



Официальный печатный орган Российской муниципальной академии

Содержание

На конференции в ГУУ обсудили пути достижения национальных целей развития России 2

Форум местного самоуправления в Хабаровском крае 6

1. ГОСУДАРСТВЕННОЕ И МУНИЦИПАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

Процессные технологии управления городом – стиль современного руководителя 11
Зотов В.Б., Хусаинова Д.Г.

Градостроительная функция муниципалитета: особенности трансформации 18
Рой О.М.

Анализ систем управления жилищным строительством в городе Москве 27
Зотов В.Б., Хаустов Р.В., Хусаинова Д.Г.

Проектирование общественных пространств в системе местного самоуправления: создание «Площади Славы» как центра социально-мемориальной идентичности территории в Солнечном муниципальном округе Хабаровского края 35
Щербаков А.Ю., Семенов С.В., Потогина И.М., Матвеева Е.В., Тимонина Т.В., Чешева Л. В., Хмельченко Е.Г.

Развитие стратегии инноваций энергетики в современных условиях цифровой трансформации 46
Ковалева Е.В., Пузырный Н.А., Кудяков А.А.

Государственная стратегия по внедрению интеллектуальных транспортных систем в городскую среду территории России 55
Геллер М.А., Клейнхоф И.А.

Влияние цифровой культуры на социальные изменения в современном российском обществе 66
Зайцева А.С., Черкасова М.А., Фоменко М.В., Черкасов К.В.

Государственная политика Российской Федерации в сфере социальной защиты населения: проблемы, перспективы развития и ценностно-ориентированная трансформация управленческих механизмов 77
Хмельченко Е.Г., Сомов О. Н., Рыбальченко И.В.

Цифровая трансформация в государственных (муниципальных) закупках 90
Матвеева Н.С.

Экологическое развитие Раменского муниципального округа Московской области: современные подходы к улучшению состояния водных ресурсов и озеленения 98
Милюкина И.В., Масленкова С.А., Раздобудько С.Д.

Торгово-экономическое сотрудничество России и Китая в новых геополитических условиях 107
Коростелева Т.В., Никогогорский Д.Ю., Ивакина С.К., Фадеев И.А.

Протекционизм в системе государственного и муниципального управления России: исторический опыт первой четверти XIX века 117
Рыбина М.Н., Колчин А.А., Колчина Д. И., Щербакова И. К.

2. РЕГИОНАЛЬНАЯ И ОТРАСЛЕВАЯ ЭКОНОМИКА

Анализ российского опыта применения бюджетных инструментов стимулирования экономического роста регионов в Российской Федерации (на примере отдельных регионов Северо-Кавказского федерального округа и Центрального федерального округа) 129
Лебедева Ю.А., Костеренко Е.О.

Макроэкономические эффекты роста ставки НДС в России 144
Фирсова Е.А., Фирсова Д.Д.

Стратегические приоритеты развития агропромышленного комплекса Ивановской области: современное состояние, проблемы и перспективы развития 156
Чув С.В., Белова А.С.

Развитие малого и среднего предпринимательства в Краснодарском крае: тенденции, барьеры и направления совершенствования 164
Поляков М.Б., Филиппов А.В.

Анализ влияния экономических, социальных и инфраструктурных факторов на современные тенденции социально-экономического развития Арктических территорий Российской Федерации 176
Убушаева Б. Г., Петрова О.Ю., Насибулин Э.А.

Разработка основных направлений совершенствования государственного регулирования социально-экономических процессов арктических территорий Российской Федерации 193
Убушаева Б. Г., Петрова О.Ю., Насибулин Э.А.

Агломерационный контур рынков недвижимости Санкт-Петербурга и Ленинградской области в системно-институциональной методологии 206
Асаул А.Н., Асаул М.А., Дроздова И.В., Токунова Г.Ф.

3. МЕНЕДЖМЕНТ

Цифровая культура как интегративная категория: от фрагментарности к системному синтезу 219
Зайцева А.С., Черкасова М.А., Черкасов К.В.

Технологии и методы управления профессионально-должностным продвижением в организациях: диагностика, метрики, инструменты 227
Межевов А.Д., Лещев А.Н.

Инновационный потенциал мобильного приложения «ДружОК» как PetTech-экосистемы 236
Воронцова Ю.В., Кулакова С. В.

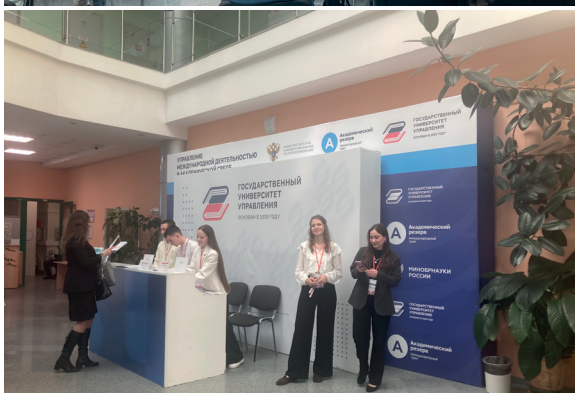
Адаптация мультипликативных методов оценки стоимости IT-компаний в условиях внедрения технологий искусственного интеллекта 244
Гимальдинов Б.А., Анфимова А.Ю.

Разработка концепции формирования кастинг-стратегии 252
Воронцова Ю.В., Альман А.С., Баранова С.В., Городкова С.Р., Альман Е.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.

На конференции в ГУУ обсудили пути достижения национальных целей развития России



С 22 по 24 апреля 2026 года в Государственном университете управления состоялась II Международная научно-практическая конференция «Государственное и муниципальное управление в контексте реализации национальных целей развития России».

Цель конференции — обсуждение актуальных вопросов государственного и муниципального управления в достижении национальных целей развития России в условиях современных глобальных вызовов.

К участию в мероприятии были приглашены представители органов государственной власти и местного самоуправления, профессорско-преподавательский состав вузов, молодые ученые. Более 200 делегатов конференции приняли участие в обсуждении основных направлений развития местного самоуправления в России.

Мероприятие ежегодно выступает площадкой для диалога представителей государственной и муниципальной власти, реального сектора экономики и передовой науки и задает основные векторы социально-экономического и технологического развития России.

Открыл пленарную сессию ректор ГУУ Владимир Строев, подчеркнувший ключевую роль университета в становлении и развитии системы подготовки кадров для государственного и муниципального управления в России.

«ГУУ является базовым университетом, в котором зародилась специальность «Государственное и муниципальное управление»: у нас старейшая кафедра, сотрудники которой в свое время написали первый учебник по управлению и все эти годы занимаются разработкой методических пособий и учебных материалов по этому направлению. Мы открыты для взаимодействия и крупные мероприятия

для взаимодействия всех заинтересованных лиц помогают совершенствовать уже имеющуюся базу. Многие наши выпускники добились больших результатов, заняли руководящие должности в органах власти и в сфере бизнеса, а сотрудники ряда министерств и ведомств получают у нас второе образование и повышают квалификацию», — сказал Владимир Строев.

Член Центральной избирательной комиссии РФ, член Президиума Общероссийской общественной организации «Ассоциация юристов России» Алена Булгакова напомнила о предстоящих в этом году выборах в Госдумы и отметила важность участия в выборных мероприятиях.

«Электоральный суверенитет – один из столпов российской государственности. Важно говорить с обществом, если диалог прекращается, то возникает вакуум, который заполняют другие стороны процесса. Защита суверенитета идёт в ногу с прогрессом, и мы активно внедряем технологии, основанные на отечественных разработках, в результате чего избирательные процессы проводятся все более качественно и тут Россия имеет передовой опыт».

Профессор кафедры государственного и муниципального управления ГУУ, который 25 лет возглавлял Юго-Восточный административный округ Москвы, Владимир Зотов дополнил, что впервые электронное голосование в России было проведено в 2019 году на основе разработок кафедры «Государственное и муниципальное управление» Государственного университета управления.

Приветственное сообщение прислал государственный секретарь Союзного государства России и Беларуси, академик РАН, заведующий кафедрой экономической политики и экономических измерений ГУУ Сергей Глазьев.

«В ГУУ проходит методологическая конференция по самым актуальным вопросам повестки дня. Сегодня самый насущный вопрос – это реализация национальных программ и достижение установленных национальных целей. Од-





нако банковская система фактически игнорирует утвержденную стратегию, и это главное противоречие, которое необходимо устранить. Предлагаю собравшимся обсудить эту тему, т.к. без ее решения остальные рекомендации не помогут», — призвал профессор.

Директор федерального государственного бюджетного учреждения «Российский центр гражданского и патриотического воспитания детей и молодежи» Елена Беликова подчеркнула связь патриотизма и развития страны и пригласила присоединиться к конкурсу наставников «Быть, а не казаться».

«Перед нами стоят две важные государственные цели – это подготовка высокопрофессиональных кадров и формирование ценностного фундамента суверенитета. Стабильная экономика зиждется на патриотизме. Это сложно измерить, но необходимо учитывать».

Также с докладами на пленарной сессии выступили:

- заместитель директора Федеральной службы по финансовому мониторингу Евгений Гилета, который доложил о результатах работы ведомства за 2025 года и отметил ключевые тренды отрасли,
- директор Института социальной демографии Федерального научно-исследовательского социологического центра РАН Тамара Ростовская, рассказавшая о ситуации с демографической политикой,
- директор Центра социологических исследований «14-35», доцент кафедры государственного и муниципального управления ГУУ Наталья Пушкарёва
- заместитель председателя Отдела по делам молодёжи Московской (го-



родской) епархии, иерей Илья Письменный.

По ВКС к собранию присоединились президент Российской академии естественных наук, выпускник ГУУ Пётр Бурак, руководитель Московского аналитического центра в сфере городского хозяйства Евгений Балашов и заместитель Председателя Московской городской Думы Степан Орлов.

После завершения пленарного заседания участники продолжили работу в семи тематических секциях.

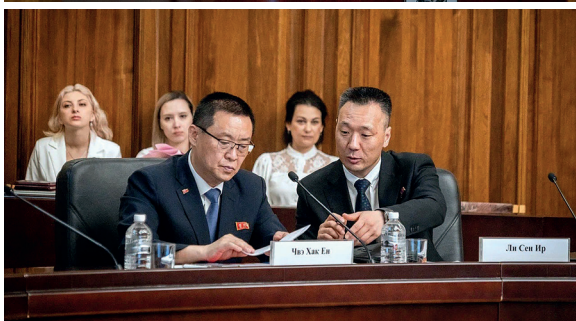
Конференция продлилась 3 дня и в ее рамках также прошли открытый конкурс проектов учащихся 9-11 классов «Если бы я был главой города (района)», межвузовский хакатон «Технологии городского развития» и Всероссийский конкурс «История местного самоуправления моего края».

Мероприятие проведено кафедрой государственного и муниципального управления ГУУ при поддержке Российского научного фонда¹.



¹ Источник: <https://guu.ru/na-konferencii-v-guu-obsudili-puti-dos/>

Форум местного самоуправления в Хабаровском крае



12 – 13 мая 2026 г. в Доме официальных приемов Правительства края совместно с Центром развития компетенций муниципальной службы и Ассоциацией "Совет муниципальных образований Хабаровского края" проведен Форум местного самоуправления в Хабаровском крае, участниками которого стали 149 человек, в том числе 106 представителей органов местного самоуправления муниципальных образований края.

В ходе Форума проведен торжественный прием Губернатором края лучших представителей органов местного самоуправления края, посвященный Дню местного самоуправления.

В ходе торжественного приема вручены три нагрудных знака к почетному званию края "Заслуженный работник органов местного самоуправления муниципальных образований Хабаровского края", четверо работников органов местного самоуправления края награждены почетными грамотами Губернатора края, 17 работников – благодарностями Губернатора края.

В качестве спикеров Форума выступили лекторы Российского общества "Знание" (2 лектора из Москвы, один из Рязани), преподаватели ВУЗов края и иных регионов РФ (Государственный университет управления, г. Москва), Институт государственного и муниципального управления при Правительстве Красноярского края (г. Красноярск) и Дальневосточная государственная академия физической культуры (г. Хабаровск), представители иностранных государств (дипломаты КНР и КНДР).

Мероприятия Форума объединены в программу повышения квалификации "Эффективный работник местного самоуправления: совершенствование профессиональных навыков" по окончании которой 70 представителей органов местного самоуправления края получили удостоверения о повышении квалификации¹.

¹ Источник: Министерство внутренней и информационной политики Хабаровского края, фото <https://disk.360.yandex.ru/d/j3D4hJB1-ojKTg>



Форум местного самоуправления в Хабаровском крае









УДК 352.07:005.6
DOI: 10.52176/2304831X_2026_03_11
EDN: <https://elibrary.ru/bqcg1q>

Процессные технологии управления городом — стиль современного руководителя

Process technologies of city management — style of modern manager



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



Дарья Галимьяновна Хусаинова

ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», аспирант
109542, Россия, Москва, Рязанский проспект, 99.
e-mail: ms.dasha.94@list.ru

Daria G. Khusainova

FSBEI HE "State University of Management", graduate student
99 Ryazan Avenue, Moscow, Russia, 109542
e-mail: ms.dasha.94@list.ru

Аннотация.

В статье рассматривается эволюция подходов к муниципальному управлению в контексте цифровой трансформации и формирования новой модели местного самоуправления как неотъемлемой части единой публичной власти. Обосновывается необходимость внедрения процессных технологий, ориентированных на систематическое планирование, мониторинг и оценку качества программ, проектов и услуг населению. Показано, что процессный подход позволяет преодолеть трудности, связанные с сокращением числа депутатов поселенческого уровня, и обеспечивает реализацию сотен и тысяч управленческих проектов в течение года. Предлагаются практические рекомендации по внедрению процессных технологий как современного стиля эффективного управления городом и районом.

Ключевые слова.

Процессные технологии, муниципальное управление, цифровая трансформация, единая публичная власть, проектный менеджмент, качество услуг, планирование.

Abstract.

The article examines the evolution of approaches to municipal governance in the context of digital transformation and the formation of a new model of local self-government as an integral part of a single public authority. It justifies the need to introduce process technologies focused on systematic planning, monitoring and assessment of the quality of programs, projects and services to the population. The process approach has been shown to overcome the difficulties associated with reducing the number of deputies at the settlement level, and ensures the implementation of hundreds and thousands of management projects throughout the year. Practical recommendations are offered for the introduction of process technologies as a modern style of effective city and district management.

Keywords.

Process technologies, municipal management, digital transformation, unified public authority, project management, quality of services, planning.

Введение

Современный город представляет собой сложную социально-экономическую, инженерно-инфраструктурную и экологическую систему, функционирующую в режиме реального времени. Традиционные, функционально-иерархические модели управления, доказавшие свою эффективность в XX веке, сегодня всё чаще демонстрируют недостаточную гибкость, инертность и слабую ориентированность на конечный результат – удовлетворённость жителя. В условиях ускоряющейся урбанизации, роста запросов граждан и жёстких бюджетных ограничений перед руководителями городов и районов встаёт принципиально новый вызов: как обеспечить высокое качество предоставляемых услуг, прозрачность решений и оперативность реагирования, не увеличивая при этом административную нагрузку?

Ответ на этот вопрос лежит в плоскости смены самой философии управления. Переход от управления функциями (содержание штатного расписания, отчётность по мероприятиям) к управлению процессами (сквозная цепочка создания ценности для потребителя) становится не

просто модным веянием, а объективной необходимостью. Особую актуальность данный переход приобретает в контексте развёртывания новой модели местного самоуправления, интегрированной в единую систему публичной власти, а также в связи с оптимизацией представительской вертикали – сокращением числа депутатов поселенческого уровня. Цель настоящей статьи – теоретически обосновать и предложить практические контуры внедрения процессных технологий в управление городом (районом) как доминантного стиля современного руководителя, способного обеспечить систематическое планирование, оценку качества и достижение желаемых результатов в условиях новых организационных реалий.

Основная часть

1. Процессные технологии в муниципальном управлении: сущность и эволюция

Под процессными технологиями в государственном и муниципальном управлении понимается совокупность методов, инструментов и организационных механизмов, позволяющих представить дея-

тельность администрации города в виде набора взаимосвязанных и повторяемых бизнес-процессов (административных регламентов), ориентированных на конечного потребителя – жителя, бизнес, общественную организацию. Ключевое отличие от функционального подхода заключается в том, что ответственность распределяется не по «ведомственному принципу», а по сквозным циклам: от поступления запроса гражданина до полного его удовлетворения. Цифровая трансформация выступает катализатором внедрения процессных технологий. Платформенные решения (системы электронного документооборота, BI-аналитика, геоинформационные системы, порталы «Открытый бюджет», «Умный город») позволяют не просто автоматизировать отдельные операции, но и обеспечить:

- непрерывный мониторинг ключевых показателей эффективности (KPI) каждого процесса;
- автоматическую фиксацию отклонений и триггеров для управленческих решений;
- прозрачность прохождения этапов для всех участников (включая население).

Однако сколь бы совершенны ни были цифровые инструменты, без перестройки мышления руководителя они остаются лишь дорогостоящей «надстройкой». Именно стиль управления – ориентация на процесс, а не на должность – становится решающим фактором.

2. Систематическое планирование и оценка качества как ядро процессного подхода

Традиционное муниципальное планирование часто носит дискретный, событийный характер: утверждение плана на год, поквартальная отчетность, «ручное» управление изменениями. Процессные технологии требуют перехода к систематическому (непрерывному, цикличному) планированию, которое включает:

1. Формирование реестра процессов – выделение всех значимых видов деятельности администрации (от выдачи разрешений до содержания дорог). 2. Проектирование целевого состояния – описание «как должно быть» с указанием сроков, ресурсов, ответственных и показателей качества.

3. Регулярную (ежемесячную или ежеквартальную) перепланировку на основе данных мониторинга. Оценка качества при процессном подходе перестаёт быть формальной «галочкой». Вместо опросов «общей удовлетворённости» (которые дают усреднённую и запаздывающую картину) вводятся процессные метрики: время прохождения этапа, процент автоматически исполненных услуг, число повторных обращений по одному вопросу, доля завершённых в срок проектов. Особое место занимает оценка качества программ и проектов: здесь применяют методы проектного менеджмента (например, Earned Value Management, оценку достижения целевых индикаторов) в увязке с бюджетным процессом. Пример: внедрение процессного регламента по рассмотрению обращений граждан позволяет измерить не только количество отвеченных писем, но и долю проблем, решённых досудебно, среднее время восстановления нарушенного благоустройства, что напрямую коррелирует с реальным качеством услуги.

3. Новая модель местного самоуправления и вызов сокращения

Поселенческой депутатской базы Федерального закон № 131-ФЗ в последней редакции¹, а также конституционные поправки о единой системе публичной власти закрепили новую архитектуру: муниципальные образования интегрированы в общую вертикаль, усилилась роль регионального уровня, оптимизирована представительская составляющая, особенно на нижнем (поселенческом) уровне. Сокращение числа депутатов сельских и го-

¹ Федеральный закон «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» от 06.10.2003 № 131-ФЗ (ред. от 20.03.2025) // https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_44571/ (дата обращения 20.05.2006)

родских поселений – объективный тренд, вызванный стремлением к экономии бюджетных средств и снижению издержек на содержание представительного корпуса.

Однако это порождает трудности и проблемы:

- уменьшение «обратной связи» с отдалёнными микрорайонами и сельскими территориями;
- рост нагрузки на главу муниципалитета и аппарат администрации по выявлению локальных проблем;
- риск потери общественного контроля за оперативными решениями;
- снижение легитимности и скорости согласования инициатив «снизу».

Именно здесь процессные технологии выступают не просто вспомогательным инструментом, а системообразующим механизмом, компенсирующим сокращение депутатского корпуса.

Как именно?

Цифровые платформы участия (например, «Активный гражданин», «Наш город») встраиваются в процессы принятия решений, автоматически собирая и агрегируя мнения жителей, заменяя тем самым часть контрольных функций депутатов.

Процедурная прозрачность – каждый этап реализации проекта (от идеи до приёмки работ) фиксируется в системе, доступной для общественного наблюдения. Это снижает потребность в персональном депутатском запросе.

Стандартизация обращений – типовые проблемы (яма во дворе, неисправная опора освещения) решаются по автоматизированному алгоритму без отдельного «сигнала» от депутата. Система сама инициирует процесс на основе геоданных или жалобы жителя. Таким образом, процессные технологии устраняют возникающие трудности, восстанавливая недостающее звено публичного контроля через технологические, а не персональные механизмы.

4. Масштабирование проектной деятельности: реализация сотен и тысяч проектов в год

Один из ключевых аргументов в пользу внедрения процессных технологий – создание возможности параллельной, управляемой реализации большого числа проектов. В традиционной системе бюджетное учреждение или администрация округа с трудом «тянет» 20–30 крупных проектов в год даже при хорошем финансировании из-за бюрократических барьеров: согласования, бумажные отчёты, разрознённая ответственность. Применение процессно-проектного подхода (интеграция процессного управления и проектного менеджмента) позволяеткратно увеличить это число – до сотен и даже тысяч проектов ежегодно.

Как это достигается?

1. Конвейеризация типовых проектов.

Например, строительство спортивной площадки, ремонт подъезда, озеленение двора – это сотни однотипных мини-проектов. Для них создаётся единый процесс с шаблонами: смета, договор, приёмка. Каждый проект идёт по накатанной колее, менеджер лишь отслеживает отклонения.

2. Распределённая ролевая модель. В процесс вовлечены не только чиновники, но и подрядчики, общественные инспекторы, ресурсоснабжающие организации. За счёт цифрового документооборота сокращаются простои при передаче этапов.

3. Приоритизация через единое окно проектов. Все инициативы (от плановых до инициированных жителями) поступают в единую базу, где на основе процессных критериев (социальный эффект, стоимость, срок) автоматически рассчитывается приоритет.

4. Управление рисками встроено в процесс. Отклонение по срокам или бюджету автоматически генерирует задачу на корректировку, что предотвращает «замораживание» проектов. Реальные примеры из практики крупных городов (Москва, Казань, Тюмень) и ряда муници-

пальных районов (Белгородская область, ХМАО) показывают: после перехода на процессное управление количество завершённых общественных проектов возрастает в 5–10 раз без увеличения штата. Более того, повышается доля проектов, завершённых в срок и в рамках бюджета, – с 40–50% до 85–90%. Таким образом, процессные технологии не просто помогают, а создают возможность для массовой проектной деятельности, что крайне востребовано в условиях, когда каждый житель ожидает быстрых и видимых изменений.

5. Стиль современного руководителя: от «ручника» к процессному архитектору

Внедрение процессных технологий невозможно без смены стиля управления. Можно закупить самое современное ПО, разработать сотни регламентов, но, если глава города продолжает принимать каждое решение в ручном режиме, раздавать поручения в обход процессов, наказывать за «невыполнение, а не за плохой процесс» – технология останется мёртвой. Современный руководитель в новой модели местного самоуправления – это не «главный распорядитель» и не «пожарный», тушащий ежедневные кризисы.

Его стиль имеет следующие характеристики:

1. Ориентация на данные (data-driven). Решения принимаются на основе показателей процессов, а не интуиции или жалоб последнего посетителя.

2. Управление исключениями. Руководитель вмешивается только тогда, когда процесс даёт сбой (отклонение превышает заданный коридор). В обычном режиме процесс идёт автономно.

3. Проектировщик архитектуры процессов. Вместо того чтобы спускать сверху каждое задание, глава организует среду, в которой процессы эффективны, прозрачны и самонастраиваемы.

4. Цифровая культура и открытость. Руководитель лично использует цифровые инструменты мониторинга, публикует панели

KPI, поощряет команду за улучшение процессов, а не за «героические усилия».

5. Делегирование ответственности за процесс. Ответственным назначаются не просто исполнители, а владельцы процессов, наделённые ресурсами и полномочиями для улучшения. Ключевой метафорой здесь становится переход от реактивного к проактивному управлению. Вместо того чтобы реагировать на уже возникшую проблему (провал отопления, срыв благоустройства), современный руководитель видит её на ранних стадиях через процессные датчики – и запускает корректирующее действие до того, как проблема достигнет масштаба кризиса.

6. Рекомендации по внедрению процессных технологий в городах и районах

На основе проведённого анализа предлагаются следующие практические шаги для внедрения процессных технологий как современного направления эффективного управления городом (районом):

1. Аудит существующих процессов и регламентов. Выявить «узкие места», дублирование функций, неоправданные согласования. Провести хронометраж реальных процессов (например, от подачи заявки на ремонт дороги до выхода рабочих).

2. Создание процессного комитета или офиса трансформации при главе администрации. Задача – не разовая оптимизация, а постоянное совершенствование процессов.

3. Внедрение лёгкой BPM-системы (системы управления бизнес-процессами) с интеграцией в уже существующие ГИС ЖКХ, портал госуслуг и бюджетный учёт. Начинать следует с 5–7 сквозных процессов, приносящих наибольшую социальную ценность.

4. Переход на проектно-процессный бюджет. Финансирование увязывать не со статьями расходов, а с процессными этапами и вехами проектов.

5. Обучение команды (от заместителей до специалистов) основам BPM, бережли-

вого управления, визуализации процессов. Формирование внутренних тренеров.

6. Внедрение панелей мониторинга (дашбордов) ключевых показателей процессов в реальном времени, доступных для руководителя и – частично – для жителей.

7. Создание цифрового портала инициатив для автоматического превращения предложений жителей в типовые проектные карточки с дальнейшей реализацией по процессу.

8. Регулярный пересмотр процессов (раз в квартал) с участием рядовых исполнителей – именно они видят реальные нестыковки.

9. Изменение системы мотивации – поощрять не за количество отписок, а за сокращение времени прохождения процесса без потери качества.

10. Пилотный проект на одном направлении (например, выдача градостроительных планов или текущий ремонт дворов) с последующим масштабированием.

Заключение

Развитие цифровых технологий создало беспрецедентные возможности для перестройки муниципального управления. Однако без внедрения современных процессных технологий, ориентированных на систематическое планирование и непрерывную оценку качества (программ, проектов, услуг), эти возможности остаются нереализованными. Новая модель местного самоуправления в единстве публичной власти объективно требует от руководителя иного стиля – стиля процессного архитектора, который не «затыкает дыры», а проектирует самовосстанавливающуюся и прозрачную систему. Особую ценность процессные технологии приобретают в условиях сокращения депутатского корпуса на поселенческом уровне: они компенсируют утраченные звенья обратной связи и общественного контроля через цифровые процедуры и стандарты. Более того, они открывают возможность реализовывать в

течение года сотни и тысячи управленческих проектов – то, что в традиционной модели выглядит утопией. Поэтому внедрение процессных технологий следует рассматривать не как одну из многих «опций», а как магистральное направление повышения эффективности управления городом и районом. Это не вопрос дополнительного финансирования – это вопрос управленческой воли и стиля современного руководителя.

Список источников:

1. Абдрахманова Г.И., Вишневы К.О., Гохберг Л.М. Цифровая трансформация государственного управления: барьеры и драйверы. – М.: НИУ ВШЭ, 2022. – 284 с.
2. Барабашев А.Г. Публичное управление в условиях цифровой экономики: проектный и процессный подходы // Вопросы государственного и муниципального управления. 2021. № 4. С. 7–32.
3. Васильев А.А., Зайцева Е.В. Процессные технологии в деятельности органов местного самоуправления: методология внедрения // Муниципальная академия. 2023. № 2. – С. 45–57.
4. Грибанова О.В. Совершенствование административных регламентов как инструмент процессного управления в городе // Управленческое консультирование. 2022. № 6. С. 98–111.
5. Зотов В.Б., Ряховская А.Н. Система муниципального управления: от функций к процессам. – М.: Финансы и статистика, 2021. – 352 с.
6. Иванов С.Н., Петрова Т.Л. Новая модель местного самоуправления в единой системе публичной власти: вызовы и решения // Российское право: образование, практика, наука. 2023. № 1. С. 54–63.
7. Кузнецов С.В., Межевич Н.М. Проектный менеджмент в городском развитии: процессно-ориентированный подход. – СПб.: Изд-во ИЭ РАН, 2022. – 198 с.
8. Осипов А.Ю. Цифровые платформы участия граждан как компенсаторный механизм при оптимизации представительной власти на местах // Власть и управление на Востоке России. 2023. № 3. С. 112–121.
9. Сморгун Л.В., Батурина О.Н. Процессное управление в публичной сфере: зарубежный опыт и российские практики // Политическая экспертиза: ПОЛИТЭК. 2022. Т. 18. № 4. С. 407–424.
10. Шамарова Г.М. Управление качеством муниципальных услуг на основе процессного подхода: монография. – Екатеринбург: УрАГС, 2020. – 276 с.

References:

1. Abdrakhmanova G.I., Vishnevsky K.O., Gokhberg L.M. Digital Transformation of Public Administration: Barriers and Drivers. Moscow: National Research University Higher School of Economics, 2022. 284 p.
2. Barabashev A.G. Public Administration in the Digital Economy: Project and Process Approaches // Issues of Public and Municipal Administration. 2021. No. 4. pp. 7–32.
3. Vasiliev A.A., Zaitseva E.V. Process Technologies in the Activities of Local Governments: Implementation Methodology // Municipal Academy. 2023. No. 2. pp. 45–57.
4. Gribanova O.V. Improvement of Administrative Regulations as a Tool for Process Management in the City // Management Consulting. 2022. No. 6. Pp. 98–111.
5. Zotov V.B., Ryakhovskaya A.N. Municipal governance system: from functions to processes. – Moscow: Finance and Statistics, 2021. – 352 p.
6. Ivanov S.N., Petrova T.L. A new model of local self-government in a unified system of public authority: challenges and solutions // Russian law: education, practice, science. 2023. No. 1. Pp. 54–63.
7. Kuznetsov S.V., Mezhevich N.M. Project management in urban development: a process-oriented approach. – St. Petersburg: Publishing house of the Institute of Economics of the Russian Academy of Sciences, 2022. – 198 p.
8. Osipov A.Yu. Digital platforms for citizen participation as a compensatory mechanism for optimizing local representative power // Power and Administration in the East of Russia. 2023. No. 3. pp. 112–121.
9. Smorgunov L.V., Baturina O.N. Process-based management in the public sphere: foreign experience and Russian practices // Political expertise: POLITEX. 2022. Vol. 18. No. 4. pp. 407–424.
10. Shamarova G.M. Quality management of municipal services based on a process approach: monograph. – Yekaterinburg: Ural State University of Civil Aviation, 2020. – 276 p.



УДК 342.1

DOI: 10.52176/2304831X_2026_03_18

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

Градостроительная функция муниципалитета: особенности трансформации

Urban planning function of the municipality: features of transformation



Олег Михайлович Рой

Институт философии и права УрО РАН, ведущий научный сотрудник, доктор социологических наук, профессор, ORCID: 0000-0003-1885-7865, Web of Science Researcher ID: S-3643-2016, SPIN-код: 2404-7079, AuthorID: 641793.
620108, Россия, Екатеринбург, ул. Софьи Ковалевской, 16.
e-mail: roi_omsk@mail.ru

Oleg M. Roy

Institute of Philosophy and Law, Ural Branch of the Russian Academy of Sciences, Leading researcher, Doctor of Sociological Sciences, Professor, ORCID: 0000-0003-1885-7865, Web of Science Researcher ID: S-3643-2016, SPIN code: 2404-7079, AuthorID: 641793.
16 Sofia Kovalevskaya str., Ekaterinburg, Russia, 620108.
e-mail: roi_omsk@mail.ru

Аннотация.

В статье рассмотрена роль градостроительной функции в перечне законодательных полномочий органов местного самоуправления в России, раскрыто содержание этой функции и выделены этапы в процессе формирования ответственности органов местной власти за результаты градостроительной деятельности в границах территории муниципалитета. На основе обобщения региональной практики вступления в силу 33-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в единой системе публичной власти» выделены сложившиеся тенденции разграничения сфер градостроительной ответственности между органами государственной и муниципальной власти, сформулированы риски переноса градостроительных полномочий из перечня вопросов местного значения в перечень перераспределяемых органами государственной власти субъекта федерации вопросов обеспечения жизнедеятельности населения.

Abstract.

The article examines the role of the urban planning function in the list of legislative powers of local authorities in Russia, reveals the content of this function, and identifies the stages in the process of forming the responsibility of local authorities for the results of urban planning activities within the territory of a municipality. Based on the generalization of regional practice of the enactment of Federal Law No. 33-FL "On the General Principles of the Organization of Local Self-Government in the Unified System of Public Authority," established trends in the delineation of areas of urban planning responsibility between state and municipal authorities are highlighted, and the risks of transferring urban planning powers from the list of local issues to the list of issues redistributed by the state authorities of the subject of the federation regarding the provision of livelihoods for the population are formulated.

Ключевые слова.

Градостроительная функция, органы местного самоуправления, субъекты федерации, передача полномочий, муниципальная реформа.

Keywords.

Urban planning function, local authorities, subjects of the federation, transfer of powers, municipal reform.

Содержание градостроительной функции

Градостроительная функция занимает важное место среди полномочий органов местной власти, позволяя последней планировать, организовывать и контролировать строительство, проводить реконструкцию, восстановление зданий и сооружений, выдавать разрешение на строительство и снос зданий, проектировать программы расселения и размещать производственные мощности, обеспечивающие комплексное и пропорциональное развитие подведомственной территории [4]. Кроме того, градостроительная функция включает в себя деятельность органов власти в области благоустройства территории и контроля за использованием ее ресурсного потенциала.

Как всякая функция публичной власти функция градостроительства должна соответствовать ряду свойств, среди которых можно выделить ее исполняемость, регламентируемость, кадровую обеспеченность, организационную обособленность. Наличие этих свойств позволяет публичной

функции реализовать заложенный в нее потенциал и осуществлять положенные в ее основу цели.

Градостроительная функция имеет ярко выраженное процессуальное измерение: оно охватывает все стадии осуществления градостроительной деятельности - от этапа функционального зонирования территории до этапа ее застройки и эксплуатации¹. Реализация градостроительной функции предусматривает наличие субъекта, ответственного за ее реализацию, а также группу участников, заинтересованных в ее исполнении. Назначением градостроительной функции выступает разработка и контроль за соблюдением всеми заинтересованными сторонами норм и правил, обеспечивающих процессы застройки и благоустройства территорий населенных пунктов.

Однако, в практике реализации градостроительной функции возникает несколько важных методологических вопросов, подлежащих осмыслению. Во-первых, насколько необходимым является закрепление градостроительной функции за

¹ Градостроительный кодекс Российской Федерации от 29.12.2004 № 190-ФЗ // URL.: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_51040/ (дата обращения 28.05.2006)

одним ответственным субъектом, контролирующим все стадии градостроительного процесса? Во-вторых, насколько фактор значительных пространственных диспропорций на территории России значим для порядка осуществления органами публичной власти градостроительной функции? В-третьих, насколько адекватно содержание градостроительной функции в полномочиях органов публичной власти встраивается в сложившуюся институциональную модель развития российского государства?

Градостроительная функция в составе полномочий органов местного самоуправления

Включение градостроительной функции в перечень полномочий органов местного самоуправления уже с первых лет существования молодого российского государства рассматривалось как нечто само собой разумеющееся. Отнесение этой функции в состав вопросов местного значения было продиктовано не только международным опытом, но и накопленным опытом российских городов в области градостроительного планирования. Принадлежность градостроительной функции к полномочиям органов местной власти не подлежало сомнению и потому, что никто, кроме органов местной власти, не имел полного представления о градостроительном потенциале территории, процессах в сфере отношений между участниками рынка, распределении прав, застройки и эксплуатации земельного фонда. Благодаря имеющимся полномочиям в области градостроительства местные органы власти имеют право изменять виды, размеры и границы земельных участков, устанавливать функциональные зоны и объекты рекреационного назначения с целью пропорционального и комплексного использования пространственного ресурса для исполнения своих обязательств перед населением. В рас-

поряжении органов местной власти находится обширная база нормативно-правовых документов, программ и проектов, с помощью которых разрабатываются планы по формированию и регламентации градостроительных отношений, соответствию практики застройки территории законодательству и выработанным приоритетам.

С момента принятия федерального закона № 154 «Об общих принципах организации местного самоуправления в РФ» в 1995 году, вопросы комплексного социально-экономического развития муниципальной территории, регулирование ее планировки и застройки, контроля за использованием земель, а также благоустройства и озеленения закреплялись в качестве вопросов местного значения за органами местного самоуправления². Сменивший первоначальную версию закона о самоуправлении 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в РФ» продолжил традицию, сохранив права органов местной власти на утверждение генеральных планов и схем территориального планирования муниципальных образований, правил благоустройства территории, учреждение правил землепользования и застройки, документации по планировке территории, а также выдачу градостроительного плана земельного участка и разрешения на строительство³.

Однако, уже в принятом в 2014 г. Федеральном законе от 27 мая 2014 года № 136-ФЗ «О внесении изменений в статью 26.3 Федерального закона «Об общих принципах организации законодательных (представительных) и исполнительных органов государственной власти субъектов Российской Федерации» было внесено положение о закреплении за региональной властью возможности перераспределения части полномочий между органами местного самоуправления и органами государственной власти субъектов РФ, в

² Федеральный закон «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» от 28.08.1995 № 154-ФЗ // URL.: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_7642/ (дата обращения 28.05.2006)

³ Федеральный закон «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» от 06.10.2003 № 131-ФЗ (ред. от 20.03.2025) // https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_44571/ (дата обращения 28.05.2006)

том числе и полномочий в области градостроительной сферы⁴. Это положение сделало возможным передачу части полномочий в области регулирования градостроительной сферы от органов местного самоуправления субъекту федерации, что существенно ослабило возможности местных администраций планировать социально-экономическое и пространственное развитие подведомственных территорий.

Важную роль в процессах регламентации градостроительных отношений также сыграл Федеральный закон от 26.12.2024 № 494-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации»⁵, в соответствии с которым деятельность по преобразованию застроенных и незастроенных территорий осуществляется в форме комплексного развития территории (КРТ), в связи с чем значительное количество полномочий в сфере принятия решений о КРТ было передано на уровень субъектов РФ [8]. В то же время, как показывают исследования российских ученых, перераспределение полномочий не повышает эффективности государственного управления градостроительной сферой и характеризуется слабой приспособленностью государственных институтов к решению ключевых проблем КРТ [3]

Апофеозом этой тенденции стало принятие 33-ФЗ от 20.03.2025 «Об общих принципах организации местного самоуправления в единой системе публичной власти»⁶, в соответствии с которым ранее единый перечень вопросов местного значения был разделен на три группы. Первую группу составили непередаваемые муниципалитетом полномочия, составляющие вопросы непосредственного обеспечения жизнедеятельности населения. Утвержде-

ние правил благоустройства территории муниципального образования, организация благоустройства территории муниципального образования и муниципальный контроль в сфере благоустройства стали относиться ко второй группе - полномочиям органов местного самоуправления по решению вопросов непосредственного обеспечения жизнедеятельности населения, которые могут быть перераспределены законом субъекта Российской Федерации для осуществления органами государственной власти субъекта Российской Федерации (передаваемые полномочия). При этом значительная часть градостроительных функций была отнесена к третьей группе - перечню решений об осуществлении органами местного самоуправления полномочий, установленных законом субъекта Российской Федерации (перераспределенные полномочия). К ним относятся: создание условий для предоставления транспортных услуг населению и организация транспортного обслуживания населения, разработка и утверждение программ комплексного развития систем коммунальной, транспортной и социальной инфраструктуры муниципального образования, разработка и утверждение генеральных планов муниципального образования, правил землепользования и застройки, утверждение документации по планировке территории, выдача градостроительного плана земельного участка, принятие решения об изменении одного вида разрешенного использования земельного участка на другой вид такого использования и др. Таким образом, большая часть полномочий муниципалитета в градостроительной сфере, перераспределяемая органами государственной власти субъекта, была выделена в третью группу. Эти полномочия

⁴ Федеральный закон «О внесении изменений в статью 26.3 Федерального закона «Об общих принципах организации законодательных (представительных) и исполнительных органов государственной власти субъектов Российской Федерации» и Федеральный закон «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» от 27.05.2014 № 136-ФЗ // URL.: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_163524/ (дата обращения 28.05.2006)

⁵ Федеральный закон «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» от 26.12.2024 № 494-ФЗ // URL.: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_372677/ (дата обращения 28.05.2006)

⁶ Федеральный закон «Об общих принципах организации местного самоуправления в единой системе публичной власти» от 20.03.2025 № 33-ФЗ // URL.: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_501319/ (дата обращения 28.05.2006)

могут быть вновь переданы для исполнения органам местного самоуправления только при наличии гарантированного регионам дополнительного финансового обеспечения. Состав этих полномочий может варьироваться в зависимости от возможностей муниципалитета, и это потребует значительных усилий органов публичной власти по разграничению этих полномочий. Из вопросов градостроительной направленности непосредственно за муниципалитетами оставлена только функция развития внутридворовых территорий.

Вследствие этих тенденций градостроительная функция постепенно вытесняется из перечня вопросов местного значения и передается на уровень государственной власти субъектов федерации. По состоянию на 2025 год, 57% субъектов РФ в той или иной степени перераспределили градостроительные полномочия. Преимущественно в регионах градостроительные полномочия разделены на части, когда, к примеру, генеральный план принимает субъект РФ, а согласование градостроительных проектов, их представление на публичных слушаниях – орган местного самоуправления⁷.

Процессы перераспределения полномочий от органов местного самоуправления органам государственной власти субъектов федерации вызвали неоднозначную реакцию в экспертном сообществе [12]. Отмечалось также, что замена сложившегося механизма градостроительной деятельности, рассчитанного на территорию всего муниципального образования, подменяется точечными решениями, способствующими разрушению комплексности городской застройки и отстранению граждан от участия в определении градостроительного облика населенных пунктов [10]. С другой стороны, значительные различия условий в разных регионах вызывали неоднозначность мотивировок региональных властей к инициализации процесса перераспределения, когда в одних субъектах такое перераспределение было нацелено на повыше-

ние эффективности градостроительной деятельности, тогда как в других стало следствием уже достигнутой эффективности [1].

В рамках принятых в России нормативных документов можно выделить около 20 градостроительных полномочий. Из них перераспределению подлежит больше половины. При этом в регионах право органов государственной власти субъектов федерации устанавливать порядок принятия градостроительных решений привело к созданию оригинальных форм перераспределения ответственности по подготовке и реализации таких решений. Так, в Ростовской области было инициировано создание службы единого заказчика, в чьи полномочия входит проектирование, строительство и реконструкция объектов муниципальной собственности, в целях эффективного освоения бюджетных средств. А в Свердловской области полномочие по утверждению генплана было не только передано на областной уровень, но и переключено - в компетенцию органов исполнительной власти. Основными доводами в пользу концентрации градостроительных полномочий на уровне субъекта федерации обычно называется необходимость включения градостроительных проектов в механизм реализации национальных проектов и дополнительные возможности централизованной власти более активно привлекать инвесторов, поскольку разделенность полномочий не позволяет это делать в полном объеме.

Анализ распределенных градостроительных полномочий полномочий между органами государственной власти субъекта федерации и органов местного самоуправления, выполненный на основе перераспределительной практики субъектов федерации в период с 2024 по 2025 гг., иллюстрирует таблица 1. Таблица 1 иллюстрирует тот факт, что многие субъекты федерации оставили за муниципальными образованиями незначительную часть вопросов, предусматривающих вместительный объем оперативной

⁷ Реализация градостроительных полномочий с 1 января 2027 г. - как подготовиться и выбрать оптимальную модель управления? // https://urbaneconomics.ru/sites/default/files/realizaciya_gradostroitelnyh_polnomochii_s_1_yanvarya_2027_goda.pdf?ysclid=mmyny7fnut212244603 (дата обращения 28.05.2006)

Таблица 1

Распределение градостроительных полномочий между уровнями публичной власти

Субъект федерации	Муниципалитет
Установление состава, порядка подготовки документов территориального планирования	Содержание внутридворовых территорий
Подготовка и утверждение генерального плана, правил землепользования и застройки	Работа с самовольными постройками и аварийными домами (их снос, реконструкция).
Утверждение состава и порядка деятельности специальных комиссий по подготовке градостроительных документов	Организация проведения публичных слушаний
Установление правил землепользования и застройки, утверждение градостроительных регламентов	Проведение благоустройства дворов и скверов
Распоряжение земельными участками, не находящимися в муниципальной собственности	Распоряжение земельными участками, находящимися в муниципальной собственности
Подготовка и утверждение местных нормативов градостроительного проектирования	Принятие решения о размещении НТО (нестационарных торговых объектов)
Подготовка и утверждение документации по планировке территории	Размещение рекламных щитов и баннеров
Согласование архитектурно-градостроительного облика объекта капитального строительства	-
Создание и использование государственных информационных систем обеспечения градостроительной деятельности	-
Организация и проведение аукциона на право заключения договора о развитии застроенной территории	-
Принятие решения и заключение договора о комплексном развитии территории, возможности изъятия земельных участков	-
Выдача разрешений на строительство, использование земель, перераспределение земель	-
Перевод земель, находящихся в частной собственности, из одной категории в другую;	-

*Источник: составлено автором на основе обобщения ряда законов, принятых на региональном уровне⁸

работы. В то же время, российскими экспертами отмечается бессистемность и произвольность субъектов РФ в выборе количества муниципальных образований и муниципальных полномочий для перераспределения, а характерным мотивом к таким перераспределениям указывается стремление регионов в большей степени влиять на административные процедуры, связанные с осуществлением жилищного строительства [5]. В то же время анализ указывает на неопределенность относительно уровней регулирования деятельности по отдельным видам градостроительной деятельности. Так, к примеру, в сфере

благоустройства территории часть полномочий регулируется законодательством о местном самоуправлении, тогда как другая техническими строительными нормативами [7]. Таким образом, перераспределение градостроительных полномочий между уровнями публичной власти вызвало неоднозначные последствия для реализации важнейшей функции в системе публичного управления, усилив, с одной стороны, влияние органов государственной власти на развитие градостроительных процессов, а с другой, ослабив роль первичных сообществ в принятии локальных административных решений.⁸

⁸ О перераспределении отдельных полномочий в области градостроительной деятельности между органами местного самоуправления и органами государственной власти Ивановской области // URL.: <https://www.ivoblduma.ru/zakony/proekty-zakonov/43821/> (дата обращения 28.05.2006)
«О перераспределении полномочий в области градостроительной деятельности между органами местного самоуправления и органами государственной власти Ростовской области». 2022.// URL.: <https://www.donland.ru/bill/267/?ysclid=mmyo88wzy1223776701> (дата обращения 28.05.2006)
Областной закон Ростовской области от 28.12.2024 № 251-ЗС «О перераспределении отдельных полномочий между органами местного самоуправления и органами государственной власти Ростовской области» // URL.: <http://publication.pravo.gov.ru/document/6100202412280002?ysclid=mn2tfcn7zh14390447> (дата обращения 28.05.2006)

Проблемы и риски переноса градостроительных полномочий от органов местного самоуправления на региональный уровень

Проведенный выше анализ позволяет констатировать, что перевод значительной части градостроительных полномочий от органов местного самоуправления органам государственной власти субъектов имеет еще непроясненные до конца последствия и может вызвать ряд проблем.

Во-первых, передача такого большого количества полномочий не может не создать напряженности в резком увеличении расходов регионального бюджета. Так, в Томской области передача этих полномочий будет стоить увеличения расходов в сумме 300 миллионов рублей ежегодно. Во-вторых, к субъекту переходит заметная часть регулятивных функций, включающих большой объем выдачи разрешений на строительство, утверждение градостроительных планов земельных участков, проведения предусмотренных ГрК РФ осмотров зданий, уведомлений о допустимости строительства объекта ИЖС или садового дома. В-третьих, организация транспортного обслуживания населения, обеспечение функционирования парковок совершенно не стыкуется с возможностями региональной власти эффективно решать эти вопросы.

В то же время ряд факторов содействуют повышению роли органов местного самоуправления в реализации градостроительных полномочий. Одним из них является объявленный в стране курс на увеличение пространственного формата муниципальных образований до уровня городских и муниципальных округов, что должно стать важным стимулом в возвращении градостроительной функции в перечень полномочий местной власти. Смещение приоритетов новой пространственной стратегии России с развития агломераций на формирование сети опорных населенных пунктов потребует самостоятельности муниципальных образований в принятии текущих градострои-

тельных решений в условиях отдаленности региональных центров [11].

Другим фактором является необходимость участия органов местного самоуправления в системе стратегического планирования, положенная 172-ФЗ от 28.06.2014 «О стратегическом планировании в РФ»⁹, где функция территориального планирования выступает составной частью системы. Разделение градостроительной функции между уровнями публичной власти ограничивает способность органов местного самоуправления транслировать свои приоритеты в систему целей региональных планов. В этом случае разработка стратегий и программ социально-экономического развития, опирающихся на местные инициативы, фактически теряет какой-либо смысл. А постановка целей и задач в муниципальных плановых документах не получает целостного представления и вряд ли может служить инструментом комплексного развития территории. Утрата муниципалитетом возможности самостоятельно и оперативно решать градостроительные вопросы не только будет способствовать утрате авторитета местной власти, но и может лишить систему стратегического планирования ее важнейшего структурного элемента.

Градостроительная функция выступает ключевым элементом муниципального управления, она органически вплетена в систему местной власти, дополняя базовые ее функции - коммунальную и имущественную. Общегородское коммунальное хозяйство, включающее в себя системы внешнего благоустройства и содержания территории города (дорожное хозяйство, уличное освещение, санитарная очистка города, сбор, вывоз и переработка бытовых отходов, зеленое хозяйство и т.п.), невозможно поддерживать без использования градостроительных полномочий. Точно также как имущественную сферу, находящуюся в собственности муниципалитета, трудно представить без объектов градостроительного регулирования.

Представленный в Градостроительном кодексе РФ градостроительный цикл,

⁹ Федеральный закон «О стратегическом планировании в Российской Федерации» от 28.06.2014 № 172-ФЗ // URL.: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_164841/ (дата обращения 28.05.2006)

включающий в себя этапы территориального планирования, градостроительного зонирования, планировки территории, архитектурно-строительного проектирования и строительства, представляется единой неразделимой системой предполагающей наличие общего координирующего центра. Разделение этого цикла на части, сориентированные на разные уровни публичной власти, могут вызывать сбои в работе заложенного в закон механизма и сопровождаться коррупционными рисками.

Но пожалуй наиболее значимым доводом сохранения градостроительных полномочий за органами местного самоуправления является невозможность осуществления органами государственной власти субъектов федерации полномочий по обеспечению участия граждан в принятии градостроительных решений. В этом контексте достаточно сложно будет осуществлять такие перспективные формы общественной самоорганизации, как соучаствующее проектирование или инициативное бюджетирование, опыт реализации которых оказался не только востребованным во многих странах мира, но и получил широкое распространение в России [9]. Доверие населения органам власти также является важнейшим условием общественной самоорганизации [6]. Кроме того, отстраненность органов местной власти от процессов градостроительного регулирования может способствовать активизации конфликтов в сфере имущественных и земельных отношений, усилению влияния крупных финансовых групп на распределение земельных активов при застройке городских территорий [2].

Заключение

Таким образом, реализуемая в России муниципальная реформа, предусматривающая среди множества новаций перераспределение полномочий между уровнями публичной власти, в перспективе может столкнуться с рядом проблем, требующих превентивных мер по их нейтрализации. Одним из таких блоков проблем является трансформация градостроительной функции, становящейся предметом

согласования между органами государственной власти субъекта федерации и местной властью. Многослойность и разноречивость градостроительной функции, версии ее разграничения между уровнями публичной власти, вызывают не только теоретический, но и практический интерес, что делает тему представленного исследования особенно актуальной. В статье показана эволюция использования градостроительной функции органами публичной власти, обозначены последствия перераспределения полномочий и сформулированы важные условия для того, чтобы деятельность органов власти в области градоустройства и градостроительного проектирования осуществлялась более эффективно.

Список источников:

1. Бабейкин Р. В. Оценка эффективности региональных практик централизации управления в сфере градостроительной деятельности в России // Государственное управление. Электронный вестник. 2024. № 106. С. 183-199.
2. Байнова М. С. Земельные конфликты в процессе градостроительной деятельности // Конфликтология. 2015. № 1. С. 161-181.
3. Беляев В. Л. Оценка эффективности стандартизации комплексного развития территории: градостроительный аспект // Вестник МГСУ. 2023. Т. 18. Вып. 3. С. 334-345.
4. Булатов Р. Б. О полномочиях органов местного самоуправления в сфере градостроительной деятельности // Закон. Право. Государство. 2024. № 2(42). С. 33-35.
5. Гудзь Т. В., Бабейкин Р. В., Самоловских Н. В. Тенденции в перераспределении муниципальных полномочий в области градостроительной деятельности // Закон. 2024. № 2. С. 184-195.
6. Зотов В. Б. Анализ факторов, способствующих повышению доверия населения местной власти // Муниципальная академия. 2025. № 5. С. 31-37.
7. Кичигин Н. В. Благоустройство территории в системе градостроительной деятельности // Закон. 2025. № 3. С. 145-156.
8. Кухаренко Л. В. Трансформация полномочий органов местного самоуправления в области градостроительной деятельности в связи с принятием закона № 494-ФЗ // Имущественные отношения в Российской Федерации. 2023. № 5(260). С. 87-93.
9. Новиков С. В., Макиева И. В. Вовлечение граждан в проекты, направленные на решение проблем муниципалитетов // Муниципальная академия. 2024. № 2. С. 414-421.
10. Попов М. В. О роли комплексного развития территории, местного самоуправления и граждан в осуществлении градостроительной деятельности // Закон. 2025. № 3. С. 92-100.
11. Рой О. М., Бичун В. С. Опорные населенные пункты в условиях новой пространственной стратегии России // Муниципальная академия. 2025. № 3. С. 81-89.
12. Юркова С. Н. Проблема установления компетенции органов местного самоуправления: от первой редакции Конституции Российской Федерации до Федерального закона от 20.03.2025 № 33-ФЗ // Муниципальная академия. 2026. № 1. С. 8-16.

References:

1. Babeikin R. V. Evaluation of the Effectiveness of Regional Practices of Management Centralization in the Sphere of Urban Development in Russia // Public Administration. Electronic Bulletin. 2024. No. 106. pp. 183-199.
2. Baynova M. S. Land Conflicts in the Process of Urban Development // Conflictology. 2015. No. 1. pp. 161-181.
3. Belyaev V. L. Evaluation of the Effectiveness of Standardization of Integrated Territory Development: Urban Development Aspect // Bulletin of MGSU. 2023. Vol. 18. Issue 3. pp. 334-345.
4. Bulatov R. B. On the Powers of Local Governments in the Sphere of Urban Development // Law. Right. State. 2024. No. 2(42). pp. 33-35.
5. Gudzy T. V., Babeikin R. V., Samolovskikh N. V. Trends in the Redistribution of Municipal Powers in the Field of Urban Development // Law. 2024. No. 2. pp. 184-195.
6. Zotov V. B. Analysis of Factors Contributing to Increasing Public Trust in Local Authorities // Municipal Academy. 2025. No. 5. pp. 31-37.
7. Kichigin N. V. Landscaping in the System of Urban Development // Law. 2025. No. 3. pp. 145-156.
8. Kukharensko L. V. Transformation of Powers of Local Self-Government Bodies in the Field of Urban Development in Connection with the Adoption of Law No. 494-FZ // Property Relations in the Russian Federation. 2023. No. 5(260). P. 87-93.
9. Novikov S. V., Makieva I. V. Involvement of citizens in projects aimed at solving municipal problems // Municipal Academy. 2024. No. 2. P. 414-421.
10. Popov M. V. On the role of integrated development of the territory, local government and citizens in the implementation of urban planning activities // Law. 2025. No. 3. P. 92-100.
11. Roy O. M., Bichun V. S. Key settlements in the context of the new spatial strategy of Russia // Municipal Academy. 2025. No. 3. P. 81-89.
12. Yurkova S. N. The problem of establishing the competence of local government bodies: from the first edition of the Constitution of the Russian Federation to the Federal Law of March 20, 2025 No. 33-FZ // Municipal Academy. 2026. No. 1. P. 8-16.



УДК 332.821

DOI: 10.52176/2304831X_2026_03_27

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

Анализ систем управления жилищным строительством в городе Москве

Analysis of housing construction management systems in the city of Moscow



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

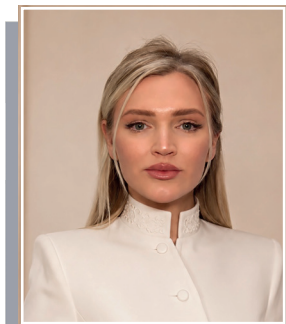


Роман Владимирович Хаустов

ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», магистрант кафедры государственного и муниципального управления.
109542, Россия, Москва, Рязанский проспект, 99.
e-mail: svx66677@icloud.com

Roman V. Khaustov

FSBEI HE "State University of Management", Master's student of the Department of Public and Municipal Administration
99 Ryazan Avenue, Moscow, Russia, 109542
e-mail: svx66677@icloud.com



Дарья Галимьяновна Хусаинова

ФГБОУ ВО «Государственный университет управления»,
аспирант
109542, Россия, Москва, Рязанский проспект, 99.
e-mail: ms.dasha.94@list.ru

Daria G. Khusainova

FSBEI HE "State University of Management", graduate student
99 Ryazan Avenue, Moscow, Russia, 109542
e-mail: ms.dasha.94@list.ru

Аннотация.

В статье представлен анализ систем управления жилищным строительством в городе Москве на современном этапе. Рассмотрена институциональная структура управления, включающая Комплекс градостроительной политики и строительства, Департамент градостроительной политики, Департамент строительства, Москомархитектуру, Москомстройинвест, Мосгосэкспертизу и Фонд реновации жилой застройки города Москвы.

Проанализированы количественные показатели отрасли за 2021–2024 годы, динамика и структура ввода жилья, ход реализации программы реновации и применение механизма комплексного развития территорий. Рассмотрены параметры адресной инвестиционной программы города и направления цифровизации управления градостроительной деятельностью, включая внедрение технологий информационного моделирования. Сделан вывод о том, что московская модель управления жилищным строительством характеризуется институциональной зрелостью, многоуровневой структурой и развитой цифровой инфраструктурой, что формирует ориентиры для других субъектов Российской Федерации.

Ключевые слова.

Государственное управление жилищным строительством, программа реновации, комплексное развитие территорий, адресная инвестиционная программа, цифровизация градостроительной деятельности, технологии информационного моделирования.

Abstract.

The article provides an analysis of housing construction management systems in the city of Moscow at the present stage. The research examines the institutional framework governing the construction sector. This framework comprises key entities, including the Complex for Urban Planning Policy and Construction, the Departments of Urban Planning Policy and Construction, as well as the Moscow Committees for Architecture, State Construction Supervision and Investments. Furthermore, the system incorporates Mosgosexpertiza and the Moscow Fund for Housing Renovation. A quantitative analysis of the industry's performance from 2021 to 2024 is presented.

The assessment covers the volume and structural composition of commissioned housing, the progress of the renovation program, and the practical application of integrated territorial development mechanisms. The parameters of the city investment programme and the directions of digitalization of urban planning management are considered, including the introduction of building information modelling technologies. It is concluded that the Moscow model of housing construction management is characterised by institutional maturity, a multi-level structure and a developed digital infrastructure, which forms guidelines for other constituent entities of the Russian Federation.

Keywords.

State management of housing construction, renovation programme, integrated territorial development, city investment programme, digitalisation of urban planning activities, building information modelling technologies.

Введение

Жилищное строительство относится к числу тех отраслей, в которых государственное и муниципальное управление проявляется наиболее предметно. Здесь пересекаются интересы граждан, нуждающихся в доступном жилье, инвесторов и застройщиков, вкладывающих значительные ресурсы в долгосрочные проекты, региональных и муниципальных властей, отвечающих за качество городской среды, и федерального центра, формирующего общие рамки жилищной политики [2; 6; 14; 15]. Особенно концентрированно эта система проявляется в крупнейших городах страны, в первую очередь в Москве, где сосредоточен крупнейший в Российской Федерации рынок жилищного строительства, реализуется масштабная программа реновации жилой застройки и активно применяется механизм комплексного развития территорий [8; 13].

Целью настоящей статьи является анализ институциональной структуры, количественных параметров и ключевых направлений развития системы управления жилищным строительством в городе Москве за период 2021–2024 годов. В качестве методологической основы использованы общенаучные методы анализа и синтеза, статистический и сравнительный анализ, изучение нормативно-правовой базы и официальных отчетных материалов органов исполнительной власти.

Теоретические исследования

Теоретические подходы к управлению жилищным строительством как самостоятельной сфере государственной и муниципальной деятельности развивались в рамках более общей научной школы управления жилищно-коммунальным комплексом крупных городов. В российской научной литературе сфор-

мирован методологический подход, рассматривающий жилищно-коммунальный комплекс как объект многоуровневого управления, в котором федеральный, региональный и муниципальный уровни связаны единой нормативной базой и единой системой целевых индикаторов [1; 5]. Применительно к жилищному строительству этот подход предполагает рассмотрение отрасли как сложной системы, в которой переплетаются нормативное регулирование, инвестиционная политика, градостроительное проектирование, цифровая инфраструктура, контрольно-надзорные функции и социальные программы [9; 11].

Особое значение для понимания современных процессов имеют исследования О.А. Петриной и М.Е. Стадолина, посвященные реализации государственной жилищной политики в регионах России, где обосновано, что устойчивые результаты в жилищной сфере достигаются лишь при сочетании федеральных целевых установок и развитой региональной управленческой инфраструктуры [5; 8]. В современной научной литературе также подчеркивается значение институциональной зрелости отрасли как ключевого фактора эффективности управления жилищным строительством, а градостроительное проектирование рассматривается как интеллектуальный базис системы управления развитием территорий [8; 10].

Принципиальное значение имеет также понимание жилищного строительства как одной из несущих опор национальных приоритетов социально-экономического развития, сформулированных в Указе Президента Российской Федерации.¹

Институциональная структура управления жилищным строительством в Москве
Восновесистемыуправленияжилищным строительством в Москве лежит Комплекс

¹ Указ Президента Российской Федерации от 21.07.2020 № 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года» // Официальный интернет-портал правовой информации // URL: <http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001202007210012> (дата обращения: 30.04.2026)

градостроительной политики и строительства², который находится в ведении одного из заместителей Мэра.

Ведомственная структура этого блока включает Департамент градостроительной политики, Департамент строительства, а также ключевые комитеты: Москомархитектуру (Комитет по архитектуре и градостроительству), Москомстройинвест (Комитет государственного строительного надзора и инвестиций) и Мосгосэкспертизу.

Деятельность этих органов опирается на нормы Градостроительного кодекса Российской Федерации³ и Федерального закона от 30.12.2004 № 214-ФЗ⁴. Такая институциональная конфигурация позволяет распределить специализированные функции – стратегическое планирование, заказ строительства, архитектурно-градостроительное регулирование, строительный надзор и государственную экспертизу – между общими органами с сохранением общей координации на уровне курирующего заместителя Мэра [1; 5]. Особое место занимает Фонд реновации жилой застройки города Москвы – государственное унитарное предприятие, аккумулирующее средства программы реновации и выполняющее функции заказчика строительства новых домов; правовой основой деятельности Фонда выступают Федеральный закон от 01.07.2017 № 141-

ФЗ и Закон города Москвы от 17.05.2017 № 14.⁵

Институциональная архитектура управления жилищным строительством в Москве по уровню детализации и количеству специализированных органов превосходит сопоставимые системы других субъектов Российской Федерации, что отражает масштаб столичного строительного рынка [7; 8].

Анализ основных показателей за 2021–2024 годы

Объём ввода жилья в Москве в рассматриваемый период составлял: в 2021 году – около 7,1 миллиона квадратных метров, в 2022 году – около 6,9 миллиона, в 2023 году – около 7,3 миллиона, в 2024 году – около 6,5 миллиона квадратных метров⁶. Совокупный показатель за четыре года превышает 27,8 миллиона квадратных метров и формирует один из наиболее значительных результатов жилищного строительства среди мегаполисов мира. Высокий и устойчивый уровень ввода обеспечивается одновременным действием нескольких факторов: масштабной программой реновации, активной деятельностью крупнейших российских девелоперов (ПИК, Донстрой, ИНТЕКО, ЛСР, Главстрой, Самолёт), значительным объёмом адресной инвестиционной программы города и реализацией проек-

² Комплекс градостроительной политики и строительства города Москвы: официальный портал. // URL: <https://stroimsk.ru/> (дата обращения: 30.04.2026)

³ Градостроительный кодекс Российской Федерации от 29.12.2004 № 190-ФЗ // URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_51040/ (дата обращения: 30.04.2026);

⁴ Федеральный закон от 30.12.2004 № 214-ФЗ «Об участии в долевом строительстве многоквартирных домов и иных объектов недвижимости и о внесении изменений в некоторые законодательные акты Российской Федерации» // URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_51038/ (дата обращения: 30.04.2026)

⁵ Федеральный закон от 01.07.2017 № 141-ФЗ «О внесении изменений в Закон Российской Федерации «О статусе столицы Российской Федерации» и отдельные законодательные акты Российской Федерации в части установления особенностей регулирования отдельных правоотношений в целях реновации жилищного фонда в субъекте Российской Федерации – городе федерального значения Москве» // URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_218878/ (дата обращения: 30.04.2026); Закон города Москвы от 17.05.2017 № 14 «О дополнительных гарантиях жилищных и имущественных прав физических и юридических лиц при осуществлении реновации жилищного фонда в городе Москве» // URL: <https://www.mos.ru/authority/documents/doc/36210220/> (дата обращения: 30.04.2026)

⁶ О жилищном строительстве в Российской Федерации: статистический бюллетень / Федеральная служба государственной статистики. М., 2024. // URL: https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/jil_stroi_2024.doc (дата обращения: 30.04.2026); Росстат: ввод жилья в России за январь – декабрь 2024 года уменьшился на 2,4 процента // Единый ресурс застройщиков (ЕРЗ.РФ) // URL: https://erzrf.ru/news/rosstat_vvod_zhilya_v_rossii_zh_yanvar_dekabr_2024_goda_umenshilsya_na_2_4_protsenta (дата обращения: 30.04.2026)

тов комплексного развития территорий [3; 5; 8]. Динамика ввода жилья за рассматриваемый период представлена на рисунке 1.

Программа реновации жилой застройки города Москвы⁷ к концу 2024 года вышла на фазу активного исполнения. В программу включено около 5175 домов, в которых проживает порядка одного миллиона москвичей. С момента старта программы расселено свыше 1080 старых домов, снесено более 1500 зданий, переселено более 170 тысяч граждан в новое жильё. Программа реализуется поэтапно: первый этап (2020–2024 годы) охватывал 930 домов; второй этап (2025–2028 годы) – 1630 домов; третий этап (2029–2032 годы) – 1800 домов [8; 13]. Параллельно

активно развивается механизм комплексного развития территорий: по состоянию на 2025 год в Москве находится в реализации 160 проектов общей площадью около 1,6 тысячи гектаров; в 2025 году опубликовано 146 новых проектов с совокупным строительным потенциалом в десятки миллионов квадратных метров. Особенно интенсивно механизм применяется для преобразования бывших промышленных и логистических зон в смешанную жилую и общественно-деловую застройку (ЗИЛ-Юг, Южный порт, Бадаевский завод и другие) [8; 13]. Ключевые статистические данные по выполнению программы реновации сведены в таблицу 1 для наглядного представления.

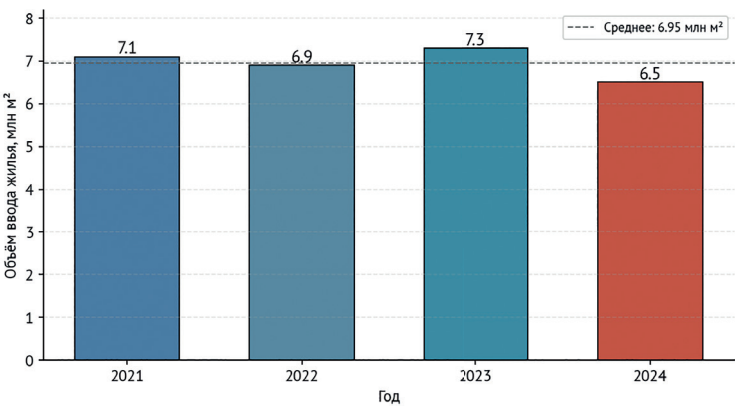


Рисунок 1. Объём ввода жилья в городе Москве в 2021–2024 годах, миллионов квадратных метров

*Источник: составлено авторами на основе данных Росстата и ЕРЗ.РФ

Таблица 1
Основные показатели реализации программы реновации жилой застройки города Москвы

Показатель	Значение
Количество домов, включённых в программу	~5 175
Количество участников программы	~1 000 000 граждан
Расселено старых домов с 2017 года	свыше 1 080
Снесено зданий	более 1 500
Переселено граждан в новое жильё	более 170 000
Этап 1 (2020–2024)	930 домов
Этап 2 (2025–2028)	1 630 домов
Этап 3 (2029–2032)	1 800 домов
Совокупный охват программы (этапы 1–3)	4 360 домов

*Источник: составлено авторами на основе данных Фонда реновации жилой застройки города Москвы и Стройкомплекса Москвы

⁷ Программа реновации жилищного фонда в городе Москве: официальный сайт Мэра Москвы // URL: <https://www.mos.ru/city/projects/renovation/> (дата обращения: 30.04.2026)

Адресная инвестиционная программа и цифровизация управления

Адресная инвестиционная программа (АИП) Москвы представляет собой один из самых значительных бюджетов государственных капитальных вложений среди всех субъектов Российской Федерации. 08.10.2024 было принято Постановление Правительства Москвы № 2251-ПП, которое утверждает АИП на 2024–2027 годы⁸; объём ежегодных бюджетных ассигнований по программе превышает один триллион рублей. В частности, на 2025 год запланировано выделение 1,095 триллиона рублей, на 2026 год — 1,120 триллиона рублей, а на 2027 год — 1,077 триллиона рублей. В совокупности за трёхлетний период общий объём инвестиций составит порядка 3,3 триллиона рублей [1; 3]. Программа финансирует строительство социальных объектов (школ, детских садов, медицинских организаций), транспортной и инженерной инфраструктуры, объектов программы реновации, культурных

и спортивных сооружений. Анализ структуры адресной программы показывает, что значительная часть финансирования направляется на объекты, обеспечивающие развитие районов комплексной застройки и сопутствующей социальной инфраструктуры, что согласуется с подходами к управлению затратами в системе стратегического контроллинга [4]. Структура источников финансирования жилищного строительства в Москве отражает сочетание коммерческих и бюджетных вложений; распределение долей представлено на рисунке 2.

Цифровизация управления жилищным строительством в Москве находится на одном из ведущих уровней по Российской Федерации. Действует Информационно-аналитическая система управления градостроительной деятельностью, через которую застройщики взаимодействуют с органами власти по всем процедурным вопросам сопровождения проектов. Развита система электронных услуг: подача документов на выдачу разрешений на



Рисунок 2. Структура источников финансирования жилищного строительства в городе Москве в 2024 году, %

*Источник: составлено авторами на основе данных Стройкомплекса Москвы и адресной инвестиционной программы города Москвы

⁸ Постановление Правительства Москвы от 08.10.2024 № 2251-ПП «Об Адресной инвестиционной программе города Москвы на 2024–2027 годы» // URL: <https://www.mos.ru/authority/documents/doc/55896220/> (дата обращения: 30.04.2026)

строительство, ввод объектов в эксплуатацию, получение технических условий – всё это переведено в электронную форму. Действует портал «Стройкомплекс Москвы», объединяющий информацию о городских строительных проектах, а также информационные сервисы городского управления, развивающиеся в логике трансформации сетевых сообществ и форматов муниципального взаимодействия [13]. Внедрение технологий информационного моделирования (ТИМ) в столице идёт опережающими темпами: крупные городские проекты реализуются с обязательным применением этих технологий, что согласуется с общероссийским курсом на расширение использования информационных технологий в государственном управлении и отражает современные тренды цифровой трансформации основных сфер жизнедеятельности [9; 11; 12].

Заключение

Проведённый анализ показывает, что московская система управления жилищным строительством характеризуется институциональной зрелостью, многоуровневой структурой специализированных органов и развитой цифровой инфраструктурой.

За период 2021–2024 годов в столице обеспечен устойчивый объём ввода жилья, активно реализуется программа реновации жилой застройки и применяется механизм комплексного развития территорий, а адресная инвестиционная программа концентрирует значительные бюджетные ресурсы на объектах социальной, транспортной и инженерной инфраструктуры.

Развитие технологий информационного моделирования и единых информационных систем управления градостроительной деятельностью формирует основу для дальнейшего повышения качества управленческих решений. В совокупности московская модель управления

жилищным строительством представляет собой образец практики, формирующий ориентиры для других субъектов Российской Федерации [1; 5].

Список источников:

1. Голованов В.И. Роль муниципальных образований в реализации национальных проектов // Муниципальная академия. 2019. № 3. С. 101-107.
2. Зотов В.Б. Проблемы подготовки кадров для государственного и муниципального управления // 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.
3. Зотов В.Б., Терехова К.О. Краткий анализ практик государственно-частного партнёрства в городах // Вестник МИРБИС. 2022. № 3 (31). С. 41-46.
4. Миронова Н.Н., Харламова Т.В. Управление затратами в системе стратегического контроллинга // Вестник Национального института бизнеса. 2020. № 40. С. 86-91.
5. Петрина О.А., Стадолин М.Е. О реализации государственной жилищной политики в регионах России // Вестник университета. 2014. № 16. С. 140-144.
6. Рыбина М.Н., Колчин А.А. Параллели и меридианы истории: учебное пособие. М. Русайнс, 2025. 412 с.
7. Стадолин М.Е. Совершенствование системы финансирования капитального ремонта жилищного фонда // Вестник университета. 2011. № 20. С. 115-118.
8. Стадолин М.Е. Реформа системы управления жилищным фондом г. Москвы: ожидания и последствия // Вестник университета. 2014. № 7. С. 141-144.
9. Уколов В.Ф., Шабуневич О.В. Современные тренды цифровой трансформации и управление будущим основных сфер жизнедеятельности // Вестник МИРБИС. 2021. № 3 (27). С. 21-27.
10. 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.
11. Хмельченко Е.Г. Информационные технологии управления жилищно-коммунальной сферой // Вестник университета. 2011. № 20. С. 124-128.
12. Хмельченко Е.Г. Технологии внедрения инноваций в комплексную систему управления предприятием // Вестник университета. 2017. № 4. С. 33-37.
13. 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.
14. Черкасова М.А. Специфика формирования муниципального кадрового резерва как ресурса управления социальными системами // Муниципальная академия. 2021. № 2. С. 70-75.
15. Яковлев А.Ю. Особенности управления и осуществления финансово-хозяйственной деятельности различными видами и типами учреждений // Управление. 2018. № 4. С. 55-61.

References:

1. Golovanov V.I. "The Role of Municipalities in the Implementation of National Projects" // Municipal Academy. 2019. No. 3. pp. 101-107.
2. Zotov V.B. "Problems of Training Personnel for Public and Municipal Administration" // Public and Municipal Administration in the Russian Federation: Current Problems and Development Prospects: A Collection of Scientific Papers by Faculty, Postgraduate Students and Students of the Department of Public and Municipal Administration. Moscow, 2017. pp. 12-18.
3. Zotov V.B., Terekhova K.O. "A Brief Analysis of Public-Private Partnership Practices" in Cities // MIRBIS Bulletin. 2022. No. 3 (31). pp. 41-46.
4. 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.
5. Petrina O. A., Stadoln M. E. On the Implementation of State Housing Policy in the Regions of Russia // Bulletin of the University. 2014. No. 16. Pp. 140-144.
6. Rybina M. N., Kolchin A. A. Parallels and Meridians of History: A Study Guide. M. Rusains, 2025. 412 p.
7. Stadoln M. E. Improving the System of Financing Capital Repairs of the Housing Stock // Bulletin of the University. 2011. No. 20. Pp. 115-118.
8. Stadoln M. E. Reform of the Moscow Housing Stock Management System: Expectations and Consequences // Bulletin of the University. 2014. No. 7. Pp. 141-144.
9. Ukolov V.F., Shabunevich 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.
10. Ukolov V.F., Shabunevich O.V. Adaptation of tools and objects for monitoring the socio-economic development of regions to changing conditions // MIRBIS Bulletin. 2022. No. 2 (30). Pp. 150-157.
11. Khmelchenko E.G. Information technologies for managing the housing and utilities sector // University Bulletin. 2011. No. 20. Pp. 124-128.
12. Khmelchenko E.G. Technologies for implementing innovations in an integrated enterprise management system // University Bulletin. 2017. No. 4. Pp. 33-37.
13. Cherkasova M.A. Network Communities and a Paradigm Shift in Municipal Management using the Case of Moscow // State and Municipal Management. Scientific Notes. 2021. No. 1. Pp. 82-86.
14. 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.
15. 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.



УДК 352:711.57(571.620)
DOI: 10.52176/2304831X_2026_03_35
EDN: <https://elibrary.ru/flkdwo>

Проектирование общественных пространств в системе местного самоуправления: создание «Площади Славы» как центра социально-мемориальной идентичности территории в Солнечном муниципальном округе Хабаровского края

Design of public spaces in the local self-government system: creation of the "Glory Square" as a center of social and memorial identity in the Solnechny municipal district of the Khabarovsk Territory



Алексей Юрьевич Щербаков

Министерство внутренней и информационной политики Хабаровского края, начальник управления развития местного самоуправления
680000, Россия, г. Хабаровск, ул. Пушкина, д. 23
e-mail: ausherbakov@khv.gov.ru

Alexey Yu. Shcherbakov

Ministry of Internal and Information Policy of Khabarovsk Krai, Head of the Local Government Development Department
23 Pushkin Street, Khabarovsk, Russia, 680000
e-mail: ausherbakov@khv.gov.ru

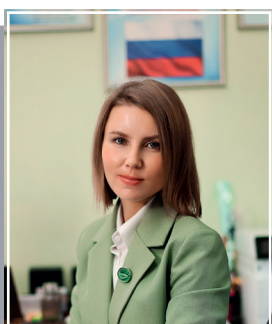


Сергей Владимирович Семёнов

Администрация Солнечного муниципального округа Хабаровского края, глава Солнечного муниципального округа Хабаровского края
682711, Россия, Хабаровский край, р.п. Солнечный, ул. Ленина, д. 23
e-mail: semenov-amursk@mail.ru

Sergey V. Semenov

Administration of the Solnechny Municipal District of the Khabarovsk Territory, Head of the Solnechny Municipal District of the Khabarovsk Krai
682711, Russia, Khabarovsk Krai, Sunny, Lenin Street, 23
e-mail: semenov-amursk@mail.ru



Ирина Михайловна Потогина

Администрация Солнечного муниципального округа Хабаровского края, заместитель главы администрации Солнечного муниципального округа по экономическим вопросам
682711, Россия, Хабаровский край, р.п. Солнечный, ул. Ленина, д. 23
e-mail: iri17477800@yandex.ru

Irina M. Potogina

Administration of the Solnechny Municipal District of the Khabarovsk Krai, Deputy Head of Administration of the Solnechny Municipal District of the Khabarovsk Krai
682711, Russia, Khabarovsk Krai, Sunny, Lenin Street, 23
e-mail: iri17477800@yandex.ru



Екатерина Владимировна Матвеева

Администрация Солнечного муниципального округа Хабаровского края, начальник финансового управления администрации Солнечного муниципального округа
682711, Россия, Хабаровский край, р.п. Солнечный, ул. Ленина, д. 23
e-mail: matveeva@solnraion.ru

Ekaterina V. Matveeva

Administration of the Solnechny Municipal District of the Khabarovsk Krai, Head of the Financial Department of Administration of the Solnechny Municipal District of the Khabarovsk Krai
682711, Russia, Khabarovsk Krai, Sunny, Lenin Street, 23
e-mail: matveeva@solnraion.ru

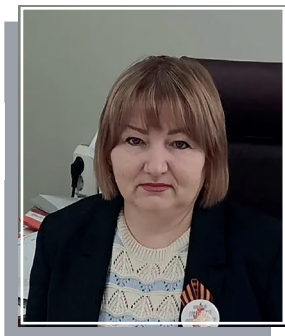


Татьяна Викторовна Тимонина

Администрация Солнечного муниципального округа Хабаровского края, начальник отдела культуры администрации Солнечного муниципального округа
682711, Россия, Хабаровский край, р.п. Солнечный, ул. Ленина, д. 23
e-mail: otdel@solnkkultura27.ru

Tatiana V. Timonina

Administration of the Solnechny Municipal District of the Khabarovsk Krai, Head of the Culture Department of Administration of the Solnechny Municipal District of the Khabarovsk Krai
682711, Russia, Khabarovsk Krai, Sunny, Lenin Street, 23
e-mail: otdel@solnkkultura27.ru



Лилия Витальевна Чешева

Администрация Солнечного муниципального округа Хабаровского края, начальник управления образования администрации Солнечного муниципального округа 682711, Россия, Хабаровский край, р.п. Солнечный, ул. Ленина, д. 23
e-mail: uprobrsoln@mail.ru

Liliya V. Chesheva

Administration of the Solnechny Municipal District of the Khabarovsk Krai, Head of the Department of Education of Administration of the Solnechny Municipal District of the Khabarovsk Krai
682711, Russia, Khabarovsk Krai, Sunny, Lenin Street, 23
e-mail: uprobrsoln@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: elenamba@mail.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: elenamba@mail.ru

Аннотация.

В статье рассматриваются теоретико-прикладные аспекты проектирования общественных пространств как инструмента местного самоуправления.

На примере реконструкции «Площади Славы» в Солнечном муниципальном округе Хабаровского края анализируется механизм трансформации мемориального объекта в многофункциональный центр социально-мемориальной идентичности территории.

Раскрываются этапы народной инициативы 1985 года, современная концепция реконструкции, зонирование и механизмы соучаствующего проектирования с участием ветеранов, молодёжи и бизнеса. Особенно выделяется роль органов местного самоуправления в сохранении исторической памяти, патриотическом воспитании и повышении туристической привлекательности.

Ключевые слова.

Местное самоуправление, общественные пространства, мемориальная идентичность, «Площадь Славы», реконструкция, соучаствующее проектирование, патриотическое воспитание, Солнечный муниципальный округ.

Abstract.

This article examines the theoretical and applied aspects of public space design as a municipal governance tool.

Using the example of the reconstruction of Glory Square in the Solnechny Municipal District of Khabarovsk Territory, the mechanism for transforming a memorial site into a multifunctional center for the social and memorial identity of the territory is analyzed.

The article explores the stages of the 1985 public initiative, the current reconstruction concept, zoning, and mechanisms for participatory design involving veterans, youth, and businesses. The role of local governments in preserving historical memory, promoting patriotic education, and enhancing tourist appeal is highlighted.

Keywords.

Local government, public spaces, memorial identity, Square of Glory, reconstruction, collaborative design, patriotic education, Sunny Municipal District.

Введение

В системе современного местного самоуправления проектирование общественных пространств перестало быть исключительно задачей благоустройства. Оно превратилось в стратегический инструмент формирования территориальной идентичности, межпоколенческой коммуникации и социальной консолидации [1; 2].

Особое значение это приобретает сегодня, когда историческая память о трудовом и воинском подвиге становится для молодого поколения живым уроком патриотизма, образцом самоотверженности и той объединяющей силой, которая превращает разрозненные судьбы в единую историю великой страны.

Цель настоящей статьи — представить опыт Солнечного муниципального округа Хабаровского края по созданию и реконструкции Площади Славы как центра социально-мемориальной идентичности, а также раскрыть организационные и управленческие механизмы реализации такого проекта в условиях муниципального уровня.

Основная часть

Современные исследования в области урбанистики и муниципального менеджмента выделяют три ключевые функции общественных пространств: коммуникативную, рекреационную и символическую. Для малых городов и посёлков символическая функция часто доминирует, поскольку именно через мемориальные объекты транслируются ценности, история и коллективная идентичность.

Однако практика показывает, что монофункциональные мемориалы (только место возложения цветов или проведения митингов) постепенно теряют посещаемость, особенно среди молодёжи.

Следовательно, актуальной становится задача полифункциональной реконструкции: сохранения сакрального ядра при добавлении зон отдыха, образования и досуга [6; 8; 10]. Представленный ниже проект демонстрирует именно такой подход.

«Сквер воинской Памяти и Славы»

В самом сердце рабочего посёлка Солнечный Хабаровского края, на Площади Славы, возвышается величественный памятный знак — «Мемориал Славы». Открытый 9 мая 1985 года в честь 40-летия Великой Победы, он стал не просто архитектурным сооружением, а священным местом, хранящим память о героях-земляках, отдавших свои жизни за Родину.

История создания: народная инициатива и трудовой подвиг

Идея создания мемориала родилась по инициативе председателя районного совета ветеранов войны и труда Александра Ивановича Палоусова. Его предложение нашло горячую поддержку, и 22 января 1985 года Солнечный районный комитет партии принял историческое решение о возведении обелиска.

Строительство стало поистине всенародным делом. Финансирование взял на себя флагман местной промышленности — Солнечный горно-обогатительный комбинат (ГОК), а главным ответственным за реализацию проекта был назначен его директор Владимир Дмитриевич Бочаров.

Эскизный рисунок, предложенный самим А.И. Палоусовым, лёг в основу проекта. Над его техническим и архитектурным воплощением трудилась целая команда специалистов: главный механик ГОКа Юрий Леонтьевич Рубанович внёс важные конструктивные коррективы, а группа проектировщиков УС-101, включая главного инженера Н.В. Чубукина и начальника техотдела В.А. Терюшкову, разработала детальный проект. Автором проекта выступила Марина Александровна Остапенко. Расчёты и сметную документацию подготовил районный архитектор Виктор Николаевич Швидкий, а точную разметку на местности произвёл геодезист Анатолий Николаевич Безруков.

Строительство началось в феврале 1985 года и велось в рекордно короткие сроки. К работе были привлечены комсомольцы посёлка, работники ремонтно-строительного управления и рудников комбината. Благодаря их самоотверженному труду, к 9 мая 1985 года величественный обелиск был готов, рис.1.



Рисунок 1. Первый мемориал, открытый 9 мая 1985 года в честь 40-летия Великой Победы

*Источник: фото из архива МБУК «Централизованная библиотечная система» Солнечного муниципального округа Хабаровского края

Право торжественно открыть мемориал было предоставлено самым уважаемым людям — ветеранам Великой Отечественной войны, кавалерам орденов Красной Звезды и других боевых наград: Александру Ивановичу Палоусову, Михаилу Макаровичу Калашникову и Артёму Селивёрстовичу Герасимчуку.

Архитектурный облик и символизм

Мемориал представляет собой мощную и выразительную композицию. Его основание выполнено в форме полукруга диаметром 20 метров. Центральным элементом является 11-метровая вертикальная стела из металла, увенчанная орденом Отечественной войны. На высоте 3,5 метра расположен герб РСФСР, а позже стелу дополнила георгиевская лента — символ воинской доблести.

Опорная стена, идущая по периметру, несёт на себе высеченные даты «1941–1945». К 55-летию Победы, в 2000 году, на ней были установлены плиты из чёрного мрамора с именами 38 героев Солнечного района, не вернувшихся с полей сражений. Это были жители села Кондон, так как сам посёлок Солнечный в те годы

ещё не существовал. Среди этих имён — имя известного нанайского поэта Акима Дмитриевича Самара.

У подножия стелы горит Вечный огонь, заключённый в чугунную пятиконечную звезду на гранитном постаменте. Весь комплекс, включая ступени и площадку, выложен бетонной плиткой и брусчаткой, а подпорные стены облицованы гранитом. Мемориал является ядром Площади Славы, окружённой тополями, и ежегодно к памятным датам украшается подсветкой и праздничной иллюминацией.

Современное состояние и планы на будущее

С момента своего создания в 1985 году «Площадь Славы» стала главным общественным пространством посёлка. Здесь ежегодно 9 мая проходит вахта Памяти и торжественный митинг, а также проводятся мероприятия в День памяти и скорби 22 июня и в день окончания Второй мировой войны.

На рисунке 2 показано как в настоящее время выглядит «Площадь Славы» в Солнечном муниципальном округе.



Рисунок 2. Современное состояние «Площади Славы» в Солнечном муниципальном округе

*Источник: фото из архива МБУК «Централизованная библиотечная система» Солнечного муниципального округа Хабаровского края



Рисунок 3. Проект «Мемориального ядра» и «Событийной площади»

*Источник: дизайн-проект проектной мастерской "Тандем"

Сегодня, спустя десятилетия, территория нуждается в обновлении. Разработан масштабный проект реконструкции, призванный не только сохранить историческую память, но и создать современное, комфортное и многофункциональное пространство для всех поколений.

Концепция, ставшая результатом трёхмесячной совместной работы администрации, ветеранов, молодёжи и проектной мастерской «Тандем», ставит перед собой несколько ключевых задач:

- сохранение памяти о воинском и трудовом подвиге;
- формирование единого обще-

ственного пространства с зонами для мемориальных мероприятий, активного и тихого отдыха;

- патриотическое воспитание через современные и эстетичные формы;
- повышение туристической привлекательности центральной части посёлка.

Продуманное зонирование: от памяти к досугу

Центральная идея проекта — гармоничное сочетание мемориальной функции с зонами для отдыха и общественной жизни. Обновлённая площадь увеличится почти на треть и получит чёткую структуру.



Рисунок 4. Проект «Аллеи памяти и трудовой доблести»

*Источник: дизайн-проект проектной мастерской "Тандем"



Рисунок 5. Проект «Памятной зоны Героям специальной военной операции»

*Источник: дизайн-проект проектной мастерской "Тандем"



Рисунок 6. Проект «Зоны лектория» и «Зоны кормления птиц»

*Источник: дизайн-проект проектной мастерской "Тандем"



Рисунок 7. Проект «Зоны тихого отдыха»

*Источник: дизайн-проект проектной мастерской "Тандем"



Рисунок 8. Проект «Зоны игровой площадки» и «Спортивной площадки»

*Источник: дизайн-проект проектной мастерской "Тандем"

1. «Мемориальное ядро» и «Событийная площадь». Сердцем комплекса останется существующий обелиск. Его реконструируют, облицуют гранитной плиткой, но с максимальным сохранением исторической идентичности. Прилегающая площадь станет главным местом для проведения торжественных митингов и памятных мероприятий.

2. Аллея памяти и трудовой доблести. Этот новый сектор свяжет прошлое и настоящее. Аллея будет состоять из одиннадцати стел из нержавеющей стали — по числу населённых пунктов округа. На них увековечат имена людей, внёсших значительный вклад в развитие района, прославивших его трудовой доблестью.

3. Памятная зона Героям специальной военной операции. Логическим завершением Аллеи памяти станет мемориальная зона, посвящённая современным героям, что подчеркнёт неразрывную связь поколений защитников Отечества.

Особая роль мемориалов сегодня — в сохранении преемственности подвига. На смену ветеранам Великой Отечественной, которых, увы, становится всё меньше, приходят новые герои — участники специальной военной операции. Они — сегодняшние защитники Отечества, которые пишут историю прямо сейчас. Когда на одной площади соседствуют имена павших в 1941–1945 годах и имена павших

в наши дни, молодёжь видит: героизм не имеет срока давности. Защита Родины — это не страница учебника, а вечный долг, который передаётся из поколения в поколение. Такое соседство разрушает опасный миф о том, что «патриотизм был нужен только в войну». Оно показывает: быть защитником — это призвание, актуальное всегда. И это открытие для юного сердца порой сильнее любого урока мужества.

4. Культурно-образовательный кластер. Для проведения лекций, встреч и культурных событий будут созданы «Сценическая зона», «Зона лектория» и «Выставочная зона». Сцена спроектирована как многофункциональный объект, который сможет служить и площадкой для выступлений, и пространством для уличных экспозиций.

5. Зоны отдыха и досуга. По периметру территории разместятся «Зоны тихого отдыха» с удобными скамейками, современная игровая площадка, совмещённая с местами отдыха для родителей, и спортивная площадка. Новые прогулочные маршруты, в том числе радиальные, сохраняют привычные пешеходные связи и добавляют новые возможности для прогулок.

6. Экологическая и природная составляющая. Проект предусматривает бережное отношение к природе. Будут созданы «Зона кормления птиц» и установлены усовершенствованные скворечники не только для пернатых, но и для насекомых. Озеленение будет обновлено: аварийные деревья заменят на благородные, адаптированные к местному климату породы — ольху, клён и орех.

Технические решения для комфорта и безопасности

Проект включает в себя современные инженерные решения. Уличное освещение будет двух типов: общее для всей территории и деликатная подсветка мемориального комплекса и оборудования, создающая комфортную атмосферу без бликов. Для безопасности жителей будет организовано видеонаблюдение. Продуманная система водоотведения с использованием уклонов и лотков защитит территорию от подтоплений.

В настоящее время проект проходит отбор во Всероссийском конкурсе лучших проектов создания комфортной городской среды муниципальными образованияами, входящими в состав субъектов Дальневосточного федерального округа, в категории «Малые города, городские и сельские поселения с численностью населения от 10 тыс. человек до 70 тыс. человек».

В случае победы во Всероссийском конкурсе, площадь Славы обретёт новую жизнь. Это будет не просто реконструкция, а глубокое переосмысление общественного пространства. Сохранив свою главную, сакральную функцию — быть хранителем памяти о великом подвиге народа, — он превратится в современный, комфортный и привлекательный центр притяжения для всех жителей и гостей Солнечного.

Это будет место, где история говорит с современностью на одном языке. Где ветеран сможет в тишине посидеть у Вечного огня, вспоминая боевых товарищей, а рядом его внуки будут играть на безопасной площадке. Где молодёжь сможет не только узнать имена героев прошлого, но и вдохновиться примерами трудовой доблести своих земляков. Где каждый уголок будет наполнен смыслом, уважением к прошлому и верой в будущее.

Обновлённая Площадь Славы станет живым организмом, в котором гармонично переплетаются скорбь и радость, память и жизнь, прошлое и настоящее. Это будет пространство, которое объединяет поколения, воспитывает патриотизм не лозунгами, а через сопричастность и гордость за свою малую родину.

Заключение

Проведённое исследование и практический опыт реконструкции «Площади Славы» в Солнечном муниципальном округе Хабаровского края позволяют сделать вывод о том, что проектирование общественных пространств в системе местного самоуправления выходит далеко за рамки архитектурно-строительных задач. Оно становится стратегическим инструментом сохранения исторической

памяти, воспитания патриотизма и формирования гражданской идентичности подрастающего поколения.

Ключевым результатом представленного проекта является не столько обновление инфраструктуры, сколько создание модели полифункционального мемориального пространства, где сакральное ядро памяти органично сосуществует с зонами образования, досуга и межпоколенческой коммуникации. Такой подход превращает «Площадь Славы» из места ритуальных мероприятий в живой центр патриотического воспитания — точку притяжения для ветеранов, молодёжи, семей с детьми и туристов.

Особое значение проект имеет для формирования чувства сопричастности у молодого поколения [4; 5; 9]. Сегодня, когда предпринимаются попытки переписывания истории и принижения подвига советского народа, создание современных, эстетически привлекательных мемориальных пространств становится актом гражданского противостояния забвению [3; 7].

«Площадь Славы» призвана не просто информировать о прошлом, но и воспитывать через соприкосновение с подлинной историей, через имена героев-земляков, через личную сопричастность к общему делу сохранения памяти.

Опыт Солнечного муниципального округа демонстрирует, что успешная реализация подобных проектов возможна только при условии соучаствующего проектирования, вовлечения всех заинтересованных сторон — от органов власти до бизнеса, общественных организаций и местных жителей.

Народная инициатива 1985 года, положившая начало мемориалу, получила своё логическое продолжение в современной реконструкции, где голос каждого был услышан. Преемственность поколений — от ветеранов Великой Отечественной войны до героев специальной военной операции — становится главным нарративом обновлённого пространства.

Таким образом, «Площадь Славы» становится центром притяжения, духовным символом территории — местом,

где прошлое обретает голос, настоящее — смысл, а будущее — прочный фундамент патриотизма и уважения к подвигу предков.

Представленный нами проект может быть тиражирован в других муниципальных образованиях России, особенно в моногородах и удалённых территориях, где мемориальные объекты несут особую смысловую нагрузку.

Потому что патриотизм начинается с малой родины — с того места, где человек впервые задумывается о цене Победы, об именах на мраморных плитах, о своём долге перед теми, кто отстоял свободу Родины.

«Площадь Славы» в Солнечном призвана стать именно таким местом.

Список источников:

1. Голованов В.И. Роль муниципальных образований в реализации национальных проектов // Муниципальная академия. 2019. № 3. С. 101-107.
2. Гудименко Г.В., Зотов В.Б., Ибяттов Ф.М. Стратегическое партнерство государства и крупного бизнеса в целях реализации значимых государственных проектов // Вестник университета. 2018. № 12. С. 23-27.
3. Зотов В.Б. Вовлечение институтов гражданского общества в решение вопросов местного самоуправления // Муниципальная академия. 2023. № 2. С. 13-19.
4. Колчин А.А., Колчина Д.И. Национальная и культурная самобытность в формировании идентичности человека на современном этапе исторического развития // В сборнике: Человек и общество в современном киберпространстве. Материалы III Международной научной конференции молодых ученых. Москва, 2024. С. 52-55.
5. Рыбина М.Н., Колчин А.А. Параллели и меридианы истории. Учебное пособие. М.: — Издательство: Общество с ограниченной ответственностью "Русайнс", 2025. — 412 с.
6. Серегин А.В., Черкасова М.А., Анохина Ю.М. Исторический опыт формирования духовно-нравственной элиты в государстве // Муниципальная академия. 2022. № 3. С. 42-47.
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. Черкасова М.А., Хамов В.Л. Мотивы ментальности в поисках модели модернизации России // Гуманитарные и социально-экономические науки. 2009. № 3 (46). С. 33-37.
9. Чуев С.В., Поляков М.Б. Молодежь и выборы: от концепции к программе действия // Гражданин. Выборы. Власть. 2020. № 4 (18). С. 11-22.
10. Чуев С.В., Поляков М.Б. Основные проблемы развития сферы государственной молодежной политики // PolitBook. 2017. № 3. С. 45-63.

References:

1. Golovanov V.I. The Role of Municipalities in the Implementation of National Projects // Municipal Academy. 2019. No. 3. pp. 101-107.
2. Gudimenko G.V., Zotov V.B., Ibyatov F.M. Strategic Partnership of the State and Big Business for the Implementation of Significant State Projects // University Bulletin. 2018. No. 12. pp. 23-27.
3. Zotov V.B. Involvement of Civil Society Institutions in Resolving Local Self-Government Issues // Municipal Academy. 2023. No. 2. pp. 13-19.
4. Kolchin A.A., Kolchina D.I. National and Cultural Originality in the Formation of Human Identity at the Current Stage of Historical Development // In the collection: Man and Society in Modern Cyberspace. Proceedings of the III International Scientific Conference of Young Scientists. Moscow, 2024. pp. 52-55.
5. Rybina M.N., Kolchin A.A. Parallels and Meridians of History. Study Guide. Moscow: Publisher: Rusains Limited Liability Company, 2025. — 412 p.
6. Seregin A.V., Cherkasova M.A., Anokhina Yu.M. Historical Experience of Forming the Spiritual and Moral Elite in the State // Municipal Academy. 2022. No. 3. pp. 42-47.
7. Ukolov V.F., Shabunovich O.V. Adaptation of Tools and Objects of Monitoring the Socioeconomic Development of Regions to Changing Conditions // MIRBIS Bulletin. 2022. No. 2 (30). pp. 150-157.
8. Cherkasova M.A., Khamov V.L. Mental Motives in Search of a Model of Modernization of Russia // Humanitarian and Socio-Economic Sciences. 2009. No. 3 (46). Pp. 33-37.
9. Chuev S.V., Polyakov M.B. Youth and Elections: From Concept to Action Program // Citizen. Elections. Power. 2020. No. 4 (18). Pp. 11-22.
10. Chuev S.V., Polyakov M.B. Main Problems of Development of the Sphere of State Youth Policy // PolitBook. 2017. No. 3. Pp. 45-63.



УДК 335.45

DOI: 10.52176/2304831X_2026_03_46

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

Развитие стратегии инноваций энергетики в современных условиях цифровой трансформации

Development of energy innovation strategy in the context of digital transformation



Елена Васильевна Ковалева

ФГБОУ ВО «Российский биотехнологический университет (РОСБИОТЕХ)», заведующий кафедрой управления бизнесом и сервисных технологий, доктор экономических наук, доцент, ORCID 0000-0002-6499-5727, SPIN-код: 4766-8507, AuthorID: 805818.

125080, Россия, Москва, Волоколамское шоссе, 11.

e-mail: e79e@yandex.ru

Elena V. Kovaleva

FSBEI HE «Russian Biotechnological University (ROSBIO)», Head of the Department of Business Management and Service Technologies, Doctor of Economics, Associate Professor, ORCID 0000-0002-6499-5727, SPIN: 4766-8507, AuthorID: 805818.

11 Volokolamskoye Shosse, Moscow, Russia, 125080

e-mail: e79e@yandex.ru



Николай Алексеевич Пузырный

ФГАОУ ВО «Российский университет дружбы народов имени Патриса Лумумбы (РУДН)», доцент кафедры управления цифровым предприятием, кандидат экономических наук, доцент, ORCID 0000-0003-4804-112X, SPIN-код: 7119-3332, AuthorID: 416547

117198, Россия, Москва, улица Миклухо-Маклая, 6.

e-mail: npuzyrny@mail.ru

Nikolay A. Puzyrny

FSAEI HE «Patrice Lumumba Peoples' Friendship University of Russia (RUDN)», Associate Professor of the Department of Digital Enterprise Management, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, ORCID 0000-0003-4804-112X, SPIN: 7119-3332, AuthorID: 416547.

6 Miklukho-Maklay str., Moscow, Russia, 117198

e-mail: npuzyrny@mail.ru



Алексей Андреевич Кудяков

ФГБОУ ВО «Российский биотехнологический университет (РОСБИОТЕХ)», преподаватель кафедры управления бизнесом и сервисных технологий, SPIN-код: 9672-3654, AuthorID: 1144140.
125080, Россия, Москва, Волоколамское шоссе, 11.
E-mail: kudyakovaa@mguppp.ru

Alexey A. Kudiyakov

FSBEI HE «Russian Biotechnological University (ROSBIO)», Lecturer of the Department of Business Management and Service Technologies, SPIN-код: 9672-3654, AuthorID: 1144140.
11 Volokolamskoye Shosse, Moscow, Russia, 125080
E-mail: kudyakovaa@mguppp.ru

Аннотация.

В статье проанализированы происходящие в энергетическом комплексе изменения стратегии развития инноваций при цифровой трансформации. Рассматриваются основные задачи и принципы стратегии инновационного управления в условиях цифровизации, подчеркивая важность глубоких исследований и анализа практических данных. Особое внимание уделяется роли цифровых технологий в повышении конкурентоспособности и финансовой устойчивости энергетических компаний. Анализируются этапы процесса цифровой трансформации, включающие оценку внешней среды, формирование внутренней готовности организаций и разработку политики перехода. Отмечается необходимость учета санкций и влияния на потребление электроэнергии, а также значимости экологически чистых и устойчивых источников энергии. Обосновывается важность законодательного сопровождения процессов цифровизации и дается оценка текущего положения и проблем, возникающих в ходе цифровой трансформации. Заключение подчеркивает ключевое значение информационной безопасности и российского программного обеспечения для устойчивого развития отечественной энергетики.

Ключевые слова.

Стратегия цифровизации, цифровая зрелость, эффективность, управление, инновации, цифровая трансформация.

Abstract.

The article analyzes the changes in the energy sector's innovation development strategy during digital transformation. It examines the main objectives and principles of innovation management strategy in the context of digitalization, emphasizing the importance of in-depth research and analysis of practical data. The article focuses on the role of digital technologies in enhancing the competitiveness and financial sustainability of energy companies. It analyzes the stages of the digital transformation process, including the assessment of the external environment, the development of internal organizational readiness, and the formulation of transition policies. The article highlights the need to consider sanctions and their impact on electricity consumption, as well as the significance of environmentally friendly and sustainable energy sources. The article substantiates the importance of legislative support for digitalization processes and assesses the current situation and challenges that arise during digital transformation. The conclusion emphasizes the key role of information security.

Keywords.

Digitalization strategy, digital maturity, efficiency, management, innovation, digital transformation.

Введение

Цифровая трансформация представляет собой фундаментальное изменение подходов к управлению и развитию топливно-энергетического комплекса. В условиях стремительного технологического прогресса и глобальных вызовов энергетика переходит на новый уровень развития, где цифровые технологии становятся ключевым инструментом повышения эффективности, надежности и устойчивости энергетической системы. Эта трансформация охватывает все этапы энергетического

процесса — от добычи и производства до передачи, распределения и потребления энергии [16].

Стратегическое развитие цифровой энергетики в России направлено на создание технологически независимой, безопасной и конкурентоспособной энергетической инфраструктуры, способной обеспечить устойчивое социально-экономическое развитие страны в долгосрочной перспективе. Интеграция современных цифровых решений позволяет энергетическим компаниям оптимизиро-

вать бизнес-процессы, снизить издержки, повысить надежность поставок энергии и адаптироваться к меняющимся условиям рынка [6].

Современный этап состояния национальной экономики в качестве одной из наиболее приоритетных и важных ставит задачу повышения экономической эффективности стратегии инноваций в электроэнергетике на основе цифровых технологий [5].

Особенное значение проблемы эффективности производства в энергетике приобретают на современном этапе в связи с развернувшейся цифровой трансформацией.

Управление развитием стратегии инноваций энергетике в условиях цифровизации требует представления о возможных альтернативных источниках генерации энергии и оценки их эффективности, обуславливает необходимость научно обоснованных прогнозов [4].

Стратегия цифровой трансформации обеспечивает уверенное положение в системе менеджмента организации. При этом она повышает долгосрочную конкурентоспособность и финансовую устойчивость компании.

Оценка альтернативных стратегий инноваций энергетике в настоящее время – залог финансовой устойчивости, получения долгосрочных конкурентных преимуществ и важный инструмент подготовки информации для принятия решений на различных уровнях управления [5].

Но вместе этим, руководство компаний должно будет научиться навыкам адаптации к новым, неизбежным вызовам при внедрении цифровой стратегии.

Основная часть

Рассмотрим задачи и принципы стратегии при цифровизации. Энергетика, как системообразующая отрасль национальной экономики, реагирует на различные конъюнктурные изменения, внешние вызовы, современные экономические условия. Активное санкционное давление на экономику нашей страны стало вызовом, одновременно стимулом и инструментом развития отечественного производства.

При этом и Правительственные меры поддержки приносят ощутимые результаты.

Современная эпоха цифровизации изменила представление о масштабах и темпах развития стратегических подходов к инновациям в компаниях [10].

Развитие стратегии инновационного управления основывается на исследовании и развитии новых цифровых технологий и экономики в целом.

Сегодняшняя стратегия инноваций требует глубокого анализа фактических сведений и практической информации, предвидения развития новой цифровой среды, создания цифровых двойников техники, изменения корпоративной культуры и бизнес-процессов компаний.

Цифровизация выступает драйвером инноваций, становится мощным катализатором инновационного развития энергетического сектора, позволяя компаниям выходить за рамки традиционных подходов и применять прорывные решения. Интеграция искусственного интеллекта, аналитики больших данных, Интернета вещей и цифровых двойников создает условия для принципиально нового уровня управления энергетическими системами.

Применение ИИ и машинного обучения позволяет энергокомпаниям прогнозировать спрос на энергию с высокой точностью, оптимизировать графики генерации, автоматизировать процессы балансировки энергосистемы и предсказывать возможные нарушения. Это значительно повышает надежность энергоснабжения и снижает риски аварийных ситуаций. Основные инструменты управления при цифровизации представлены в таблице.

Создание цифровых двойников энергетических объектов и систем позволяет тестировать различные сценарии развития без риска для реальной инфраструктуры. Компании могут моделировать поведение оборудования при разных нагрузках, проверять эффективность новых технологий, оценивать влияние внешних факторов и разрабатывать стратегии развития. Виртуальные полигоны становятся площадками для безопасного экспериментирования и инноваций.

Таблица 1

Основные инструменты управления в новой цифровой среде

Задачи управления	Инструменты в новой цифровой среде
Сбор данных	Датчики IoT фиксируют параметры оборудования в режиме реального времени
Анализ ИИ	Алгоритмы обрабатывают информацию и выявляют оптимальные решения
Принятие решений	Менеджеры получают рекомендации для оптимизации процессов

*Источник: составлено авторами

Интеграция цифровых решений в стратегическое планирование повышает не только операционную эффективность, но и стратегическую устойчивость энергокомпаний. Возможность моделирования различных сценариев развития, анализа рисков и оценки эффективности инвестиционных проектов позволяет принимать более обоснованные решения и адаптироваться к меняющимся условиям рынка. Цифровизация становится не просто инструментом автоматизации, а стратегическим преимуществом в конкурентной борьбе.

Задачи и принципы инновационной стратегии при цифровизации взаимообусловлены и взаимосвязаны с развитием новых цифровых технологий производства: его простых элементов и форм их соединений (технологические методы, организационные структуры, модели бизнеса) [9].

Для отечественных предприятий характерен довольно высокий уровень применения цифровых технологий. На промышленных предприятиях энергетического комплекса в цифровой формат переведены основные бизнес-процессы, управление производственными объектами.

Промышленные предприятия широко используют электроэнергию в основной производственной деятельности. Электроэнергия и энергетика, как отрасль, применяется и является драйвером в технологических процессах, в отраслях национальной экономики в целом [15].

Использование электроэнергии, сгенерированной высокоэффективной энергетикой в технологических процессах промышленных предприятий дает высокий эффект. Особенно большое значение это имеет для проектов с использованием

возобновляемых источников энергии. Такие проекты формируют сферу, которая привлекает инвесторов, как частных, так и государственных, благодаря высокой доходности, связанной с производством, передачей и сбытом электроэнергии [8].

Таким образом, масштабный и широкий охват цифровыми технологиями большинства сфер национальной экономики страны - это и есть активная цифровизация.

Признаками цифровой трансформации является уже более глубокий процесс повышения устойчивости предприятия и как следствие улучшение эффективности функционирования.

Фактически цифровая трансформация выступает составной частью стратегического планирования. Цифровая стратегия обязана затрагивать ключевые процессы фирмы: рыночное позиционирование, кадровую политику, целевые ориентиры и порядок действий для их воплощения, а также ожидаемые итоги работы [4].

Создание цифровых двойников энергетических объектов и виртуальных полигонов для тестирования новых технологий позволяет минимизировать риски при внедрении инноваций. Компании могут отрабатывать различные сценарии развития, моделировать аварийные ситуации и оптимизировать параметры работы оборудования без риска для реальной инфраструктуры.

Хотя существует множество трактовок понятия стратегии, общим моментом всех формулировок является то, что стратегия представляет собой свод корпоративных норм, согласно которым формируются и утверждаются управленческие решения, влияющие на будущее функционирование организации.



Рисунок 1. Факторы, стимулирующие стратегическое поведение предпринимательства и способствующие инновационному развитию

*Источник: составлено авторами

Исследователи в области стратегического управления справедливо выделяют такими первопроходцами науки как И. Ансофф, П. Друкер, А. Чендлер и прочие авторы [3].

Существуют современные факторы, которые стимулируют стратегическое поведение предпринимательства и способствующие инновационному развитию, они представлены на рисунке 1 [7].

Следует отметить, что грамотное стратегическое планирование имеет решающее значение и является определяющим условием для формирования стратегии развития компании [9].

Первоочередной задачей является определение направлений и поэтапных мероприятий по осуществлению программы цифровой трансформации. Сформулируем три ключевых этапа:

1. Определение внешних будущих условий. Здесь важно выявить причины, сдерживающие цифровизацию. Далее необходимо разработать перечень мероприятий по их сокращению. Важно подчеркнуть, что при выстраивании государственной политики в задачах цифровой трансформации, это является основным принципом, в том числе при производстве техники и оборудования для предприятий энергетики.

2. Разработка возможных изменений внутри организации. Развитие нового цифрового образа мышления в компании на начальной стадии. Это создаст основу для формирования инновационной культуры и необходимого организационного механизма цифровой трансформации.

3. Формирование политики по цифровому переходу для уже созданных и будущих компаний. Важно при решении этой задачи увязать ключевые аспекты отраслевой доктрины развития со стратегиями цифровизации на предприятиях. Разработка проектов по расширению производства и локализации техники и оборудования для энергетики с внедрением цифровых технологий и станет итоговым достижением такого объединения.

При этом, если говорить о технологии разработки и выполнения стратегии выхода на внешние рынки, то они являются итеративными (циклическими) и состоят из ряда обязательных этапов [3].

Санкционное давление также вызвало изменение поведения потребителей электроэнергии. Снижение объемов строительства генерирующих мощностей затронуло большую часть топливно-энергетических систем по всему миру.

Такая динамика существенно влияет на отрасль и подталкивает участников рынка активнее осваивать цифровые технологии. Это дает возможность адекватно и своевременно реагировать на современные вызовы.

Экономически выгодные энергоносители являются основным приоритетом при выборе источника генерации и основной критерий при этом – надежность, экологичность и доступность. Более активными и востребованными становятся «зеленые» технологии, имеющие огромное социально-экономическое значение, при этом ведущими и определяющими здесь становятся именно цифровые решения. Все больше увеличивается значимость принципа долгосрочного совершенствования генерации в энергетике [2].

Поэтому наиболее высокими темпами развивается водородная энергетика, где водород востребован в качестве экологического топлива, а также для формирования равновесия в энергосистеме.

Траектории развития и направления дальнейшего внедрения цифровизации в компаниях изменились в современных условиях.

При этом значительное влияние на развитие стратегии цифровой трансформации оказывает действующее законодательство и государственные программы.

Правительство РФ постоянно уделяет внимание проблемам увеличения экономической эффективности производства в энергетике как одному из наиболее важных направлений роста производительности труда в экономике и повышения качества жизни граждан в нашей стране.

Начальным шагом стратегии цифровизации должна быть корректная постановка цели. Основными характеристиками цели являются следующие: реальность достижения, измеримость, значимость, установленное ограничение во времени.

Говоря о цифровой трансформации, порой кажется, что она несёт временные финансовые издержки и может выглядеть недостаточно эффективной в ближайшей

перспективе. Тем не менее, в долгосрочной перспективе этот процесс открывает значительные перспективы и способен привести к существенным положительным изменениям.

Среди мер, направленных на успешную реализацию цифровой трансформации, можно выделить переподготовку персонала, повышение профессиональной квалификации, проведение обсуждений вопросов цифровизации внутри компании, обмен лучшим опытом, устранение дублирования функций и другие инициативы [1].

Распоряжение Правительства Российской Федерации от 8 июля 2019 г. № 1484-р¹ формирует стимул и задает высокий темп развития и применения технологии блокчейн, нейротехнологии, новым компонентам робототехники и сенсорики, квантовым технологиям.

Направления и очередность действий по формированию цифровой культуры компании прогнозируется в определенной взаимосвязанной последовательности.

На разработку стратегических подходов к цифровизации оказывают прямое влияние существующие нормативно-правовые акты, государственные планы, программы и национальные проекты в энергетической отрасли [11]. Эта работа ведется в соответствии с планом федерального проекта «Цифровые технологии», утвержденного протоколом заседания президиума Правительственной комиссии по цифровому развитию, использованию информационных технологий для улучшения качества жизни и условий ведения предпринимательской деятельности, и реализации национальной программы «Цифровая экономика Российской Федерации», утвержденной протоколом заседания президиума Совета при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и национальным проектам от 4 июня 2019 г. № 7. (далее — национальная программа «Цифровая экономика»).

¹ Распоряжение Правительства РФ от 8 июля 2019 г. N 1484-р О подписании соглашений о намерении между Правительством РФ и государственными корпорациями и компаниями с государственным участием в целях развития отдельных высокотехнологичных направлений // URL: <https://base.garant.ru/72291790/> (дата обращения: 01.05.2026)

Таблица 2

Основные проблемы для энергетической отрасли

№ п/п	Основные проблемы
1.	Период повышенных рисков сбоев на этапе трансформации, например, при обновлении ПО с ошибками. Тестировать современное оборудование и программные продукты на бесперебойную работу, а также оперативно реагировать на нештатные ситуации, позволят разработанные виртуальные цифровые двойники реальных объектов
2.	Существенный рост количества данных для анализа, повышение требований к цифровым знаниям работников, с учетом специалистов IT и BigData ведет к эффективному использованию новых систем
3.	Важным вызовом является обеспечение необходимого уровня информационной безопасности (ИБ)
4.	Требуется изменять подходы к разработке решений и повышать скорость их внедрения, выполнять упрощение нормативной базы для ускорения реализации проектов [20]. В сфере корпоративных систем и взаимодействия с потребителями, партнерами и государством необходима быстрая имплементация и доработка сервисов

* Источник: составлено авторами

Федеральным проектом «Отечественные решения» национальной программы «Экономика данных и цифровая трансформация государства», утвержденной протоколом заочного голосования членов президиума Совета при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и национальным проектам от 20 декабря 2024 г. № 12пр и определена реализация мероприятий стратегии развития цифровой экономики.

Анализ действующего законодательства показывает, что существующее правовое поле обеспечивает согласованность стратегического планирования с развитием инноваций в сфере цифровой трансформации отраслей российской экономики. Стратегии охватывают экономические отрасли, социальную сферу и государственное управление, направлены на достижение «цифровой зрелости» этих секторов. Информационные технологии при этом применяются для повышения качества жизни граждан и улучшения условий производственной деятельности.

Формирование инновационной стратегии при цифровой трансформации выходит на новый уровень развития.

Цифровизация в организациях и государственном секторе наращивает востребованность и значимость [12]. В современном периоде развития национальной экономики, переход на цифровые технологии в энергетическом комплексе

является одним из ключевых драйверов и векторов развития, при этом и компании активно вкладываются во внедрение новых инновационных цифровых инструментов.

Цифровая трансформация создает для энергетики множество существенных перспектив развития, среди которых:

Энергетика прогрессивно развивается в направлении импортозамещения техники и оборудования.

Локализация производства микроэлектроники, печатных плат и разработки ПО для энергокомпаний внутри России позволит значительно, на 80–90%, снизить риски, связанные с уязвимостями и преднамеренными «закладками».

В связи с этим, предприятиям энергетической отрасли важно и жизненно необходимо принимать решения с минимальными потенциальными негативными последствиями.

Ключевые проблемы для энергетической отрасли сформированы в таблице 2.

Таким образом, информационные технологии и цифровая трансформация являются динамично развивающимися направлениями при формировании стратегии инновационного развития и долгосрочных конкурентных преимуществ в энергетике. Это будет способствовать созданию высокодоходных, инвестиционно-привлекательных предприятий энергетики, способных к реализации политики снижения тарифов для потребителей.

Заключение

Применение в производстве российских решений – это одна из важнейших задач по современному инновационному развитию отрасли [13].

Особенность управления, к примеру, в нефтегазовом секторе имеет специфическую архитектуру: при управлении в автоматическом режиме итоговое решение остается за сотрудником, который инициирует выполнение команды в системе [14]. Без его подтверждения (в том числе голосового) система не выполнит операцию.

Цифровая трансформация становится основным катализатором инновационного развития энергетического сектора [17]. Применение искусственного интеллекта, технологий больших данных, Интернета вещей и создания цифровых двойников открывает новые возможности для оптимизации производственных процессов, прогнозирования спроса и тестирования различных сценариев развития энергосистем.

Интеграция цифровых решений в стратегическое планирование энергетических компаний повышает их операционную эффективность и устойчивость к внешним воздействиям. Компании получают возможность оперативно реагировать на изменения рынка, оптимизировать графики генерации, минимизировать потери и повышать надежность энергоснабжения потребителей.

Цифровая трансформация, повышая технологический уровень компании, ведет к большей вовлеченности сотрудников в управление данными и росту их потоков, что создает дополнительные риски для ИБ, такие как:

Возможные санкции иностранных государств, ограничивающие доступ к передовым ИТ-технологиям, ПО и оборудованию.

Зачастую импортные программные продукты не обеспечивают эффективность последующих решений на его основе для российских компаний. При этом, не стоит недооценивать тот факт, что большинство концептуальных принципов и основополагающих теоретических основ существовали и зачастую были применены

ранее в период развития и совершенствования системы управления технологиями отечественными предприятиями.

Также следует учитывать риски, связанные с модернизацией и усовершенствованием программных комплексов и платформ, которые могут нести с собой вирусные программы.

Таким образом, при разработке и дальнейшем применении Стратегии цифровой трансформации инновационными компаниями, обеспечение информационной безопасности, является необходимой основой создания долгосрочных конкурентных преимуществ.

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. Инновационный маркетинг: учебник для вузов / под общей редакцией С. В. Карповой. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2026. — 474 с.
4. Ковалева Е.В., Пузырный Н.А. Проблемы объективной экономической оценки качества продукции // Инновационная экономика и общество. 2018. № 3(21). С. 63-68.
5. Ковалева Е.В., Пузырный Н.А. Устойчивое и инновационное управление предприятиями на рынке сельхозтехники // Муниципальная академия. 2024. № 2. С. 94-101.
6. Кочережжина М.С., Ковалева Е.В., Пузырный Н.А., Чумак Д.Н. Теоретические аспекты оценки эффективности государственно-частного партнерства в развитии промышленности // Вестник МИРБИС. 2025. № 2 (42). С. 144-152.
7. Портер М.Е. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / Пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2016. — 454 с.
8. Пузырный Н.А., Гнилиме Д. А. Влияние цифровизации на развитие и совершенствование банковской системы в Российской Федерации // Вестник МИРБИС. 2025. № 4 (44). С. 103-108.
9. Пузырный Н.А., Ковалева Е.В. Адаптация топливно-энергетического комплекса к условиям цифровизации // Вестник МИРБИС. 2022. № 3(31). С. 105-112.
10. Труба А. С., Ковалева Е. В., Пузырный Н. А., Кочерыжжина М. С. Рынок технико-технологических ресурсов АПК / — Москва: Издательский дом «НАУЧНАЯ БИБЛИОТЕКА», 2025. — 320 с.
11. 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.
12. Уколов В.Ф., Шабуневич О.В. Современные тренды цифровой трансформации и управление будущим основных сфер жизнедеятельности // Вестник МИРБИС. 2021. № 3 (27). С. 21-27.
13. Филатов В.В., Рукина И.М., Голованов В.И., Положенцева И.В. Реновация промышленных территорий на основе экологических индустриальных парков // Муниципальная академия. 2018. № 3. С. 14-21.
14. 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.
15. Чейз Р.Б., Эквилан Н.Дж., Якобе Р.Ф. Производственный и операционный менеджмент, 8-е издание.: Пер. с англ.: М: Издательский дом "Вильямс", 2016. — 704 с.
16. Черкасова М.А. Специфика формирования муниципального кадрового резерва как ресурса управления социальными системами // Муниципальная академия. 2021. № 2. С. 70-75.
17. Черкасова М.А., Хмельченко Е.Г., Акимова А.О., Черкасов К.В. Цифровая трансформация в науке и образовании: роль цифровой культуры // Муниципальная академия. 2024. № 4. С. 211-219.

References:

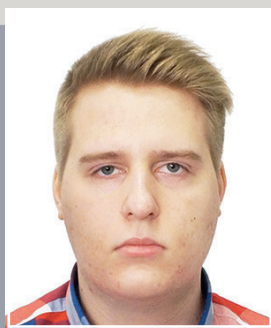
1. Brinza V.V., Kostyukhin Yu.Y., Sherstneva M.A., Raikov Yu.N. Multifactorial model of an industrial enterprise as a tool for increasing the value of companies // Industrial economics. 2013. No. 2. pp. 63-67.
2. Zotov V.B., Terekhova K.O. A brief analysis of public-private partnership practices in cities // Bulletin of MIRBIS. 2022. No. 3 (31). pp. 41-46.
3. Innovative marketing: textbook for universities / under the general editorship of S. V. Karpova. — 2nd ed., revised and add. Moscow : Yurait Publishing House, 2026. 474 p.
4. Kovaleva E.V., Puzyrny N.A. Problems of objective economic assessment of product quality // Innovative economy and society. 2018. No. 3(21). pp. 63-68.
5. Kovaleva E.V., Puzyrny N.A. Sustainable and innovative enterprise management in the agricultural machinery market // Municipal Academy. 2024. No. 2. pp. 94-101.
6. Kocherezhkina M.S., Kovaleva E.V., Puzyrny N.A., Chumak D.N. Theoretical aspects of evaluating the effectiveness of public-private partnership in industrial development // The Messenger of MIRBIS. 2025. No. 2 (42). pp. 144-152.
7. Porter M.E. Competitive strategy: A methodology for analyzing industries and competitors/ Translated from English. Moscow: Alpina Business Books, 2016. 454 p.
8. Puzyrny N.A., Gniliime D. A. The impact of digitalization on the development and improvement of the banking system in the Russian Federation // The Messenger of MIRBIS. 2025. No. 4 (44). pp. 103-108.
9. Puzyrny N.A., Kovaleva E.V. Adaptation of the fuel and energy complex to the conditions of digitalization // Bulletin of MIRBIS. 2022. No. 3(31). pp. 105-112.
10. Truba A. S., Kovaleva E. V., Puzyrny N. A., Kocheryzhkina M. S. The market of technical and technological resources of the agro-industrial complex / — Moscow: Publishing House "SCIENTIFIC LIBRARY", 2025. — 320 p.
11. Ukolov V.F., Shabunovich O.V. Adaptation of tools and objects for monitoring socio-economic development of regions to changing conditions // Bulletin of MIRBIS. 2022. No. 2 (30). pp. 150-157.
12. Ukolov V.F., Shabunovich O.V. Modern trends in digital transformation and future management of the main spheres of life // Bulletin of MIRBIS. 2021. No. 3 (27). pp. 21-27.
13. Filatov V.V., Rukina I.M., Golovanov V.I., Polozhentseva I.V. Renovation of industrial territories based on ecological industrial parks // Municipal Academy. 2018. No. 3. pp. 14-21.
14. Khmelchenko E.G., Cherkasova M.A., Pyshkina 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.
15. Chase R.B., Equilain N.J., Jakobe R.F. Production and operational management, 8th edition. Translated from English: Moscow: Publishing House "Williams", 2016. — 704 p.
16. Cherkasova M.A. The specifics of the formation of the municipal personnel reserve as a resource for managing social systems // Municipal Academy. 2021. No. 2. pp. 70-75.
17. Cherkasova M.A., Khmelchenko E.G., Akimova A.O., Cherkasov K.V. Digital transformation in science and education: the role of digital culture // Municipal Academy. 2024. No. 4. pp. 211-219.



УДК 351.81
DOI: 10.52176/2304831X_2026_03_55
EDN: <https://elibrary.ru/gekeat>

Государственная стратегия по внедрению интеллектуальных транспортных систем в городскую среду территории России

National Strategy for the Implementation of Intelligent Transportation Systems in Urban Areas Across Russia



Максим Андреевич Геллер

АНО ВО «Московский университет «Синергия», аспирант,
ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-8267-3182>, SPIN-код: 1093-1184, AuthorID: 1265769
129090, Россия, Москва, Ленинградский проспект, д. 80, корп. Г
e-mail: geller.1999777@yandex.ru

Maksim A. Geller

ANO VO "Moscow University "Synergy", graduate student, of
ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-8267-3182>, SPIN-code: 1093-1184, AuthorID: 1265769
Leningradsky av., 80, build. G, Moscow, Russia, 129090
e-mail: geller.1999777@yandex.ru



Инесса Андрисовна Клейнхоф

ФГАОУ ВО «Государственный университет просвещения», профессор кафедры государственной и муниципальной службы, доктор экономических наук, доцент, SPIN-код: 4052-0660, AuthorID: 343544
105005, Россия, Москва, ул. Радио, д. 10А, стр. 2
e-mail: kle-inessa@yandex.ru

Inessa A. Kleinhof

FGAOU VO "Federal State University of Education", Professor of the Department of State and Municipal Service, Doctor of Economics, Associate Professor, SPIN-code: 4052-0660, AuthorID: 343544
Radio Street, 10A, Building 2, Moscow, Russia, 105005
e-mail: kle-inessa@yandex.ru

Аннотация.

Статья посвящена исследованию государственной стратегии внедрения интеллектуальных транспортных систем в Российской Федерации как инструмента публичного управления, обеспечивающего координацию и интеграцию управленческих решений. Актуальность обусловлена необходимостью формирования согласованного подхода к внедрению интеллектуальных транспортных систем в условиях цифровизации транспортной инфраструктуры. Целью исследования является анализ практики реализации государственной стратегии внедрения интеллектуальных транспортных систем и обоснование направлений её совершенствования. На основе анализа нормативно-правовых актов, стратегических документов и региональной практики внедрения интеллектуальных транспортных систем установлено, что при наличии сформированного нормативно-целевого контура стратегия характеризуется недостаточной проработанностью механизмов координации и интеграции. Выявлен разрыв между стратегическим целеполаганием и практикой реализации, проявляющийся в технологической неоднородности решений и вариативности управленческих моделей. Научная новизна заключается в обосновании подхода к рассмотрению государственной стратегии внедрения интеллектуальных транспортных систем как многоуровневого координационного механизма, обеспечивающего согласованность действий субъектов публичной власти. Предложены направления совершенствования стратегии, включающие развитие механизмов координации, формирование единой информационно-аналитической базы, внедрение процедур предпроектной оценки и развитие кадрового потенциала. Полученные результаты могут быть использованы при совершенствовании государственной политики в сфере цифровизации транспортной системы.

Ключевые слова.

Государственная стратегия, интеллектуальные транспортные системы, публичное управление, транспортная инфраструктура, межрегиональная координация, стратегическое управление, интеграция транспортных систем, цифровое управление.

Abstract.

The article is devoted to the study of the state strategy for the implementation of intelligent transport systems in the Russian Federation as a public management tool that ensures the coordination and integration of management decisions. The relevance is due to the need to form a coordinated approach to the introduction of intelligent transport systems in the context of digitalization of transport infrastructure. The purpose of the study is to analyze the practice of implementing the state strategy for the implementation of intelligent transport systems and substantiate the directions for its improvement. Based on the analysis of regulatory acts, strategic documents and regional practices for the implementation of intelligent transport systems, it was found that in the presence of a formed regulatory target contour, the strategy is characterized by insufficient elaboration of coordination and integration mechanisms. The gap between strategic goal setting and implementation practice was revealed, manifested in technological heterogeneity of decisions and variability of management models. The scientific novelty lies in the justification of the approach to the consideration of the state strategy for the implementation of intelligent transport systems as a multi-level coordination mechanism that ensures the coherence of the actions of public authorities. Directions for improving the strategy are proposed, including the development of coordination mechanisms, the formation of a unified information and analytical base, the introduction of pre-project assessment procedures and the development of human resources. The results obtained can be used to improve state policy in the field of digitalization of the transport system.

Keywords.

State strategy, intelligent transport systems, public administration, transport infrastructure, interregional coordination, strategic management, integration of transport systems, digital management.

Введение

Подходы к управлению транспортными потоками, обеспечению безопасности дорожного движения и повышению эффективности функционирования городской среды в значительной степени основываются на использовании цифровых технологий. Ключевое место среди них занимают интеллектуальные транспортные системы (ИТС), представляющие собой интегрированные комплексы, объединяющие информационные, телематические и коммуникационные решения с транспортной инфраструктурой, транспортными средствами и пользователями [6]. Внедрение ИТС обеспечивает переход к управлению транспортными процессами на основе анализа данных в режиме реального времени, что позволяет повышать эффективность функционирования транспортной системы и снижать уровень аварийности [5].

В Российской Федерации развитие интеллектуальных транспортных систем закреплено на уровне стратегических приоритетов государственной политики. В частности, Транспортная стратегия Российской Федерации до 2030 года¹ устанавливает формирование единого транспортного пространства в качестве одной из ключевых целей развития отрасли и предусматривает широкое внедрение цифровых технологий управления транспортной системой. Практическая реализация указанных положений до 2024 года осуществлялась в рамках Национального проекта «Безопасные качественные дороги»², мероприятия которого, включая внедрение ИТС, с 2025 года были интегрированы в национальный проект «Инфраструктура для жизни»³. В рамках данных программных документов предусмотрено внедрение интеллектуальных транспортных систем в городских агломерациях, в том числе с численностью населения

свыше 300 тыс. человек, что свидетельствует о масштабном характере цифровизации транспортной инфраструктуры.

Таким образом, на нормативном уровне сформирован устойчивый стратегический контур, ориентированный на развитие интеллектуальных механизмов управления транспортной системой. Реализация соответствующих проектов в значительном числе субъектов Российской Федерации подтверждает масштабность данного процесса и его приоритетное значение в системе государственной политики. Вместе с тем, как отмечается в исследованиях В.В. Авдеева [1], С.А. Кузнецова, В.А. Николаева [7], а также А.А. Ефимова и К.С. Медведевой [6], количественное расширение практики внедрения ИТС не сопровождается сопоставимым уровнем их системной интеграции.

Анализ практики реализации стратегических установок показывает, что внедрение интеллектуальных транспортных систем осуществляется субъектами Российской Федерации преимущественно в децентрализованном режиме. Использование различных программно-аппаратных комплексов, архитектурных решений и организационных моделей управления приводит к формированию технологически неоднородной среды, в рамках которой затруднено обеспечение совместности и интеграции отдельных элементов. При этом практическая реализация ИТС в субъектах Российской Федерации характеризуется значительной вариативностью организационных и технологических решений, что обуславливает необходимость детального анализа региональных моделей их внедрения и сопоставления применяемых управленческих подходов.

Дополнительным фактором, влияющим на характер реализации государственной стратегии, выступает институциональная конфигурация публичной

¹ Распоряжение Правительства РФ от 27.11.2021 (ред. от 06.11.2024) № 3363-р «О Транспортной стратегии Российской Федерации до 2030 года с прогнозом на период до 2035 года» // URL: <https://mintrans.gov.ru/documents/2/11577> (дата обращения: 09.02.2026)

² Указ Президента Российской Федерации от 21.07.2020 № 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года» // URL: <https://base.garant.ru/74404210/> (дата обращения: 10.02.2026).

³ Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2024 г. № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года» // URL: <http://kremlin.ru/events/president/news/73986> (дата обращения: 13.02.2026)

власти. В соответствии с Федеральным законом № 33-ФЗ от 20.03.2025⁴ допускается вариативность распределения полномочий между уровнями управления, что обуславливает формирование различных организационных моделей внедрения ИТС. Вариативность усиливает неоднородность управленческих практик и усложняет обеспечение согласованности принимаемых решений в масштабах всей страны. Таким образом, в сфере внедрения интеллектуальных транспортных систем формируется противоречие между нормативно закреплёнными стратегическими целями и фактическими механизмами их реализации. При наличии развитого стратегического контура отсутствует достаточная проработка инструментов координации и интеграции, обеспечивающих достижение заявленных целей. Данное обстоятельство позволяет рассматривать государственную стратегию внедрения ИТС не только как совокупность целевых ориентиров, но и как механизм публичного управления, требующий институциональной настройки и развития.

Целью настоящего исследования является анализ практики реализации государственной стратегии внедрения интеллектуальных транспортных систем в Российской Федерации и обоснование направлений её совершенствования с учётом выявленных институциональных и организационных ограничений.

Теоретические исследования

В теории публичного управления государственная стратегия традиционно интерпретируется как система целевых ориентиров и приоритетов, закреплённых в стратегических и программных документах. Данная трактовка отражает нормативно-целевой аспект управления и соответствует классическому пониманию стратегического планирования как процесса формулирования целей и направлений развития. Однако в результате цифровой трансформации и усложнения управляемых систем классический

подход оказывается методологически ограниченным. Расширение использования цифровых технологий, рост значения данных как ресурса управления, а также усложнение взаимодействия между субъектами публичной власти приводят к необходимости пересмотра содержания государственной стратегии [11]. Следовательно, государственная стратегия должна рассматриваться не только как инструмент целеполагания, но и как механизм координации управленческих решений, обеспечивающий согласованность действий субъектов публичной власти и интеграцию реализуемых решений в рамках единого управленческого контура. Иными словами, стратегия приобретает характер институционализированного механизма, направленного на синхронизацию процессов принятия и реализации решений в распределённой системе управления.

Наиболее ярко указанная трансформация проявляется в сфере внедрения интеллектуальных транспортных систем. По своей природе ИТС представляют собой сложные киберфизические системы, функционирование которых основано на обработке данных, межсистемном взаимодействии и интеграции различных технологических и организационных подсистем. В научной статье Л.Р. Габдурахманова, Р.Н. Минниханова и Р.Ф. Тинчурина [5] показано, что интеллектуальные транспортные системы обеспечивают автоматизированный выбор и реализацию оптимальных сценариев управления транспортно-дорожным комплексом, способствуя повышению эффективности транспортных потоков, снижению аварийности и улучшению качества транспортного обслуживания населения. Таким образом, внедрение ИТС связано не столько с созданием отдельных инфраструктурных объектов, сколько с формированием согласованной системы управления, обеспечивающей совместимость решений и синхронизацию действий участников.

Вместе с тем, исследование интел-

⁴ Федеральный закон от 20.03.2025 (ред. от 09.04.2026) № 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: 14.02.2026)

лектуальных транспортных систем в российской науке носит преимущественно фрагментарный характер. В частности, И.З. Аюшеева указывает на отсутствие единого понимания правовой природы ИТС и неопределённость их правового режима, включая вопросы субъектного состава и распределения ответственности [2]. Д.Б. Бебурия отмечает недостаточную разработанность комплексных подходов к регулированию цифровизации транспортно-логистической отрасли и делает выводы об ограниченности исследований, посвященных изучению отдельных аспектов внедрения цифровых технологий [3]. В результате научные работы, как правило, рассматривают отдельные элементы функционирования ИТС, не формируя целостной модели их интеграции в систему публичного управления.

Дополнительно следует отметить, что даже в тех исследованиях, где анализируются практические эффекты внедрения ИТС, акцент делается преимущественно на отдельных результатах их применения. Так, в научных работах подчеркивается, что использование интеллектуальных транспортных систем позволяет оптимизировать транспортные потоки, снижать уровень аварийности и повышать пропускную способность дорожной сети за счёт адаптивного управления на основе данных в режиме реального времени [6]. Однако вопросы институциональной организации внедрения ИТС, их координации и интеграции в рамках единого управленческого контура остаются недостаточно проработанными.

Данное обстоятельство находит отражение и в практике реализации государственной политики. Анализ стратегических документов, включая Транспортную стратегию Российской Федерации до 2030 года, показывает, что в Российской Федерации преобладает нормативно-целевой подход к формированию стратегии. В документе закрепляется необходимость внедрения интеллектуальных транспортных систем и формирования единого транс-

портного пространства, однако механизмы институциональной координации и технологической интеграции раскрыты в ограниченной степени. Тем самым стратегия фиксирует целевое состояние, но не в полной мере определяет способы его достижения [10].

Указанный разрыв между стратегическим целеполаганием и механизмами реализации проявляется на уровне внедрения ИТС в субъектах Российской Федерации. В рамках реализации национальных проектов, включая «Безопасные качественные дороги» и последующий проект «Инфраструктура для жизни», внедрение интеллектуальных транспортных систем осуществляется с использованием различных технологических решений и архитектурных подходов. Это приводит к формированию технологически неоднородной среды, в которой отсутствуют единые стандарты совместимости и интеграции. Так, в Пермской городской агломерации реализована интегрированная модель управления транспортом, обеспечивающая объединение различных подсистем в рамках единой цифровой платформы, тогда как в ряде других субъектов внедрение осуществляется поэтапно, через внедрение отдельных функциональных решений без их последующей интеграции [1].

Существенное влияние на характер реализации государственной стратегии оказывает и институциональная конфигурация системы публичной власти. В соответствии с Федеральным законом № 33-ФЗ от 20.03.2025⁵ допускается вариативность распределения полномочий между уровнями управления, что обуславливает формирование различных моделей организации внедрения ИТС. В одних регионах наблюдается высокая степень централизации управленческих функций, что способствует согласованности принимаемых решений, в других распределение полномочий между несколькими уровнями управления приводит к фрагментации управленческих процессов, росту тран-

⁵ Федеральный закон от 20.03.2025 (ред. от 09.04.2026) № 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: 15.02.2026)

закционных издержек и снижению управляемости [9].

Таким образом, на теоретическом уровне выявляется противоречие между интеграционным характером стратегических целей и фрагментарной практикой их реализации. С одной стороны, государственная стратегия ориентирована на формирование единого транспортного пространства и внедрение цифровых технологий управления, что предполагает высокий уровень координации и технологической совместимости решений. С другой стороны, институциональная и организационная конфигурация системы управления допускает вариативность подходов и воспроизводит фрагментацию управленческих практик.

В совокупности все вышесказанное позволяет охарактеризовать сложившуюся модель государственной стратегии внедрения интеллектуальных транспортных систем как ограниченную в части реализации координационной функции. Отсутствие механизмов, обеспечивающих интеграцию решений и согласованность действий субъектов публичной власти, снижает эффективность стратегии как инструмента публичного управления и ограничивает возможности достижения заявленных стратегических целей. Выявленные теоретические положения позволяют перейти к анализу практической реализации государственной стратегии внедрения интеллектуальных транспортных систем в Российской Федерации, в рамках которого особое внимание уделяется сопоставлению стратегических установок и фактических механизмов их реализации на региональном уровне.

Основная часть

Государственная стратегия внедрения интеллектуальных транспортных систем в Российской Федерации реализуется в рамках многоуровневой системы нормативно-правового и программного регулирования, включающей стратегические документы, национальные проекты и под-

законные акты отраслевого характера. Базовым документом, определяющим направления развития транспортной отрасли, выступает Транспортная стратегия Российской Федерации до 2030 года⁶, в которой цифровая трансформация транспортной системы рассматривается как одно из ключевых условий повышения эффективности инфраструктуры, безопасности дорожного движения и пространственной связанности территории страны [4].

В рамках указанной стратегии интеллектуальные транспортные системы рассматриваются как инструмент достижения целевых ориентиров, связанных с формированием единого транспортного пространства и развитием цифровых механизмов управления транспортными потоками. Вместе с тем содержательный анализ стратегии показывает, что при наличии чётко сформулированных целей и направлений развития механизмы их реализации, включая вопросы межрегиональной координации, технологической совместимости и интеграции решений, раскрыты в ограниченной степени. Тем самым стратегическое регулирование приобретает преимущественно целеполагающий характер, не обеспечивая в полной мере институциональную основу для согласованного внедрения ИТС.

Практическая реализация указанных установок первоначально осуществлялась в рамках Национальный проект «Безопасные качественные дороги», мероприятия которого с 2025 года были интегрированы в национальный проект «Инфраструктура для жизни». В рамках данных программных инструментов предусмотрено внедрение интеллектуальных транспортных систем в городских агломерациях, включая территории с численностью населения свыше 300 тыс. человек, что свидетельствует о масштабном характере государственной политики в данной сфере.

По данным Федерального дорожного агентства, к 2024 году первого уровня зрелости интеллектуальных транспортных си-

⁶ Распоряжение Правительства РФ от 27.11.2021 (ред. от 06.11.2024) № 3363-р «О Транспортной стратегии Российской Федерации до 2030 года с прогнозом на период до 2035 года» // URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_402052/ (дата обращения: 17.02.2026)

стем достигли 25 городских агломераций, причём часть из них продемонстрировала опережающие темпы внедрения, достигнув более высокого уровня развития. В частности, Красноярская, Пермская, Казанская и Тюменская агломерации перешли на второй уровень зрелости, что свидетельствует о формировании в отдельных регионах комплексных моделей управления транспортной системой⁷.

Указанные данные позволяют сделать вывод о том, что внедрение интеллектуальных транспортных систем в Российской Федерации приобрело системный характер и вышло за рамки пилотных проектов. Вместе с тем анализ практики реализации указанных стратегических установок показывает, что количественное расширение внедрения интеллектуальных транспортных систем не сопровождается сопоставимым уровнем их системной интеграции.

Несмотря на наличие сформированного нормативного и программного контура, практическая реализация государственной стратегии на региональном уровне демонстрирует существенные различия в подходах к внедрению интеллектуальных транспортных систем.

Развитие интеллектуальных транспортных систем на уровне регионов осуществляется в условиях значительной дифференциации организационных и технологических решений, что обусловлено как различиями в ресурсной обеспеченности субъектов Российской Федерации, так и отсутствием единых требований к архитектуре и принципам функционирования ИТС [9]. В результате формируются различные модели внедрения, отличающиеся по степени интеграции, уровню координации и эффективности управления.

Сопоставительный анализ региональных практик показывает, что внедрение интеллектуальных транспортных систем осу-

ществляется по двум основным моделям. Первая предполагает формирование интегрированных цифровых платформ, обеспечивающих объединение различных подсистем управления транспортной инфраструктурой и их функционирование в рамках единого информационного контура. Вторая модель характеризуется поэтапным внедрением отдельных технологических решений, направленных на решение частных задач, без их последующей интеграции в единую систему.

Наиболее показательной с точки зрения интеграционного подхода является практика Пермской городской агломерации, где реализована модель централизованного управления транспортной системой, основанная на объединении различных подсистем в рамках единой цифровой платформы [1]. Аналогичный подход прослеживается и в Тюменской городской агломерации, где развитие интеллектуальных транспортных систем осуществляется преимущественно на уровне субъекта Российской Федерации, что обеспечивает более высокий уровень согласованности принимаемых решений [3]. Указанные регионы характеризуются более высоким уровнем зрелости интеллектуальных транспортных систем по сравнению с рядом других субъектов Российской Федерации. По данным отраслевых оценок, Красноярская, Пермская, Казанская и Тюменская агломерации достигли второго уровня зрелости ИТС, что позволяет судить о формировании комплексных систем управления транспортной инфраструктурой⁸.

Вместе с тем в значительном числе субъектов Российской Федерации внедрение ИТС носит фрагментарный характер. Так, в городе Пенза реализуются отдельные элементы интеллектуальных транспортных систем, включая адаптивные светофорные комплексы, автоматические дорожные метеостанции и систе-

⁷ Интеллектуальные транспортные системы и высокоавтоматизированный транспорт: реалии сегодняшнего дня и перспективы развития // URL: <https://www.itsjournal.ru/articles/urban-environment/intellektualnye-transportnye-sistemy-i-vysokoavtomatizirovannyi-transport-realii-segodnyashnego-dnya/> (дата обращения: 20.02.2026)

⁸ Интеллектуальные транспортные системы и высокоавтоматизированный транспорт: реалии сегодняшнего дня и перспективы развития // URL: <https://www.itsjournal.ru/articles/urban-environment/intellektualnye-transportnye-sistemy-i-vysokoavtomatizirovannyi-transport-realii-segodnyashnego-dnya/> (дата обращения: 22.02.2026)

мы мониторинга транспортных потоков. Аналогичная ситуация наблюдается в Кирове, где внедрение осуществляется через использование отдельных технических решений без их последующей интеграции в единую систему. Примечательно, что уровень цифровизации транспортной инфраструктуры не всегда коррелирует с уровнем зрелости интеллектуальных транспортных систем. Отсутствие взаимосвязи подтверждает вывод, что наличие отдельных цифровых решений не эквивалентно формированию интегрированной системы управления транспортом [9].

Сформировавшаяся вариативность региональных моделей приводит к формированию технологически неоднородной среды, в рамках которой отсутствуют гарантии совместимости создаваемых систем и их последующей интеграции. Таким образом, ключевым ограничением реализации государственной стратегии выступает не недостаток технологических решений, а отсутствие институционально закреплённых механизмов их координации и интеграции.

Выявленные различия в моделях внедрения интеллектуальных транспортных систем обусловлены не только технологическими, но и институциональными факторами, связанными с особенностями распределения полномочий в системе публичной власти.

Институциональная конфигурация системы публичной власти оказывает существенное влияние на реализацию государственной стратегии внедрения интеллектуальных транспортных систем. В соответствии с Федеральным законом № 33-ФЗ от 20.03.2025⁹ допускается вариативность распределения полномочий между уровнями управления, что объективно формирует различные организационные модели внедрения ИТС в субъектах Российской Федерации. Такой подход, с одной стороны, обеспечивает адаптацию управленческих решений к региональным особенностям, однако с другой – воспроизводит неоднородность управленческих

практик и снижает уровень их согласованности.

В условиях распределённой модели управления внедрение интеллектуальных транспортных систем осуществляется при участии как региональных, так и муниципальных органов власти, что приводит к усложнению процедур согласования решений, увеличению транзакционных издержек и снижению управляемости проектов. Как показывают исследования, отсутствие единого центра координации и унифицированных методологических подходов к внедрению цифровых решений является одним из ключевых факторов, ограничивающих эффективность реализации государственной политики в сфере цифровизации транспортной инфраструктуры.

Таким образом, выявляется системное противоречие между интеграционным характером стратегических целей и децентрализованной практикой их реализации. С одной стороны, государственная стратегия ориентирована на формирование единого транспортного пространства и внедрение цифровых технологий управления, что предполагает высокий уровень координации и технологической совместимости решений. С другой стороны, институциональная и организационная конфигурация их реализации допускает вариативность подходов и воспроизводит фрагментацию управленческих процессов.

Сопоставление стратегических установок и практики их реализации позволяет сделать вывод о том, что ключевое ограничение существующей модели государственной стратегии связано с недостаточной проработанностью её координационной функции [8]. В результате стратегия фактически выступает как совокупность целевых ориентиров, реализация которых осуществляется субъектами Российской Федерации в условиях ограниченного институционального сопровождения и отсутствия единых требований к архитектуре и интеграции решений [11].

⁹ Федеральный закон от 20.03.2025 (ред. от 09.04.2026) № 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: 23.02.2026)

В этих условиях государственная стратегия внедрения интеллектуальных транспортных систем требует переосмысления как инструмента публичного управления. Объект управления в данном случае представляет собой сложную распределённую цифровую инфраструктуру, функционирование которой возможно только при условии согласованности архитектурных, организационных и методологических решений. Следовательно, стратегия должна обеспечивать не только постановку целей, но и их институциональную увязку, формируя условия для интеграции реализуемых решений.

Ключевое значение в данном контексте приобретает формирование единого методологического и информационного пространства принятия управленческих решений. Отсутствие такого пространства приводит к воспроизводству асимметрии управленческих практик, при которой субъекты Российской Федерации, обладая формальной автономией, действуют в условиях ограниченного доступа к информации о реализуемых решениях и их результативности. Как отмечается в научной литературе, внедрение механизмов информационной координации и систематизации данных о реализуемых проектах является необходимым условием повышения эффективности цифровых преобразований в транспортной отрасли [1].

Включение в структуру государственной стратегии элементов предварительной координации представляется необходимым условием повышения её эффективности. В этом качестве может рассматриваться формирование единой информационно-аналитической базы, обеспечивающей накопление и систематизацию данных о реализованных проектах внедрения ИТС, применяемых технологических решениях и условиях их реализации. Использование такого инструмента позволит повысить обоснованность принимаемых решений и обеспечить распространение эффективных управленческих практик.

Наряду с этим требуется институционализация процедур предпроектной оценки, направленных на выявление факторов,

влияющих на эффективность внедрения интеллектуальных транспортных систем. Применение методов анализа и прогнозирования на ранних стадиях реализации проектов позволяет рассматривать внедрение ИТС как управляемый процесс, а не как совокупность изолированных инициатив [9]. Важным элементом стратегического контура является также развитие кадрового потенциала системы публичного управления, поскольку повышение уровня профессиональной подготовки субъектов управления напрямую влияет на качество принимаемых решений и их адаптацию к условиям цифровизации.

В совокупности обозначенные направления позволяют рассматривать совершенствование государственной стратегии внедрения интеллектуальных транспортных систем как переход от нормативного закрепления целей к формированию институционально обеспеченного механизма их реализации. Обеспечение согласованности управленческих решений, их методологической сопоставимости и информационной взаимосвязанности создаёт условия для достижения стратегических ориентиров и повышения эффективности государственной политики в сфере цифровизации транспортной системы.

Рекомендации

Выявленное в ходе исследования противоречие между стратегическим целеполаганием и механизмами реализации государственной политики в сфере внедрения интеллектуальных транспортных систем обуславливает необходимость институционального развития действующей модели стратегического управления. Речь должна идти не о количественном расширении применяемых инструментов, а о повышении способности государственной стратегии обеспечивать координацию распределённых управленческих решений и интеграцию реализуемых проектов в рамках единого цифрового контура.

Ключевым направлением совершенствования является формирование на федеральном уровне институционализи-

рованного механизма координации внедрения интеллектуальных транспортных систем, который должен обеспечивать установление обязательных требований к архитектуре создаваемых решений, принципам их взаимодействия и стандартам обмена данными. В отсутствие единых архитектурных и технологических стандартов дальнейшее развитие ИТС будет сопровождаться нарастанием издержек интеграции и снижением эффективности использования уже внедрённых решений.

Распространение эффективных решений и снижение вероятности воспроизводства неэффективных управленческих подходов требуют наличия централизованной базы данных, содержащей сопоставимую информацию о реализуемых проектах. Создание базы данных позволит создать основу для тиражирования наиболее результативных управленческих практик. Обоснованность принимаемых решений на предпроектной стадии может быть обеспечена посредством развития процедур предварительной оценки управленческих решений с использованием унифицированных методологических подходов, применение которых необходимо для системного учета факторов реализации проектов, прогнозирования результатов и оценки рисков.

Неотъемлемым условием повышения эффективности государственной стратегии является развитие кадрового потенциала системы публичного управления. Особую значимость приобретает подготовка специалистов, обладающих компетенциями в области цифрового управления, анализа данных и стратегического планирования. В совокупности обозначенные направления позволяют рассматривать совершенствование государственной стратегии внедрения интеллектуальных транспортных систем как переход от нормативно закреплённой модели целеполагания к институционально обеспеченному механизму реализации.

Заключение

Проведённый анализ государственной стратегии внедрения интеллектуальных транспортных систем в Российской Феде-

рации показал, что в контексте цифровой трансформации транспортной отрасли ИТС выступают ключевым инструментом повышения эффективности управления транспортной инфраструктурой и формирования единого транспортного пространства. Вместе с тем установлено, что при наличии сформированного нормативно-целевого контура реализация стратегических установок осуществляется в условиях недостаточной проработанности механизмов координации и интеграции. Сопоставление стратегических документов и практики внедрения интеллектуальных транспортных систем позволило выявить системное противоречие между интеграционным характером поставленных целей и децентрализованной моделью их реализации. Данное противоречие проявляется в технологической неоднородности применяемых решений, вариативности организационных моделей и отсутствии институционально закреплённых механизмов согласования управленческих решений на межрегиональном уровне.

Список источников:

1. Авдеев В.В. Интеллектуальные транспортные системы в структуре государственного управления // Современная наука. 2025. № 2. С. 8–11.
2. Аюшеева И.З. Интеллектуальные транспортные системы: проблемы определения гражданско-правового режима // Вестник Университета имени О.Е. Кутафина (МГЮА). 2024. № 11. С. 78–87.
3. Бебурия Д.Б. Правовое регулирование внедрения цифровых технологий в транспортно-логистическую отрасль // Вестник Московской академии Следственного комитета Российской Федерации. 2025. № 1. С. 162–166.
4. Будник О.А., Ткачева В.А., Локтев Д.М. Развитие интеллектуальных транспортных систем в России: аспекты законодательства // Автомобиль. Дорога. Инфраструктура. 2024. № 2(40).
5. Габдурахманов Л.Р., Минниханов Р.Н., Тинчурин Р.Ф. Интеллектуальные транспортные системы – современная концепция обеспечения безопасности дорожного движения // Научный портал МВД России. 2022. № 1. С. 41–50.
6. Ефимов А.А., Медведева К.С. Интеллектуальные транспортные системы: перспективы, эффективность и проблемы // International Journal of Advanced Studies. 2025. № 15 (1). С. 132–150.
7. Кузнецов С.А., Николаев В.А. Организационно-технические аспекты внедрения интеллектуальных транспортных систем в городских агломерациях // Экономика и управление. 2025. №6. С. 728–737.
8. Петров Е.С. Консолидированная модель организации региональной власти как факторов эффективного управления регионом // Ученые записки Крымского федерального университета имени В.И. Вернадского. Философия. Политология. Культурология. 2024. Т. 10. № 3. С. 116–131.
9. Проказин Д.Л. Интеллектуальные транспортные системы (ITS): исследование возможностей применения ITS для управления потоками, мониторинга дорожной ситуации и повышения безопасности дорожного движения // Безопасность дорожного движения. 2025. № 2. С. 6–10.
10. Теребнев Л.В. Государственная транспортная стратегия в интересах национальной безопасности государства // Вестник транспорта. 2024. № 7. С. 21–27.
11. Терешкина Н.Е., Халтурина О.А. Стратегическое государственное управление в России и проблемы механизмов его реализации // Инновации в менеджменте. 2025. № 1(43). С. 2–9.

References:

1. Avdeev V.V. Intelligent transport systems in the structure of public administration // Modern science. 2025. No. 2. pp. 8–11.
2. Ayusheeva I.Z. Intelligent transport systems: problems of determining the civil law regime // Bulletin of the O.E. Kutafin University (MGUA). 2024. No. 11. pp. 78–87.
3. Beburia D.B. Legal regulation of the introduction of digital technologies in the transport and logistics industry // Bulletin of the Moscow Academy of the Investigative Committee of the Russian Federation. 2025. No. 1. pp. 162–166.
4. Budnik O.A., Tkacheva V.A., Loktev D.M. The development of intelligent transport systems in Russia: aspects of legislation. Road. Infrastructure. 2024. No. 2 (40).
5. Gabdurakhmanov L.R., Minnikhanov R.N., Tinchurin R.F. Intelligent transport systems – a modern concept of road safety // The scientific portal of the Ministry of Internal Affairs of Russia. 2022. No. 1. pp. 41–50.
6. Efimov A.A., Medvedeva K.S. Intelligent transport systems: prospects, effectiveness and problems // International Journal of Advanced Studies. 2025. No. 15 (1). pp. 132–150.
7. Kuznetsov S.A., Nikolaev V.A. Organizational and technical aspects of the introduction of intelligent transport systems in urban agglomerations // Economics and management. 2025. No. 6. pp. 728–737.
8. Petrov E.S. Consolidated model of regional government organization as factors of effective regional governance // Scientific Notes of the V.I. Vernadsky Crimean Federal University. Philosophy. Political science. Cultural studies. 2024. Vol. 10. No. 3. pp. 116–131.
9. Prokazin D.L. Intelligent transport systems (ITS): a study of the possibilities of using ITS for flow management, monitoring the traffic situation and improving road safety // Road safety. 2025. No. 2. pp. 6–10.
10. Terebnev L.V. State transport strategy in the interests of national security of the state // Bulletin of Transport. 2024. No. 7. pp. 21–27.
11. Tereshkina N.E., Khalturina O.A. Strategic public administration in Russia and the problems of its implementation mechanisms // Innovations in management. 2025. No. 1(43). pp. 2–9.



УДК 316.7:004.5

DOI: 10.52176/2304831X_2026_03_66

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

Влияние цифровой культуры на социальные изменения в современном российском обществе

The impact of digital culture on social change in contemporary russian society



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.

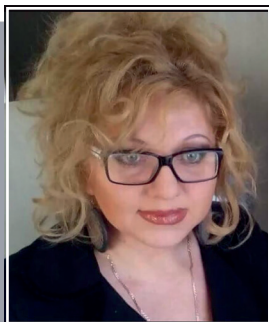
e-mail: Zaytseva.AS@rea.ru

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



Марина Викторовна Фоменко

ФГБОУ ВО «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова», доцент кафедры истории и философии, кандидат философских наук, доцент, ORCID: 0000-0003-0986-2312, SPIN-код: 1551-8741, Author ID: 1000781 117997, Россия, Москва, Стремянный переулок, 36.
e-mail: maryfom@mail.ru

Marina V. Fomenko

FSBEI HE "Plekhanov Russian University of Economics", Associate Professor of the Department of History and Philosophy, candidate of philosophical sciences, associate professor, ORCID: 0000-0003-0986-2312, SPIN-код: 1551-8741, Author ID: 1000781 36 Stremyanny Lane, Moscow, Russia, 117997.
e-mail: maryfom@mail.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

Аннотация.

В статье рассматривается влияние цифровой культуры на социальные изменения в современном российском обществе. Актуальность исследования обусловлена необходимостью системного осмысления цифровой культуры как многофакторного катализатора социальных изменений в российском обществе при сохраняющейся фрагментарности теоретических подходов и дефиците обобщающих работ.

Цель статьи – на основе систематизации актуальных российских исследований выявить и охарактеризовать ключевые векторы влияния цифровой культуры на социум, а также обозначить сопряжённые с ними риски и управленческие перспективы.

Методология работы опирается на обзорно-аналитический подход, включающий критический анализ публикаций 2024–2025 гг., вторичную интерпретацию эмпирических данных и структурно-функциональное описание социальных трансформаций.

В статье показано, что цифровая культура одновременно переформирует ценностно-нормативную, коммуникативную, институциональную и стратификационную подсистемы общества. Зафиксирована амбивалентность аксиологических сдвигов: рост возможностей самореализации сопровождается ценностной поляризацией, усиливающейся алгоритмическими механизмами «эхо-камер». Обосновано, что цифровое неравенство трансформировалось в системный фактор социальной стратификации с возрастным, территориальным, гендерным и этнокультурным измерениями. Выявлены новые формы сетевой солидарности и цифровой идентичности, обладающие как мобилизационным потенциалом, так и рисками деструктивного использования. Особое внимание уделено проекции этих процессов на муниципальный уровень управления.

Таким образом, цифровая культура задаёт необратимую логику институциональных изменений, требующую междисциплинарного подхода, синхронизации ведомственных цифровых платформ и развития цифровой грамотности. Приоритетом для местного самоуправления становится обеспечение равного доступа к электронным сервисам и поддержка конструктивных форм гражданской онлайн-активности. Намечены направления дальнейших исследований, связанные с разработкой интегративных моделей прогнозирования социальных последствий цифровой трансформации.

Ключевые слова.

Цифровая культура, социальные изменения, цифровое неравенство, ценностные трансформации, публичная сфера, цифровая идентичность, сетевая солидарность, муниципальное управление.

Abstract.

This article examines the influence of digital culture on social change in contemporary Russian society. The relevance of this study stems from the need for a systematic understanding of digital culture as a multifactorial catalyst for social change in Russian society, given the persistent fragmentation of theoretical approaches and the lack of comprehensive studies.

The aim of this article is to systematize relevant Russian research to identify and characterize the key vectors of digital culture's influence on society, as well as to outline the associated risks and management prospects. The study's methodology relies on a review and analytical approach, including a critical analysis of publications published in 2024–2025, a secondary interpretation of empirical data, and a structural and functional description of social transformations.

The article demonstrates that digital culture simultaneously reforms the value-normative, communicative, institutional, and stratification subsystems of society. The ambivalence of axiological shifts is documented: increased opportunities for self-realization are accompanied by value polarization, amplified by the algorithmic mechanisms of "echo chambers." It is argued that digital inequality has transformed into a systemic factor of social stratification with age, geographic, gender, and ethnocultural dimensions. New forms of online solidarity and digital identity are identified, possessing both mobilizing potential and the risks of destructive use. Particular attention is paid to the projection of these processes onto the municipal level of governance.

Thus, digital culture sets an irreversible logic for institutional change, requiring an interdisciplinary approach, synchronization of departmental digital platforms, and the development of digital literacy. Ensuring equal access to electronic services and supporting constructive forms of online civic engagement are becoming a priority for local governments. Directions for further research related to the development of integrative models for predicting the social impacts of digital transformation are outlined.

Keywords.

Digital culture, social change, digital inequality, value transformations, public sphere, digital identity, network solidarity, municipal governance.

Введение

Цифровая трансформация экономики, образования, государственного управления и повседневных практик привела к возникновению устойчивых и воспроизводимых норм, артефактов, форм коммуникации и идентичностей, которые в совокупности правомерно обозначать как цифровую культуру. В российском контексте значимость осмысления этого феномена закреплена рядом стратегических документов: национальной программой «Цифровая экономика Российской Федерации», указами Президента о развитии информационного общества и отраслевыми концепциями цифровой трансформации. Вместе с тем, несмотря на широкое хождение термина, его теоретический статус остаётся дискуссионным. Исследователи фиксируют, что в большинстве публикаций методика и методология изучения цифровой культуры артикулированы фрагментарно, а потенциал системного, структурно-функционального и диалектического методов используется незначительно [10]. Такие авторы, как К.К. Колин и А.Д. Урсул, подчёркивают необходимость целостного, информационно-культурологического подхода к анализу цифровых феноменов [9].

Сложившаяся множественность трактовок отчасти объясняется объективной сложностью самого явления: цифровая культура существует одновременно как среда обитания, как совокупность инструментальных компетенций и как система ценностных координат. На практике это приводит к смешению уровней анализа и к редукции многомерного феномена к одному из его аспектов – технологическому, компетентностному или аксиологическому. В результате эвристический потенциал понятия снижается, а сравнительные исследования, ориентированные на измерение цифровой культуры в разных социальных группах или регионах, сталкиваются с дефицитом единой концептуальной рамки.

С учётом сказанного, цель настоящей статьи – на основе систематизации актуальных российских исследований выявить

и охарактеризовать ключевые векторы влияния цифровой культуры на социальные изменения в современной России, а также обозначить сопряжённые с ними риски и перспективы. Достижение цели предполагает решение следующих задач: проанализировать аксиологические сдвиги, происходящие под воздействием цифровой среды; рассмотреть трансформацию коммуникативных практик и публичной сферы; описать институциональные изменения в образовании, управлении и культурной сфере; раскрыть проблему цифрового неравенства как фактора социальной стратификации; исследовать новые формы цифровой идентичности и социальной солидарности. Такой ракурс позволяет, с одной стороны, зафиксировать многообразие проявлений цифровой культуры, с другой – наметить контуры интегративного подхода к её дальнейшему изучению.

1. Цифровая культура как фактор аксиологических трансформаций

Одним из наиболее значимых изменений влияния цифровой культуры на социум выступает переформатирование ценностных ориентаций, особенно заметное в молодёжной среде. Цифровая среда, отличающаяся высокой степенью открытости и доступности глобального информационного пространства, создаёт разрыв между реальными ценностями молодёжи и ожиданиями общества [11]. Этот разрыв усугубляется тем, что цифровые платформы фактически становятся альтернативным институтом социализации, конкурирующим с семьёй, школой и традиционными культурными институтами. В отличие от классических агентов социализации, цифровая среда не предлагает устоявшейся и внутренне непротиворечивой системы норм; напротив, она предоставляет множество конкурирующих ценностных образцов, из которых молодой человек вынужден самостоятельно конструировать собственную аксиологическую матрицу. Следствием этого становится диффузия ценностей: граница между «своим» и «чужим», традиционным и инновационным, локальным и глобаль-

ным размывается, порождая феномен ценностной гибридизации.

Под воздействием цифровых платформ молодые люди активно перенимают глобальные ценностные образцы, однако этот процесс нельзя сводить к простому заимствованию. Как показывают исследования, речь скорее идёт об адаптации глобальных трендов к локальной социокультурной специфике, в результате чего формируются гибридные ценностные конструкты. Например, представления об «успехе», «свободе самовыражения» или «самореализации», транслируемые через блогосферу и социальные сети, приобретают специфическое содержание, в котором западные индивидуалистические установки причудливо сочетаются с российскими коллективистскими архетипами. Это не только трансформирует ценностные ориентации самой молодёжи, но и усложняет взаимодействие между поколениями, снижая преемственность традиционных норм и создавая «зоны непонимания» между возрастными категориями.

Эмпирические исследования 2024–2025 годов подтверждают, что цифровизация способствует формированию новых стандартов самоидентификации и социального поведения. Так, в работе С.В. Попова и А.В. Саблукова на основе интеграции количественных и качественных методов выявлены три ключевых аспекта цифровых процессов: становление цифровой идентичности, влияние цифровых медиа на поведенческие паттерны и сравнительный анализ восприятия цифровой культуры различными социально-демографическими группами [14]. Эти данные свидетельствуют о том, что ценностные сдвиги носят дифференцированный характер и требуют адресного изучения. При этом важно отметить, что цифровая среда неодинаково воздействует на разные возрастные страты. Если для молодёжи она является естественной средой обитания, в которой формируются базовые ценностные установки, то для старших поколений цифровая культура выступает скорее внешним фактором, требующим адаптации и порождающим зачастую защитную реакцию на ценност-

ные новации. Это обстоятельство дополнительно углубляет конфликт поколений [5].

Особого внимания заслуживают механизмы, посредством которых цифровая среда влияет на ценностные ориентации. Алгоритмы персонализации контента, лежащие в основе работы социальных сетей и рекомендательных систем, способствуют формированию так называемых «эхо-камер» и «информационных пузырей». Пользователь оказывается в замкнутом информационном контуре, где доминируют уже близкие ему идеи и ценности, а альтернативные точки зрения либо не представлены вовсе, либо подаются в заведомо искажённом виде. Это не только усиливает существующие ценностные предпочтения, но и создаёт риск их радикализации, снижает способность к критическому осмыслению информации и затрудняет межкультурный диалог. Таким образом, цифровая культура, обещавшая стать пространством открытого плюрализма, в известной мере продуцирует противоположный эффект – ценностную герметизацию групп и сообществ.

Амбивалентность ценностных трансформаций проявляется и в двойственном восприятии самого процесса цифровизации. Развитие цифровых технологий, с одной стороны, оценивается как прогрессивный шаг к открытому, глобальному обществу, опирающемуся на общность целей и ценностей. С другой стороны, оно вызывает обоснованную критику процессов, ведущих к манипуляциям сознанием, утрате человеком собственного «Я» и кризису идентичности [16]. В этом контексте К.К. Колин и А.Д. Урсул подчёркивают необходимость целостного, информационно-культурологического подхода к анализу цифровых феноменов, позволяющего удерживать в поле зрения как технологические, так и аксиологические аспекты [9]. Именно такой подход обеспечивает понимание того, что цифровая культура не отменяет традиционные ценности, но задаёт новые условия их трансляции и воспроизводства. А это, в свою очередь, требует от государства и общества выработки целенаправленных стратегий, направленных на формирование у граждан

– особенно у молодёжи – рефлексивного отношения к цифровому контенту, навыков критического мышления и устойчивости к манипулятивным воздействиям, без чего невозможно гармоничное развитие личности в условиях цифровой эпохи.

2. Трансформация коммуникативных практик и публичной сферы

Цифровая культура радикально изменяет характер социальных коммуникаций, что находит выражение в нескольких взаимосвязанных векторах. Ю.А. Сафонова выделяет среди них клиповость, геймификацию и иммерсивность, сетевизацию, становление виртуальной социокультурной реальности и нейросетевизацию [15]. Эти векторы не просто сосуществуют, но взаимно усиливают друг друга, преобразуя как психосферу личности, так и социосферу в целом. В результате коммуникативное пространство становится более фрагментированным, а традиционные иерархические модели общения уступают место горизонтальным сетевым структурам.

Одновременно происходит переформатирование самой публичной сферы: классическая модель рационального дискурса, описанная Ю. Хабермасом, в цифровой среде замещается полицентричными потоками коммуникации, где границы между приватным и публичным, фактом и мнением становятся всё более проницаемыми. Алгоритмическая фильтрация контента и феномен «эхо-камер» усиливают когнитивные искажения и способствуют поляризации общественных настроений, что особенно заметно в период острых социально-политических кризисов [15]. Распространение генеративных нейросетей, отмеченное в рамках тренда нейросетевизации, ещё более усложняет коммуникативную среду, размывая границы между аутентичным и синтезированным контентом и порождая феномен «постправды». В этой связи возрастает значение медиаобразования и развития критического мышления как неотъемлемых компонентов цифровой культуры.

Современное российское общество функционирует на стыке двух областей

– цифросетевой коммуникационной и социокультурной, причём динамика их развития характеризуется рядом специфических тенденций, особенно проявившихся в период специальной военной операции [13]. Цифровые платформы становятся не только средой межличностного общения, но и ареной информационного противоборства, что актуализирует проблему технологий воздействия на общественное сознание.

Анализируя эти процессы, С.Г. Карпова и С.В. Некрасов выявляют основные приёмы, методы и типы информационного воздействия, а также описывают среды, в которых оно осуществляется: традиционные и онлайн-СМИ, социальные сети [6]. Авторы фиксируют специфику влияния цифровых ресурсов на мировоззрение россиян и изменения общественного сознания в отношении ключевых ценностей. Одновременно с этим исследователи указывают на то, что важнейшим условием формирования цифровой культуры общества устойчивого развития является расширение практик активного гражданского участия в соответствии с императивами новой цифровой парадигмы [12]. Для муниципального уровня управления это означает необходимость внедрения платформ «активного гражданина» и иных форм электронной демократии, позволяющих жителям напрямую влиять на городскую и поселковую повестку. Однако, как показывают эмпирические данные, использование гражданами современных информационно-коммуникационных технологий (ИКТ) в основном ограничивается сферами электронных рынков, банковских и коммунальных услуг, в то время как социально-политический потенциал цифровых платформ остаётся в значительной мере недоиспользованным [12]. Таким образом, цифровая культура открывает перед обществом новые коммуникативные возможности, но их реализация зависит от готовности институтов и граждан к осмысленному и ответственному участию в цифровой публичной сфере, что на муниципальном уровне требует целенаправленной работы местных администраций с сообществами жителей.

3. Институциональные изменения: образование, управление, культурная сфера

Цифровая культура выступает катализатором глубокой трансформации ключевых социальных институтов. Как показывают С.Г. Карепова и С.В. Некрасов, процессы в социокультурной сфере современной России носят как традиционный, так и инновационный характер. К числу последних относятся цифровая трансформация, определяющая роль государства и его интересов, а также создание новых возможностей для личностного роста и самореализации в социокультурном пространстве [7; 16; 17]. Эти изменения носят необратимый характер и требуют пересмотра сложившихся институциональных моделей.

В сфере образования формируется инновационная модель¹, опирающаяся на цифровые технологии и оказывающая влияние на качественные изменения ценностных аспектов отечественного образовательного сегмента [18]. Цифровая трансформация образования неизбежна, однако её конечные результаты будут определяться не столько технологическими возможностями, сколько теми ценностями и целями, которые ставит перед собой сам человек [18]. Это означает, что простое оснащение образовательных учреждений цифровым оборудованием не гарантирует повышения качества образования, если оно не сопровождается формированием цифровой культуры педагогов и учащихся.

Не менее значимые сдвиги происходят в культурной сфере², где цифровые платформы трансформируют способы производства, распространения и потребления культурных продуктов. Виртуальные музеи, онлайн-трансляции спектаклей, цифровые архивы расширяют доступ к культурному наследию, однако одновременно порождают риски коммерциализации культуры, упрощения культур-

ных смыслов и вытеснения традиционных форм культурного участия симулятивными цифровыми практиками [7]. Для муниципального уровня эти риски оборачиваются сокращением физической посещаемости местных домов культуры, библиотек и музеев, что требует от учредителей пересмотра моделей работы с аудиторией – например, через внедрение гибридных форматов событий и цифрового краеведения. Цифровая культура в этом контексте требует выработки новых критериев оценки культурной ценности и механизмов поддержки локальных культурных инициатив.

Особого внимания заслуживает влияние цифровой культуры на сферу государственного и муниципального управления. Цифровизация социального управления³ всё острее ставит проблемы выявления и анализа социальных последствий внедрения искусственного интеллекта, замены человеческого труда алгоритмическими решениями [2]. Одновременно создание и развитие цифровых экосистем становится одним из приоритетных направлений коммуникации власти и граждан [4]. Ключевыми направлениями цифровой трансформации муниципального управления выступают внедрение платформ обработки обращений граждан, создание муниципальных цифровых двойников и систем поддержки принятия решений на основе больших данных. Цифровая модернизация превращает общество в социальную корпорацию, в которой информация и уровень её применения кардинальным образом влияют на повышение эффективности экономики и улучшение качества жизни граждан [3]. Однако этот процесс сопряжён и с ощутимыми рисками: возрастает уязвимость перед киберугрозами, формируются зависимости от цифровых развлечений, возникает страх потери связи с цифровым миром [1]. Следовательно, институциональная трансформация под воздействием циф-

¹ Федеральный проект «Цифровая образовательная среда // URL: <https://edu.gov.ru/national-project/projects/cos/> (дата обращения: 27.05.2026)

² Федеральный проект «Цифровая культура» // URL: <https://vizion.ru/industries/federalni-proekt-cifrovaya-kultura/> (дата обращения: 27.05.2026)

³ Стратегия цифровой трансформации социальной сферы до 2030 года // URL: <https://russiasmartcity.ru/> (дата обращения: 27.05.2026)

ровой культуры требует комплексного подхода, сочетающего технологические инновации с продуманной социальной политикой, а на муниципальном уровне – с развитием цифровых компетенций муниципальных служащих и инициативным бюджетированием ИТ-проектов.

4. Цифровое неравенство как фактор социальной стратификации

Одним из наиболее острых проявлений влияния цифровой культуры на социальную структуру выступает проблема цифрового неравенства. В условиях ускоренной цифровизации российского общества цифровое неравенство трансформировалось в системный фактор социальной стратификации, требующий комплексной диагностики и многоуровневых решений [3].

Исследования показывают, что, хотя цифровой разрыв между городскими и сельскими районами сокращается начиная с 2013 года, сельское население по-прежнему сталкивается с множественными инфраструктурными и социально-экономическими барьерами, препятствующими полноценной цифровой адаптации [5]. При этом наиболее острым проявлением проблемы в России остаётся возрастное цифровое неравенство, а также неравенство в навыках работы с ИКТ [5]. Пожилые люди, лица с невысоким уровнем образования и жители удалённых территорий оказываются в уязвимом положении, что ограничивает их доступ к государственным услугам, образовательным ресурсам и социальным связям. Для муниципалитетов это означает, что значительная часть жителей не может воспользоваться электронными сервисами – от записи к врачу до участия в публичных слушаниях, что требует сохранения дублирующих офлайн-каналов и организации очных центров цифрового консультирования.

Помимо возрастного и территориального разрывов, всё заметнее становится гендерный аспект цифрового неравенства, а также разрыв в уровне цифрового предпринимательства и инновационной активности. Женщины, особенно в старших возрастных группах и в сельской

местности, реже владеют продвинутыми цифровыми навыками, что ограничивает их экономические возможности и участие в цифровой экономике. Кроме того, неравенство проявляется в сфере производства цифрового контента: большинство пользователей остаются пассивными потребителями, тогда как создание сложных цифровых продуктов и услуг концентрируется в узких социальных группах, усугубляя социально-экономическую поляризацию.

Цифровое неравенство имеет и выраженное региональное измерение. В некоторых субъектах РФ доля домохозяйств, подключённых к сети, превышает 90%, в других – остаётся ниже 80% [8]. Эта дифференциация создаёт принципиально различные стартовые условия для формирования цифровой культуры в разных территориальных сообществах, что особенно значимо для муниципального уровня управления. Кроме того, в полиэтнических регионах цифровое неравенство приобретает дополнительные измерения, связанные с рисками утраты этнокультурного разнообразия, цифровой ассимиляции и искажения культурных смыслов при их формализации в цифровых форматах [10]. В связи с этим муниципальные программы цифровизации должны включать меры по сохранению языкового и культурного многообразия локальных сообществ (перевод интерфейсов, оцифровка фольклорных архивов, поддержка этнокультурных цифровых проектов). Таким образом, цифровое неравенство перестаёт быть исключительно технологической проблемой и превращается в комплексный социальный вызов, требующий скоординированных действий государства, бизнеса и институтов гражданского общества, при ведущей роли муниципальных органов, непосредственно соприкасающихся с нуждами населения.

5. Цифровая идентичность и новые формы социальной солидарности

Цифровая культура не только трансформирует существующие социальные структуры, но и порождает качественно новые формы идентичности и солидарности. Исследователи фиксируют, что

цифровая эпоха, с одной стороны, открывает беспрецедентные возможности для самореализации и самопрезентации, с другой – создаёт проблемы социального характера, связанные с размыванием устойчивых идентификационных моделей [15]. Цифровые медиа при этом не просто отражают, но и активно конструируют социальную реальность, формируя новые поведенческие паттерны и способы самопредъявления.

Особенно заметно эти процессы проявляются в молодёжной среде, где цифровая идентичность становится значимым компонентом целостной идентичности личности, а цифровые платформы – пространством для экспериментирования с социальными ролями [14]. Вместе с тем, как отмечает Р.А. Кузнецов, под влиянием цифровой среды молодёжь активно перенимает западные ценности, ошибочно интерпретируя их как часть российской культурной традиции. Это приводит к ценностной поляризации и снижает преемственность поколений [11].

Вместе с тем цифровая среда порождает и принципиально новые формы социальной солидарности, не привязанные к территориальным или институциональным границам. Краудфандинговые платформы, сетевые волонтёрские движения, онлайн-петиции и гражданские инициативы демонстрируют потенциал горизонтальной самоорганизации, способной оперативно реагировать на локальные и общенациональные вызовы. На муниципальном уровне это выражается в появлении локальных цифровых сообществ (районные группы в социальных сетях, чаты домовых и уличных комитетов), которые становятся для жителей альтернативным каналом социализации, взаимопомощи и контроля за работой местной власти. Однако эти же механизмы могут использоваться для распространения деструктивных идеологий и координации противоправной деятельности, что актуализирует проблему этико-правового регулирования сетевой активности [14]. Таким образом, цифровая идентичность формируется на пересечении глобальных трендов и локальных культурных кодов, и

её устойчивость во многом определяется способностью личности критически осмысливать множественные информационные потоки.

Проблема цифровой идентичности имеет и отчётливое государственно-управленческое измерение. Формирование государственно-гражданской идентичности в онлайн-пространстве становится предметом активного научного обсуждения, а государство всё чаще рассматривается как агент цифровой социализации [3]. В этом контексте возникает необходимость поиска баланса между свободой цифрового самовыражения и задачами сохранения культурного суверенитета, что требует взвешенной государственной политики, опирающейся на научно обоснованные данные о процессах цифровой идентификации. Муниципальные органы, будучи наиболее близкими к гражданам, могут играть ключевую роль в этом процессе, поддерживая локальные сетевые инициативы и одновременно мониторя деструктивные проявления, используя инструменты «цифровой дипломатии» на уровне местных сообществ.

Заключение

Проведённый анализ влияния цифровой культуры на ключевые подсистемы российского социума позволяет сформулировать ряд обобщающих выводов.

Во-первых, цифровая культура выступает многофакторным катализатором социальных изменений, охватывающим ценностно-нормативную, коммуникативную, институциональную и стратификационную сферы, её воздействие носит взаимосвязанный и кумулятивный характер: ценностные сдвиги подкрепляются новыми коммуникативными форматами, а те, в свою очередь, ускоряют институциональную перестройку.

Во-вторых, аксиологические трансформации, индуцированные цифровой культурой, имеют выраженный амбивалентный характер. С одной стороны, расширяются возможности для самореализации и доступа к информации, с другой – нарастают риски размывания традиционных ценностей, кризиса идентичности

и ценностной поляризации, особенно заметные в молодёжной среде. Алгоритмические механизмы «эхо-камер» лишь усиливают эту поляризацию, актуализируя задачу формирования рефлексивного отношения к цифровому контенту.

В-третьих, цифровое неравенство переросло в системный фактор социальной стратификации, проявляющийся в возрастном, территориальном, гендерном и этнокультурном измерениях. Его преодоление требует дифференцированных подходов на всех уровнях управления, включая не только инфраструктурные, но и образовательные, и культурные меры. Для органов местного самоуправления приоритетом остаётся обеспечение равного доступа жителей к электронным услугам и цифровым сервисам обратной связи.

В-четвёртых, трансформация публичной сферы под влиянием цифровой культуры создаёт как новые возможности для гражданского участия и горизонтальной коммуникации, так и риски манипулятивного воздействия на общественное сознание. Реализация позитивного потенциала цифровых платформ напрямую зависит от повышения цифровой грамотности населения и развития ответственных форм онлайн-активности, что должно стать одним из приоритетов муниципальных программ цифрового просвещения.

В-пятых, институциональные изменения в образовании, культуре и государственном управлении, носят необратимый характер и требуют междисциплинарного подхода, интегрирующего технологические, социокультурные и этические аспекты цифровой трансформации. На муниципальном уровне критически важна синхронизация ведомственных цифровых платформ с единой региональной и федеральной архитектурой данных.

Наконец, формирующиеся в цифровой среде новые формы идентичности и социальной солидарности обладают значительным потенциалом для укрепления социального капитала на локальном уровне, однако требуют разработки адекватных правовых и этических рамок, предотвращающих их использование в деструктивных целях.

Дальнейшие исследования должны быть направлены на разработку интегративных моделей, позволяющих измерять и прогнозировать социальные последствия цифровой трансформации, а также на выработку научно обоснованных рекомендаций для адаптации государственной и, в особенности, муниципальной политики к условиям формирующейся цифровой культуры. Только системное, научно фундированное управление процессами цифровизации, опирающееся на постоянный мониторинг социальных эффектов и активное межсекторное партнёрство, способно обеспечить гармоничное развитие российского общества в новых технологических реалиях.

Список источников:

1. Андреев А.А. Киберугрозы и цифровая безопасность личности в современном обществе // Социологические исследования. 2024. № 5. С. 45–53.
2. Богданов С.И. Социальные последствия внедрения искусственного интеллекта в управление // Вестник государственного и муниципального управления. 2023. Т. 12. № 3. С. 112–125.
3. Волкова Т.Г. Цифровая модернизация и трансформация социальной структуры российского общества. М.: Институт социологии РАН, 2024. – 210 с.
4. Григорьев П.А. Цифровые экосистемы как инструмент коммуникации власти и граждан // Политические исследования. 2025. № 1. С. 78–92.
5. Евсеев А.В., Зайцева О.М. Возрастные и территориальные аспекты цифрового неравенства в России // Социологический журнал. 2024. Т. 30. № 4. С. 34–51.
6. Карелова С.Г., Некрасов С.В. Информационное воздействие в условиях цифровой среды: методы и типы // Вестник Московского университета. Сер. 10. Журналистика. 2024. № 6. С. 98–117.
7. Карелова С.Г., Некрасов С.В. Традиционные и инновационные процессы в социокультурной сфере современной России // Культурология. 2025. № 2. С. 24–39.
8. Киселев М.А. Региональное цифровое неравенство в Российской Федерации: состояние и перспективы преодоления // Региональная экономика. 2024. № 7. С. 150–164.
9. Колин К.К., Урсул А.Д. Информационно-культурологический подход к анализу цифровых феноменов // Информационное общество. 2023. № 5. С. 2–14.
10. Костина А.В. Методология исследования цифровой культуры: состояние и перспективы // Вестник культуры и искусств. 2024. № 3. С. 11–25.
11. Кузнецов Р.А. Трансформация ценностных ориентаций молодежи в условиях цифровой социализации // Социология молодежи. 2024. № 8. С. 60–75.
12. Макарова Е.И. Цифровая культура и гражданское участие на муниципальном уровне // Муниципальное управление. 2025. № 4. С. 33–48.
13. Петров В.В. Коммуникативные тенденции в российском обществе в период СВО // Социология и политология. 2024. № 12. С. 102–118.
14. Попов С.В., Саблуков А.В. Цифровая идентичность и поведенческие паттерны: опыт эмпирического анализа // Научный результат. Социология. 2025. Т. 11. № 1. С. 5–22.
15. Сафонова Ю.А. Трансформация публичной сферы в эпоху цифровой культуры // Философия и общество. 2024. № 9. С. 140–158.
16. Хмельченко Е.Г. Социальные стандарты как инструмент управления развитием социальной сферы // Вестник университета. 2015. № 6. С. 88–92.
17. Хмельченко Е.Г. Технологии внедрения инноваций в комплексную систему управления предприятием // Вестник университета. 2017. № 4. С. 33–37.
18. Яковлева Т.В. Ценности и цели цифровой трансформации образования // Педагогика. 2025. № 3. С. 12–23.

References:

1. Andreev A.A. Cyberthreats and digital security of the individual in modern society // Sociological studies. 2024. No. 5. pp. 45–53.
2. Bogdanov S.I. Social consequences of the introduction of artificial intelligence in management // Bulletin of public and municipal management. 2023. Vol. 12. No. 3. pp. 112–125.
3. Volkova T.G. Digital modernization and transformation of the social structure of Russian society. Moscow: Institute of Sociology, Russian Academy of Sciences, 2024. – 210 p.
4. Grigoriev P.A. Digital ecosystems as a tool for communication between authorities and citizens // Political studies. 2025. No. 1. pp. 78–92.
5. Evseev A.V., Zaitseva O.M. Age and Territorial Aspects of Digital Inequality in Russia // Sociological Journal. 2024. Vol. 30. No. 4. pp. 34–51.
6. Karepova S.G., Nekrasov S.V. Information Impact in the Digital Environment: Methods and Types // Bulletin of Moscow University. Series 10. Journalism. 2024. No. 6. pp. 98–117.
7. Karepova S.G., Nekrasov S.V. Traditional and Innovative Processes in the Sociocultural Sphere of Modern Russia // Culturology. 2025. No. 2. pp. 24–39.
8. Kiselev M.A. Regional Digital Inequality in the Russian Federation: Status and Prospects for Overcoming // Regional Economics. 2024. No. 7. pp. 150–164.
9. Colin K.K., Ursul A.D. Information and cultural approach to the analysis of digital phenomena // Information society. 2023. No. 5. pp. 2–14.
10. Kostina A.V. Methodology for studying digital culture: status and prospects // Bulletin of Culture and Arts. 2024. No. 3. pp. 11–25.
11. Kuznetsov R.A. Transformation of value orientations of young people in the context of digital socialization // Sociology of youth. 2024. No. 8. pp. 60–75.
12. Makarova E.I. Digital culture and civic participation at the municipal level // Municipal management. 2025. No. 4. pp. 33–48.
13. Petrov V.V. Communicative Trends in Russian Society during the Second World War // Sociology and Political Science. 2024. No. 12. pp. 102–118.
14. Popov S.V., Sablukov A.V. Digital Identity and Behavioral Patterns: An Empirical Analysis // Scientific Result. Sociology. 2025. Vol. 11. No. 1. pp. 5–22.
15. Safonova Yu.A. Transformation of the Public Sphere in the Age of Digital Culture // Philosophy and Society. 2024. No. 9. pp. 140–158.
16. Khmelchenko E.G. Social Standards as a Tool for Managing the Development of the Social Sphere // University Bulletin. 2015. No. 6. pp. 88–92.
17. Khmelchenko E.G. Technologies for Implementing Innovations into an Integrated Enterprise Management System // Bulletin of the University. 2017. No. 4. pp. 33–37.
18. Yakovleva T.V. Values and Goals of the Digital Transformation of Education // Pedagogy. 2025. No. 3. pp. 12–23.



УДК 364

DOI: 10.52176/2304831X_2026_03_77

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

Государственная политика Российской Федерации в сфере социальной защиты населения: проблемы, перспективы развития и ценностно-ориентированная трансформация управленческих механизмов

State policy of the Russian Federation
in the field of social protection
of the population: challenges,
development prospects and value-
oriented transformation of governance
mechanisms



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: elenamba@mail.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: elenamba@mail.ru

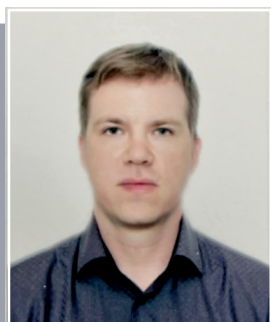


Рыбальченко Илья Владимирович

ООО «Айтуби», заместитель Генерального директора, АНО ВО «Институт международных экономических связей», преподаватель кафедры управления и права, ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», преподаватель кафедры государственного и муниципального управления, ORCID: 0000-0003-1008-0203, SPIN-код: 7869-9464, Author ID: 1106241 119330, г. Москва, ул. Мосфильмовская, 35
e-mail: i.v.rybalchenko@gmail.com

Ilya V. Rybalchenko

JSV «I2B», Deputy CEO; 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; ORCID: 0000-0003-1008-0203, SPIN code: 7869-9464, Author ID: 1106241
35 Mosfilmovskaya Street, Moscow, Russia, 119330
e-mail: i.v.rybalchenko@gmail.com



Сомов Олег Николаевич

ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», магистрант кафедры государственного и муниципального управления
109542, Россия, Москва, Рязанский проспект, 99.
e-mail: ya.somovon.ru@ya.ru

Oleg N. Somov

FSBEI HE "State University of Management", Master's student of the Department of Public and Municipal Administration
99 Ryazan Avenue, Moscow, Russia, 109542.
e-mail: ya.somovon.ru@ya.ru

Аннотация.

В статье проводится комплексный анализ государственной политики Российской Федерации в сфере социальной защиты населения в контексте трансформации социально-экономических условий и изменения моделей государственного управления. Цель исследования заключается в выявлении системных проблем реализации социальной политики, а также в обосновании перспективных направлений ее развития с учетом современных вызовов, включая демографические сдвиги, рост социального неравенства и цифровизацию публичного управления. Методологическую основу исследования составляют диалектический, институциональный и структурно-функциональный подходы, а также методы формально-юридического, сравнительно-правового и системного анализа. В результате установлено, что ключевыми ограничениями эффективности социальной защиты выступают фрагментарность нормативного регулирования, преобладание компенсационной логики над превентивной, а также недостаточная интеграция механизмов межведомственного взаимодействия. Обосновывается необходимость перехода от модели распределительной поддержки к модели социального инвестирования, ориентированной на развитие человеческого потенциала. Практическая значимость исследования заключается в возможности использования полученных выводов при корректировке стратегических документов социальной политики и совершенствовании управленческих решений в сфере социальной защиты населения.

Ключевые слова.

Государство, политика, общество, защита, население, управление, развитие.

Abstract.

The article provides a comprehensive analysis of the state policy of the Russian Federation in the field of social protection of the population within the framework of evolving socio-economic conditions and transformations in public administration models. The purpose of the study is to identify systemic deficiencies in the implementation of social protection policy and to substantiate prospective directions for its development in response to contemporary challenges, including demographic changes, increasing social inequality, and the digitalization of public governance. The methodological framework is based on dialectical reasoning, institutional and structural-functional approaches, as well as formal-legal, comparative legal, and systemic analysis methods. The findings reveal that the effectiveness of social protection mechanisms is constrained by fragmented legal regulation, the predominance of compensatory measures over preventive instruments, and insufficient interagency coordination. The article substantiates the necessity of transitioning from a redistributive welfare model to a social investment-oriented approach aimed at enhancing human capital development. The results contribute to the academic discourse on public social policy and may serve as a basis for improving strategic planning and governance practices in the field of social protection.

Keywords.

State, policy, society, protection, population, governance, development.

Введение

Современная социальная политика представляет собой интегральное направление государственной деятельности, которое охватывает систему целенаправленных мер, процедур и институциональных механизмов, направленных на обеспечение социального благополучия граждан и поддержание устойчивости общественных отношений. Суть социальной политики заключается не только в устранении явных социальных дефицитов, но и в профилактике социальных рисков, обеспечении равных возможностей, доступе к базовым социальным благам и институциям, влияющим на качество жизни (в узком понимании – здра-

воохранение, образование и социальное обеспечение; в широком – условия для полноценной жизнедеятельности и социальной интеграции различных категорий населения) [12;13].

Роль государства в данной сфере является фундаментальной: оно выступает не только инициатором, но и главным координатором мер социальной защиты, регулируя процессы распределения ресурсов для решения общественно значимых задач, таких как снижение уровня бедности, обеспечение социального страхования и поддержка уязвимых групп. В академической литературе подчёркивается, что социальная политика формируется в ответ на общественные потребности и

отражает взаимодействие между государственными институтами, рынком и гражданским обществом, что делает её предметом междисциплинарного анализа в современном публичном управлении.

В условиях усложнения социальных рисков особое значение приобретает ценностно-ориентированное управление социальной защитой населения. Под ценностно-ориентированным управлением в настоящей статье понимается управленческая концепция, обеспечивающая перевод общественно значимых ценностей — социальной справедливости, доступности помощи, адресности, непрерывности сопровождения и доверия граждан — в конкретные критерии принятия решений, регламенты межведомственного взаимодействия, цифровые процедуры и показатели результативности. Такой подход позволяет рассматривать социальную защиту не только как совокупность выплат и льгот, но как систему управляемого воспроизводства общественной ценности, направленную на снижение социальных рисков и развитие человеческого потенциала.

Исторически концептуальные подходы к социальной политике изменялись под влиянием социальных потрясений, экономических кризисов и трансформации социальных структур. В разные эпохи государства применяли различные механизмы социального регулирования, в том числе опираясь на религиозно-нравственные нормы, традиции взаимопомощи, а позднее — на формализованные правовые и административные инструменты. В результате таких трансформаций социальная политика утвердилась как системное направление государственного управления, включающее правовые нормы, бюджетные программы, механизмы социальной поддержки и институции социальной защиты [3].

Важнейшей характеристикой современной социальной политики является её комплексный характер, объединяющий

нормативно-правовое регулирование, программно-целевое планирование и институциональное взаимодействие между различными секторами власти и социальными структурами. Такая политика должна опираться на сбалансированную модель взаимодействия государства и общества, где государственная власть не только предоставляет ресурсы, но и создаёт механизмы участия граждан и негосударственных акторов в формировании и реализации социальных инициатив.

Государственная политика в сфере социальной защиты населения традиционно рассматривается как ключевое направление реализации социального государства, закреплённого в статье 7 Конституции Российской Федерации¹. Однако в условиях усложнения социально-экономических процессов, нарастания дифференциации доходов и изменения структуры социальных рисков прежние инструменты социальной поддержки демонстрируют ограниченную эффективность. Это актуализирует необходимость научного переосмысления содержания, целей и механизмов государственной политики в сфере социальной защиты.

Основная часть

1. Социально-экономический контекст и системные вызовы

В современных условиях российская экономика продолжает сталкиваться с серьёзными структурными диспропорциями на рынке труда, обусловленными как долгосрочными социально-экономическими тенденциями, так и внешними вызовами. Структурные сдвиги в спросе и предложении рабочей силы выражаются в расхождении между квалификационными требованиями работодателей и подготовкой трудовых ресурсов, что усугубляет сложности трудоустройства и вызывает рост профессионально-квалификационных дисбалансов, особенно на региональных рынках труда. Такие диспропорции порождают качественные различия в условиях занятости и препятствуют устой-

¹ Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993 с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01.07.2020). СПС «КонсультантПлюс» // URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28399/?ysclid=mqgvhpsh9t323388756 (дата обращения: 05.01.2026)

чивому развитию социально-экономических институтов регионов [9].

Отсутствие стабильности на региональных рынках труда выступает фактором, разрушающим традиционные механизмы социальной интеграции и приводящим к усилению неравенства по уровню доходов и возможностям участия в экономической деятельности. Несмотря на официальные низкие показатели безработицы, наблюдается латентная (скрытая) безработица, неформальная занятость и значительная вариативность рабочих мест между регионами, что приводит к усилению социальной дифференциации по доходам и доступу к устойчивой занятости.

Кроме того, экономические диспропорции проявляются в неравномерном развитии человеческого капитала, когда образовательные и профессиональные ресурсы не всегда соответствуют требованиям современного рынка труда. Исследования показывают, что при переходе к инновационной модели развития экономики на первый план выходит именно потенциал человеческого капитала как ключевой фактор роста. Однако несоответствие между уровнем образования, квалификацией и рынком труда удерживает часть населения в условиях низкой производительности труда и ограниченных возможностей карьерного продвижения [7].

Устойчивость данных диспропорций требует специализированных мер социальной защиты, нацеленных на конкретные категории работников, чья занятость наиболее уязвима. Это касается, в частности, профессиональных групп с средним и низким уровнем квалификации, у которых ограничена возможность адаптации к новым требованиям рынка труда, а также работников в регионах с высокой структурной безработицей. Комплексные меры поддержки должны включать не только механизмы компенсации доходов, но и инструменты профессионального обучения, переквалификации, содействия мобильности рабочей силы и поддержки

адаптации к цифровым и технологическим изменениям в экономике.

Современная научная литература подчёркивает, что социальная защита перестаёт быть исключительно системой перераспределения ресурсов, ориентированной на устранение последствий социальных рисков, и всё больше превращается в комплексный институт публичного управления, направленный на укрепление человеческого потенциала и снижение долгосрочных социальных угроз. Такая трансформация социальной политики связана с акцентом на превентивные меры, направленные на инвестиции в образование, здравоохранение и занятость, что согласуется с концепцией развития человеческого капитала как основного фактора экономического роста².

В этом контексте наука социального управления подчёркивает необходимость разработки новых принципов построения системы социальной защиты, ориентированных на адаптацию к глубоким социально-экономическим противоречиям развития России. Это предполагает укрепление механизмов межведомственного взаимодействия, повышение адресности социальных программ, интеграцию политики занятости и социальной поддержки, а также развитие стратегий социальной защиты, способных эффективно реагировать на вызовы цифровой трансформации и структурных изменений на рынке труда.

Понятие социального государства связывает государственное регулирование социально-экономических отношений с обеспечением широкого круга социальных прав граждан и реализацией принципов социальной справедливости и равенства. Согласно отечественным исследованиям, социальное государство выступает как модель политической организации, в рамках которой государство берёт на себя ответственность за социальное благосостояние населения и минимизацию социальных рисков, а социальная политика становится инструментом достижения этих целей [6].

² Особенности рынка труда в 2026 году: актуальные тенденции и прогнозы. Директор по персоналу // URL: <https://www.hr-director.ru/article/66639-osobennosti-rynka-truda-19-m2?ysclid=mk1ta56w6s179093151> (дата обращения: 05.01.2026)

В частности, социальное государство определяется как система, в которой реализуются механизмы перераспределения доходов, обеспечение социальных гарантий, организация социальных услуг и социальной защиты для устойчивости общества и повышения качества жизни граждан. Это ключевое положение важно для обоснования статуса социальной политики в Российской Федерации как стратегического направления деятельности государства.

Теории публичного управления подчеркивают, что социальная политика реализуется через административные и институциональные механизмы государственного регулирования, обеспечивающие разработку, координацию и реализацию социальных программ. Согласно современным исследованиям, управление социальной сферой требует не просто командно-административного подхода, а институционального взаимодействия между государством, рынком и социальными институтами, включая организацию эффективной координации между федеральными, региональными и муниципальными структурами [5].

2. Ключевые проблемы государственной политики социальной защиты

2.1. Фрагментарность нормативно-правового регулирования

Одним из ключевых барьеров эффективной реализации социальной защиты населения в России является разрозненность нормативно-правового регулирования, выражающаяся в существовании большого количества федеральных законов, подзаконных актов, ведомственных регламентов и региональных программ, не объединённых общей концептуальной логикой. Такая нормативная фрагментация препятствует формированию унифицированной, последовательной и прозрачной системы социальных гарантий, что негативно сказывается как на управленческой эффективности, так и на доступности социальных прав для граждан.

Российское регулирование социальной защиты носит многоуровневый характер, объединяя в себе множество норма-

тивных источников - федеральные законы о социальной защите, законы отдельных субъектов Российской Федерации, постановления Правительства РФ, приказы федеральных министерств и ведомств, а также локальные нормативные акты исполнительных органов. При этом отсутствует единый кодифицированный акт, который бы аккумулировал все нормы, относящиеся к социальной защите, что затрудняет их применение на практике и делает систему менее понятной для граждан и правоприменителей. Такое положение требует постоянной работы по унификации и систематизации нормативного массива, что отмечается в современной научной литературе как серьёзный институциональный вызов развития социальной защиты [2].

Кроме того, наличие многочисленных нормативных актов, регулирующих одинаковые или близкие по содержанию институты социальной поддержки, но принятых разными органами власти, способствует дублированию мер поддержки, противоречиям в правовых нормах и снижению адресности социальной помощи. Например, различия в подходах к предоставлению социальных услуг, пособий или компенсаций могут зависеть от уровня принятия акта (федерального или регионального), что не всегда соответствует реальным социальным потребностям населения, что увеличивает административные барьеры для граждан и приводит к разным практикам реализации социальных гарантий в регионах, снижающим равную доступность социальных прав [4].

В научных исследованиях также подчёркивается, что отсутствие единой логики нормативно-правового регулирования мешает формированию системного предмета отрасли права социального обеспечения и социальной защиты. Это негативно сказывается на способности государства обеспечивать комплексное реагирование на социальные риски, такие как бедность, утрата трудоспособности или социальное исключение. Авторы отмечают, что из-за большого числа разрозненных актов даже правоприменители испытывают сложности при поиске и ин-

терпретации норм, что существенно снижает правовую определённость и предсказуемость в социальной сфере [2].

Наконец, фрагментарность нормативной базы порождает слабую интеграцию между федеральным, региональным и муниципальным уровнями, что затрудняет межведомственное взаимодействие и согласование социальных программ. Вследствие этого социальная защита зачастую реализуется не как единая система мер, а как множество разрозненных программ, направленных на отдельные категории граждан без учета комплексного анализа их жизненных потребностей. Эту проблему также фиксируют исследования, посвящённые правовому регулированию социальной политики в Российской Федерации.

2.2. Преобладание компенсационной модели над превентивной

Современная модель социальной политики в Российской Федерации в значительной степени сохраняет компенсационный характер, что проявляется в ориентации преимущественно на смягчение уже наступивших негативных социальных последствий, а не на системное предупреждение социальных рисков. Основной массив мер социальной поддержки направлен на предоставление денежных выплат, пособий и льгот гражданам, оказавшимся в состоянии социального неблагополучия, тогда как инструменты раннего вмешательства и профилактики используются фрагментарно и не образуют целостной управленческой системы.

Подобный подход обуславливает реактивный характер социальной политики, при котором государственное вмешательство осуществляется постфактум — после утраты доходов, снижения трудоспособности, ухудшения состояния здоровья или социальной дезадаптации граждан. В результате социальная защита выступает преимущественно механизмом компенсации ущерба, а не фактором снижения вероятности его возникновения. Как отмечают современные исследователи, компенсационная логика не позволяет эффективно разрывать

воспроизводственные циклы бедности и социальной уязвимости, особенно в отношении семей с детьми, граждан предпенсионного возраста и лиц с нестабильной занятостью [11].

Недостаточная развитость превентивных механизмов выражается, прежде всего, в ограниченном использовании инструментов раннего выявления социальных рисков, таких как адресная работа с домохозяйствами, находящимися в зоне риска бедности, профилактика долговой нагрузки, поддержка занятости на ранних стадиях профессиональной дезадаптации, а также сопровождение граждан в периоды жизненных кризисов. Отсутствие комплексных программ профилактики социальной эксклюзии приводит к тому, что значительная часть населения вовлекается в систему социальной поддержки уже на стадии устойчивого социального неблагополучия, когда восстановление трудового и социального потенциала требует существенно больших бюджетных и институциональных затрат.

Переход от компенсационной к превентивной модели требует не только изменения состава мер социальной поддержки, но и перестройки управленческой логики их проектирования. В рамках ценностно-ориентированного подхода каждая мера социальной защиты должна оцениваться не только по объёму затраченных бюджетных средств или числу получателей, но и по способности предотвращать углубление социальной уязвимости. Управленческими критериями в этом случае выступают раннее выявление риска, сохранение трудового потенциала гражданина, снижение повторных обращений, повышение самостоятельности домохозяйства и устойчивость достигнутого социального результата. Это позволяет перевести социальную защиту из режима постфактум-реагирования в режим управляемого предупреждения социальных потерь.

Особую проблему представляет утрата трудового потенциала, которая в действующей модели социальной политики зачастую рассматривается как неизбежное следствие возрастных, медицинских

или социально-экономических факторов. При этом меры, направленные на сохранение и развитие способности к труду – профессиональная переподготовка, профилактика профессионального выгорания, поддержка гибких форм занятости, адаптация рабочих мест — носят ограниченный характер и не интегрированы в единую стратегию социальной защиты. Это снижает возможности долгосрочного вовлечения граждан в экономическую деятельность и усиливает нагрузку на систему социальных трансфертов [1].

В условиях демографических изменений и трансформации рынка труда сохранение компенсационной модели социальной политики приводит к снижению ее устойчивости в долгосрочной перспективе, поскольку объем социальных обязательств государства возрастает быстрее, чем формируются источники их финансирования. В этой связи в научной литературе обоснованно подчеркивается необходимость перехода к модели социальной политики, ориентированной на профилактику социальных рисков и развитие человеческого капитала, где приоритет отдается инвестициям в образование, здоровье, занятость и социальную интеграцию населения [8].

Таким образом, преобладание компенсационного подхода над превентивным ограничивает адаптивный потенциал системы социальной защиты и препятствует формированию устойчивых социальных траекторий, что делает актуальным пересмотр приоритетов государственной социальной политики в сторону усиления профилактической и инвестиционной составляющих.

2.3. Недостаточная эффективность межведомственного взаимодействия

Отдельным системным ограничением эффективности государственной политики Российской Федерации в сфере социальной защиты населения выступает недостаточная результативность межве-

домственного взаимодействия, особенно на уровне субъектов Российской Федерации и муниципальных образований. Комплексный характер социальной защиты предполагает согласованные действия органов социальной защиты, здравоохранения, образования, службы занятости, а также иных участников социальной сферы, что прямо следует из положений Федерального закона от 28 декабря 2013 г. № 442-ФЗ «Об основах социального обслуживания граждан в Российской Федерации»³. Однако в практике государственного управления данные субъекты нередко функционируют в рамках разобщённых ведомственных моделей, ориентированных на достижение узкосекторальных показателей эффективности, что снижает целостность социальной политики.

Отсутствие устойчивых механизмов горизонтальной и вертикальной координации приводит к фрагментации управленческих решений и препятствует формированию комплексных социальных программ, ориентированных на совокупность социальных рисков, с которыми сталкиваются граждане. Как отмечается в научных исследованиях, ведомственная замкнутость и недостаточная согласованность программ социального развития приводят к дублированию мер поддержки, снижению их адресности и ограниченной результативности при значительных бюджетных затратах [1].

Особенно остро данная проблема проявляется на региональном уровне, где межведомственное взаимодействие осложняется различиями в ресурсном обеспечении, кадровом потенциале и институциональной зрелости органов публичной власти. В условиях недостаточной интеграции информационных систем и отсутствия единых стандартов межведомственного обмена данными реализация принципа «одного окна», предусмотренного Федеральным законом от 27 июля 2010 г. № 210-ФЗ «Об организации предоставления государственных и муниципаль-

³ Федеральный закон «Об основах социального обслуживания граждан в Российской Федерации» от 28.12.2013 № 442-ФЗ (с изменениями и дополнениями). СПС «КонсультантПлюс» // URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_156558/?ysclid=mqgvlwmya2826862400 (дата обращения: 05.01.2026)

ных услуг⁴, носит во многом формальный характер. Это замедляет принятие управленческих решений и снижает качество предоставляемых социальных услуг, особенно для граждан, находящихся в трудной жизненной ситуации.

Для преодоления межведомственной разобщенности целесообразно использовать ценностно-ориентированную модель координации, при которой взаимодействие органов социальной защиты, здравоохранения, образования, занятости и муниципального управления выстраивается вокруг единого социального результата, а не вокруг ведомственных процедур. В такой модели каждое ведомство сохраняет собственные функции, однако включается в общий контур ответственности за жизненную ситуацию гражданина или семьи. Управленческое значение приобретает не только факт оказания отдельной услуги, но и достижение интегрального результата: восстановление занятости, снижение риска бедности, обеспечение доступности медицинской или образовательной помощи, повышение социальной включенности. Это позволяет перейти от ведомственной отчетности к управлению общественной ценностью.

3. Перспективные направления развития

3.1. Модель социального инвестирования

В современных научных исследованиях и практике государственного управления всё более устойчиво утверждается тезис о том, что перспективное развитие государственной политики в сфере социальной защиты населения связано с переходом от преимущественно компенсационной модели к модели социального инвестирования. В отличие от традиционного подхода, ориентированного на реагирование на уже наступившие социальные риски, социальное инвестирование предполагает стратегическую переориентацию социальной политики на формирование

и развитие человеческого капитала как ключевого ресурса устойчивого социально-экономического развития государства. В данном контексте социальные расходы рассматриваются не как издержки бюджета, а как долгосрочные вложения, способные обеспечить мультипликативный эффект в виде роста занятости, повышения производительности труда, снижения уровня бедности и социальной уязвимости населения.

Сущность модели социального инвестирования заключается в приоритетном финансировании сфер, определяющих способность граждан к активному участию в экономической и общественной жизни, прежде всего образования, здравоохранения, занятости и поддержки семей с детьми. Российские исследователи подчёркивают, что именно эти направления формируют базу воспроизводства человеческого потенциала и оказывают решающее влияние на социальную устойчивость общества в средне- и долгосрочной перспективе. Инвестиции в образование, включая системы непрерывного обучения и профессиональной переподготовки, позволяют адаптировать трудовые ресурсы к структурным изменениям экономики и снижать риски долгосрочной безработицы, что рассматривается как важнейший элемент современной социальной политики [10].

Не менее значимым компонентом социального инвестирования выступает развитие системы здравоохранения, ориентированной не только на лечение, но и на профилактику заболеваний и сохранение трудового потенциала населения. В научных публикациях отмечается, что улучшение состояния здоровья граждан напрямую связано с экономической активностью, продолжительностью трудовой жизни и снижением потребности в социальных трансфертах, что подтверждает инвестиционный характер подобных мер социальной политики⁵. В этом смысле со-

⁴ Федеральный закон «Об организации предоставления государственных и муниципальных услуг» от 27.07.2010 № 210-ФЗ (с изменениями и дополнениями). СПС «КонсультантПлюс» // URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_103023/?ysclid=mgdyreb5x7193160223 (дата обращения: 05.01.2026)

⁵ Инвестиции в человеческий капитал и индивидуальные стратегии населения приграничных регионов России (по результатам социологических исследований). Научные журналы АлтГУ // URL: <http://journal.asu.ru/sidec/article/download/10235/8442/> (дата обращения: 05.01.2026)

циальная защита перестаёт быть исключительно механизмом перераспределения ресурсов и приобретает характер инструмента социально-экономического развития.

Особое место в модели социального инвестирования занимает государственная поддержка семей с детьми, которая в научной литературе всё чаще трактуется как вложение в будущий человеческий капитал, а не как краткосрочная мера социальной помощи. Поддержка материнства и детства, развитие инфраструктуры дошкольного образования и доступных социальных услуг создают условия для повышения рождаемости, социальной мобильности и равенства стартовых возможностей, что имеет принципиальное значение для долгосрочного демографического и экономического развития страны.

Таким образом, переход к модели социального инвестирования позволяет рассматривать государственную политику в сфере социальной защиты населения как активный инструмент формирования устойчивого общества, способного противостоять современным социальным и экономическим вызовам. Данный подход обеспечивает снижение социальных рисков не за счёт их последующего компенсационного сглаживания, а посредством системного укрепления адаптационного потенциала граждан, что соответствует современным научным представлениям о роли социального государства в условиях трансформации публичного управления и экономики знаний

3.2. Цифровая трансформация социальной сферы

Современное государственное управление социально-экономической сферой в России все активнее внедряет цифровые технологии как инструмент повышения эффективности предоставления социальных услуг, усиления адресности социальной поддержки и

прозрачности распределения ресурсов. Цифровая трансформация социальной сферы включает создание единых цифровых платформ, автоматизацию процессов назначения социальных выплат и разработку интегрированных систем учёта данных о получателях социальной помощи. Эти меры позволяют существенно сократить административные барьеры, оптимизировать процессы обслуживания граждан и обеспечить более оперативное реагирование на их потребности. Например, в рамках Концепции цифровой и функциональной трансформации социальной сферы до 2025 года осуществлялось построение Единой централизованной цифровой платформы в социальной сфере, которая призвана объединить данные о мерах социальной защиты и автоматизировать их предоставление федеральными и региональными органами (Минтрудом, Социальным фондом России и др.) с использованием общей информационно-системы⁶.

При этом цифровая трансформация социальной сферы должна рассматриваться не только как технологическое обновление административных процедур, но и как инструмент закрепления ценностно-ориентированной логики управления. Цифровые платформы способны обеспечить автоматизацию назначения мер поддержки, межведомственный обмен данными и проактивное выявление социальных рисков, однако их результативность зависит от того, какие управленческие ценности заложены в алгоритмы. Если цифровой сервис ориентирован только на скорость обработки заявления, он может воспроизводить формальный подход к социальной защите. Если же в его архитектуру встроены критерии доступности, адресности, справедливости, непрерывности сопровождения и защиты цифровых прав граждан, цифровизация становится механизмом повышения качества государственного управления социальной сферой.

⁶ Распоряжение Правительства РФ от 26.02.2021 года № 431-р «Об утверждении Концепции цифровой и функциональной трансформации социальной сферы, относящейся к сфере деятельности Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации, на период до 2025 года». СПС «КонсультантПлюс» // URL: <https://www.consultant.ru/law/hotdocs/67875.html?ysclid=mqgvz4cz5508742221> (дата обращения: 05.01.2026)

Цифровизация существенно расширяет возможности адресной поддержки: информация о гражданах, положенных им социальных гарантиях, становится доступной не только для государственных органов, но и для самих граждан через электронные сервисы. Это снижает необходимость личного посещения учреждений социальной защиты и упрощает процесс подачи заявлений на льготы, выплаты или услуги. Такой подход подтверждается в современных российских исследованиях цифровизации социальной сферы, где подчеркивается потенциал цифровых платформ в повышении качества социальных услуг и их доступности.

Однако цифровизация социальной сферы сопряжена с рядом институциональных и социальных вызовов, первоочередным из которых является цифровое неравенство. Цифровое неравенство — это системный разрыв между различными социальными группами и регионами в доступе к цифровым технологиям, качеству подключения к сети, цифровым компетенциям и способности эффективно использовать цифровые ресурсы. Оно способно усугублять уже существующее социальное неравенство и препятствовать равному доступу к социальным благам через цифровые механизмы. В

российском контексте этому явлению уделяется внимание как важнейшему социальному риску: различия между субъектами РФ по уровню цифровой включенности (например, между центром и периферией) могут препятствовать равноправному доступу к электронным социальным услугам, ухудшая положение уязвимых групп населения — пожилых граждан, малообеспеченных семей и жителей сельской местности.

Учение о цифровом неравенстве рассматривает его как новую форму социальной дифференциации, которая способна влиять на социальную мобильность, доступ к образованию, рынку труда и социальным услугам. Изучение цифрового неравенства в рамках российской социальной политики показывает, что различия в цифровых навыках, доступе к инфраструктуре и уровню цифровой грамотности существенно влияют на способность граждан воспользоваться преимуществами цифровых социальных платформ, а отсутствие комплексной государственной политики по его преодолению может привести к маргинализации определённых слоев населения.

На рисунке 1 представлены ценностно-ориентированная модель социальной защиты населения.



Рисунок 1. Ценностно-ориентированная модель социальной защиты населения

*Источник: составлено авторами

Таблица 1

Соответствие проблем социальной защиты населения управленческим механизмам ценностно-ориентированной трансформации

Системная проблема	Управленческое проявление	Ценностный критерий	Предлагаемый механизм	Ожидаемый управленческий эффект
Фрагментарность нормативного регулирования	Разрозненность мер поддержки, дублирование программ	Правовая определенность и равная доступность	Унификация регламентов, единая карта социальных мер	Снижение административных барьеров
Преобладание компенсационной модели	Реагирование после наступления риска	Превентивность и устойчивость результата	Раннее выявление социальных рисков, социальное сопровождение	Снижение глубины социальной уязвимости
Недостаточная межведомственная координация	Ведомственная замкнутость, отсутствие единой ответственности	Непрерывность помощи и ориентация на жизненную ситуацию гражданина	Межведомственный контур ответственности, единый социальный кейс	Комплексное решение проблемы гражданина
Цифровое неравенство	Ограниченный доступ части граждан к цифровым услугам	Справедливость и цифровая доступность	Оmnikanальные сервисы, цифровое сопровождение, офлайн-доступ	Предотвращение исключения уязвимых групп
Формальность оценки эффективности	Учет количества услуг вместо качества результата	Общественная ценность и доверие	Показатели удовлетворенности, повторных обращений, социальной включенности	Повышение управляемости социальной политики

*Источник: составлено авторами

Следовательно, эффективное внедрение цифровых платформ в социальную сферу требует не только технической инфраструктуры, но и институциональных реформ, направленных на:

- повышение цифровой грамотности и навыков у граждан всех возрастов и социальных групп, чтобы устранить барьеры в доступе к цифровым услугам;
- защиту цифровых прав граждан, включая обеспечение безопасности персональных данных и доступность сервисов для людей с ограниченными возможностями;
- интеграцию региональных систем, чтобы сократить цифровые разрывы между субъектами Федерации и обеспечить единую стандартную практику предоставления социальных услуг в цифровом формате;
- комплексное регулирование и мониторинг цифровой социальной политики с учётом социальных рисков, включая механизмы оценки влияния цифровизации на социальную справедливость и включенность.

Заключение

Таким образом, государственная политика Российской Федерации в сфере социальной защиты населения нуждается

в концептуальном обновлении, ориентированном на долгосрочные социальные результаты. Преодоление фрагментарности регулирования, развитие превентивных механизмов и внедрение модели социального инвестирования способны повысить эффективность социальной защиты и укрепить социальную устойчивость российского общества. Полученные выводы расширяют научные представления о трансформации социальной политики и могут быть использованы при разработке стратегических документов социального развития. В то же время дальнейшие исследования целесообразно сосредоточить на оценке институциональной согласованности мер социальной поддержки и анализе их социально-экономических эффектов на региональном уровне. Это позволит сформировать научно обоснованные подходы к совершенствованию механизмов государственного управления социальной сферой в условиях структурных и цифровых преобразований

Список источников:

1. Аганбегян А.Г. Социально-экономическое развитие России. Взлеты и падения. Возможности и перспективы // Среднерусский вестник общественных наук. 2023. № 6. С. 14-46.
2. Афтахова А.В. Социальная защита в Российской Федерации: правовой аспект // Сборник научных работ. Выпуск 7. Тверь: Тверской государственный университет, 2024. С. 67.
3. Бородкина О., Григорьева И. Социальное государство в эпоху постпандемии и неопределенности // Журнал исследований социальной политики. 2023. №21(3). С. 397-398.
4. Гаджиева А.И. Особенности нормативно-правового регулирования социальной защиты населения в Российской Федерации // Закон и право. 2023. №11. С. 71-73.
5. Григорьева Н.С. Политика и управление в социальной сфере. Введение в предмет. 2-е изд. М.: ИД «АРГАМАК-МЕДИА», 2025. - 680 с.
6. Забралова О.С. Социальное государство: понятие, сущность и виды // Актуальные проблемы российского права. 2022. №6 (139). С. 21-31.
7. Калинина Е.В. Анализ тенденций рынка труда России // ЕГИ. 2024. №6 (56). С. 357-363.
8. Леонидова Г.В. Пути снижения социального неравенства // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. 2023. №Т. 16, № 2. С. 216-229.
9. Мирзабалаева Ф.И., Антонова Г.В. Структурные диспропорции спроса и предложения на рынке труда в отраслевом и профессионально-квалификационном разрезах // Экономика труда. 2023. Т. 10, № 8. С. 1145-1168.
10. Миронова А. Критический обзор концепции социального инвестирования // Журнал исследований социальной политики. 2024. Т 22, № 1. С. 1145-1168.
11. Роик В.Д. Социальная политика: заработная плата и страхование рисков ее утраты: учебник для вузов. М.: Юрайт, 2026. - 536 с.
12. Шайдукова Л.Д. Социальная политика Российской Федерации: учебник для вузов. 2-е изд. М.: Юрайт, 2026. - 172 с.
13. Черкасова М.А. Специфика формирования муниципально-кадрового резерва как ресурса управления социальными системами // Муниципальная академия. 2021. № 2. С. 70-75.

References:

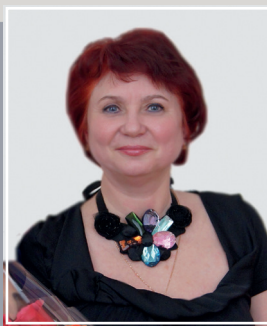
1. Aganbegyan A.G. Socio-economic development of Russia. Ups and Downs. Opportunities and Prospects // Central Russian Bulletin of Social Sciences. 2023. No. 6. pp. 14-46.
2. Aftakhova A.V. Social protection in the Russian Federation: legal aspect // Collection of scientific papers. Issue 7. Tver: Tver State University, 2024. p. 67.
3. Borodkina O., Grigorieva I. Welfare state in the era of post-pandemic and uncertainty // Journal of Social Policy Studies. 2023. No. 21(3). pp. 397-398.
4. Gadzhieva A.I. Features of normative-legal regulation of social protection of the population in the Russian Federation // Law and Right. 2023. No. 11. pp. 71-73.
5. Grigorieva N.S. Social Policy and Management. Introduction. 2nd ed. Moscow: ARGAMAK-MEDIA Publishing House, 2025. - 680 p.
6. Zabalova O.S. Welfare State: Concept, Essence, and Types // Current Issues of Russian Law. 2022. No. 6 (139). Pp. 21-31.
7. Kalinina E.V. Analysis of Russian Labor Market Trends // EGI. 2024. No. 6 (56). Pp. 357-363.
8. Leonidova G.V. Ways to Reduce Social Inequality // Economic and Social Changes: Facts, Trends, Forecast. 2023. No. T. 16, No. 2. Pp. 216-229.
9. Mirzabalaeva F.I., Antonova G.V. Structural Imbalances of Supply and Demand in the Labor Market by Industry and by Professional Skills // Labor Economics. 2023. Vol. 10, No. 8. pp. 1145-1168.
10. Mironova, A. A Critical Review of the Concept of Social Investment // Journal of Social Policy Studies. 2024. Vol. 22, No. 1. pp. 1145-1168.
11. Roik, V.D. Social Policy: Wages and Wage Insurance: A Textbook for Universities. Moscow: Yurait, 2026. 536 p.
12. Shaidukova, L.D. Social Policy of the Russian Federation: A Textbook for Universities. 2nd ed. Moscow: Yurait, 2026. 172 p.
13. Cherkasova, M.A. Specifics of the formation of a municipal personnel reserve as a resource for managing social systems // Municipal Academy. 2021. No. 2. P. 70-75.



УДК 351
DOI: 10.52176/2304831X_2026_03_90
EDN: <https://elibrary.ru/iemhbk>

Цифровая трансформация в государственных (муниципальных) закупках

Digital transformation in public (municipal) procurement



Надежда Сергеевна Матвеева

ФГБОУ ВО «Государственный университет управления»,
профессор кафедры государственного и муниципального
управления, доктор экономических наук, доцент, ORCID: 0000-
0002-7747-1463, SPIN-код: 6392-9590, AuthorID: 755849
109542, Россия, Москва, Рязанский проспект, 99.
E-mail: matveeva_nadejda@mail.ru

Nadezhda Sergeevna Matveeva

State University of Management, Professor of the Department of
State and Municipal Administration, Doctor of Economics, Associate
Professor, ORCID: 0000-0002-7747-1463, SPIN-code: 6392-9590, AuthorID:
755849
99 Ryazan Avenue, Moscow, Russia, 109542.
E-mail: matveeva_nadejda@mail.ru

Аннотация.

Цифровая трансформация экономики также затронула вопросы организации государственных (муниципальных) закупок. В статье обращается внимание на внедрение шифровых технологий в закупочный процесс в России, которое происходило как с учетом мировых тенденций и практики, так и параллельно с ними.

Автор подробно рассматриваются и анализируются этапы цифровой трансформации закупок приводя значительное количество правовых актов, а также мнений ученых и практиков. Каждый последующий этап такой трансформации характеризуется своими особенностями и выступает предпосылкой и основой для проведения изменений в будущем. Современный же этап цифровой трансформации в закупках ориентирован на создание российского программного обеспечения, основанного на широком применении возможностей искусственного интеллекта.

Abstract.

The digital transformation of the economy has also affected the organization of public (municipal) procurement. The article draws attention to the introduction of encryption technologies into the procurement process in Russia, which took place both taking into account global trends and practices, and in parallel with them.

The author examines and analyzes in detail the stages of the digital transformation of procurement, citing a significant number of legal acts, as well as the opinions of scientists and practitioners. Each subsequent stage of such a transformation is characterized by its own characteristics and acts as a prerequisite and basis for making changes in the future.

The current stage of digital transformation in procurement is focused on the creation of Russian software based on the widespread use of artificial intelligence capabilities.

Ключевые слова.

Государственные (муниципальные) закупки, контрактная система, цифровые технологии, цифровая трансформация, искусственный интеллект.

Keywords.

Government (municipal) procurement, contract system, digital technologies, digital transformation, artificial intelligence.

Введение

Впервые о процессе организации государственных (муниципальных) закупок (далее – Г(М)З) для обеспечения нужд в современной России и его правовой регламентации задумались еще в начале 1990-х годов. В 1992 году Президентом РФ был издан указ о создании федеральной контрактной системы.¹

Пройденный исторический путь к созданию контрактной системы в сфере закупок (далее – КС) не был простым, а тернии и сопротивление встречались на каждом шагу, начиная от непонимания, правовой и организационной неопределенности до серьезного сопротивления, споров и противодействий. Государственные (муниципальные) финансы всегда были и остаются «лакомым куском» для недобросовестных участников рынка, казнокрадов и взяточников [7].

Для России это был первый опыт в построении принципиально новой системы, модели обеспечения публичных нужд вновь созданного государства. Российские ученые и практики изучали международные акты², где и были сформулированы желательные цели закупок товаров, работ, услуг (далее – ТРУ): максимальная экономичность и эффективность; стимулирование участников закупок независимо от форм собственности; конкуренция между поставщиками (подрядчиками, исполнителями) (далее – ППИ); обеспечение справедливости и объективности в отношении ППИ; открытость процедур закупок), а также практику организации таких закупок.³

В XXI веке, определившем широкое применение цифровых технологий в управлении государством [6], изменяются подходы к организации публичных закупок.

¹ Указ Президента РФ от 07.08.1992 № 826 (ред. от 21.06.1994) «О мерах по формированию Федеральной контрактной системы» // URL: <https://online11.consultant.ru/cgi/online.cgi?req=doc&base=LAW&n=10023&casheid=D12DA01ADB9A6F2D7269D34989C61D6D&mode=splus&rnd=u7knFQ#MRPFcEV4llFI3tMr> (дата обращения: 15.03.2026)

² Распоряжение Правительства РФ от 31.12.2016 № 2933-р «О проведении электронных аукционов в соответствии с Федеральным законом от 05.04.2013 № 44-ФЗ» // URL: <https://online11.consultant.ru/cgi/online.cgi?req=doc&base=LAW&n=210503&rnd=4YzUg#g2KuaDVqjCCZVzwC> (дата обращения: 18.03.2026)

³ Андреева Л.В. Закупки товаров для федеральных государственных нужд: правовое регулирование // «Волтерс Клувер», 2009 // URL: <https://online11.consultant.ru/cgi/online.cgi?req=doc&base=PKBO&n=7985&cacheid=B018C6C1F749F6BBE3369184C73BEBB4&mode=splus&rnd=VToGDQ#QE7DBDVlqxV4AAMB> (дата обращения: 18.03.2026)

С 2011 года формируются возможности применения электронных форматов осуществления бизнес процессов (электронных сообщений; электронных процедур определения ППИ и т.д.) при осуществлении публичных закупок.⁴ С 2020 года Европейский Союз применение регуляторных электронных механизмов (перевода в электронный формат) в публичных закупках при проведении тендеров стало повсеместным и обязательным⁵, требование их электронизации относилось ко всем участникам закупочных процедур (заказчикам, участникам закупок и ППИ), что позволило упростить и повысить эффективность закупок, в том числе добиваться лучшего соотношения цены и качества, при «соблюдении принципов прозрачности и конкуренции».⁶

Кульминацией цифровой трансформации в этой сфере стало назначение впервые в мире 1 сентября 2025 в Албании министром (виртуальным), ответственным за государственные закупки, Diella (искусственного интеллекта (далее - ИИ)) В качестве основных целей принятия такого решения называлось снижение коррупционных рисков, ускорение процедур в закупочной деятельности и обеспечение их прозрачности.⁷

Достигнет ли названный министр поставленные цели на данном этапе развития вызывает некоторые сомнения.

Это сопровождалось возникновением значительного научного интереса по применению цифровых технологий при обе-

спечения государственных (муниципальных) нужд в исторической ретроспективе в России.

Целью исследования является проведение анализа цифровой трансформации в Г(М)З в России, выделение этапов изменений и их характеристика.

Методы исследования. При проведении исследования были применены следующие общенаучные методы: историко-диалектический метод реализуемый в виде анализа принятых на различных этапах развития страны нормативных правовых актов и практики их применения в организации Г(М)З; логического обобщения и выводов по результатам исследования, сравнения полученных данных и пр.

Основная часть

Современный этап развития российской КС характеризуется широким применением цифровых технологий в управлении Г(М)З, то есть полномасштабным переходом к электронным закупкам, когда практически все виды конкурентных способов определения ППИ, а также закупки у единственного ППИ осуществляются в электронном формате.

В 2024 г. Президент РФ⁸ определил «цифровую трансформацию» в государственном и (муниципальном) управлении в России в качестве ключевой национальной цели. Названный подход также в полной мере относится к сфере Г(М)З и касается это всестороннего использования возможностей перехода к автоматизации

⁴ Типовой закон ЮНСИТРАЛ о публичных закупках (Принят в г. Вене 01.07.2011 на 44-ой сессии ЮНСИТРАЛ) // URL: <https://online11.consultant.ru/cgi/online.cgi?req=doc&base=INT&n=55066&rnd=ww0Beg#U19JBDVabTNJN5zn> (дата обращения: 15.03.2026)

⁵ Камалян А.М. Эволюция законодательства Европейского Союза о государственных закупках // URL: <https://inter-legal.ru/evolyutsiya-zakonodatelstva-evropejskogo-soyuza-o-gosudarstvennyh-zakupkah-the-evolution-of-the-eu-public-procurement-law> (дата обращения: 20.03.2026)

⁶ Директива № 2014/24/ЕС Европейского парламента и Совета Европейского Союза «О государственных закупках и об отмене Директивы 2004/18/ЕС» [рус., англ.] (Вместе с «Центральными правительственными органами», «Перечнями видов деятельности, продуктов, конвенций, законодательных актов ЕС», «Требованиями, относящимися к инструментам и устройствам...», «Информацией», «Определением некоторых технических спецификаций», «Характеристиками публикации», «Содержанием приглашений к подаче предложений...», «Реестрами», «Средствами доказывания критериев отбора», «Услугами...», «Корреляционной таблицей») (Принята в г. Страсбурге 26.02.2014) (с изм. и доп. от 24.11.2015) // URL: <https://online11.consultant.ru/cgi/online.cgi?req=doc&base=INT&n=60072&cacheid=CAFE64603F49ED8F741B99A890B50A9A&mode=splus&rnd=ww0Beg#t01MBDVphfnqDk46> (дата обращения: 15.03.2026)

⁷ В Албании назначили ИИ на пост министра: нейросеть займется госзакупками. 12 сен 2025 в 09:30 // URL: <https://habr.com/ru/news/946244/> (дата обращения: 16.03.2026)

⁸ Указ Президента РФ от 07.05.2024 N 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года» // URL: <https://online11.consultant.ru/cgi/online.cgi?req=doc&base=LAW&n=475991&dst=100007&cacheid=BAD5575B8B4F46CD499EDB6E0853DBA6&mode=splus&rnd=zxQzsw#LE07PDV9eRuwe9k9> (дата обращения: 17.03.2026)

транзакций в рамках единых цифровых платформ и применения технологий обработки больших объемов данных, машинного обучения и ИИ в государственном управлении, частности в сфере закупок.

Здесь весьма важным становится понимание того, чтобы цифровая трансформация не должна превратиться в модную концепцию или в самоцель изменений. XXI веке она превращается в глобальный вызов [4; 1]

А. В. Орищенко, Е. И. Воеводина [5] выделяют 4-е ключевых этапа цифровой трансформации рынка Г(М)З называя при этом особенности каждого этапа с учетом технологической, правовой и институциональной составляющих. В то же время они отмечают значительную эволюцию российской КС.

Несомненно, можно согласиться с предложенными выше названными учеными периодизации этапов, а также дополнить их особенностями и конкретизацией результатов по каждому из них.

Первый этап (2000-2014 гг.) выше названные ученые называют периодом «электронизации закупочной деятельности».

Первые шаги по применению электронных процедур в конкурентных закупках были сделаны еще в период действия федерального закона ФЗ-94.⁹ В самой первой редакции названного закона указывалось

на создание в сети Интернет официальных сайтов РФ, субъектов РФ, муниципальных образований для размещения информации о размещении заказов.

Однако, фактически такой сайт был создан только в 2006 г. и на нем размещалась информация по всем Г(М)З, а также был определен его электронный адрес¹⁰, который в дальнейшем стал использоваться как адрес единой информационной системы в сфере закупок (далее – ЕИС).

Закон (даже в первой редакции) предоставлял заказчикам возможность размещать заказ с применением аукциона в электронной форме на сайте в сети Интернет. Сайт для проведения процедуры определения ППИ заказчик должен был определять самостоятельно. Требования к таким сайтам были установлены только в 2009 г.¹¹.

Лишь с принятием в 2009 году Федерального закона № 93-ФЗ¹² и определением нового способа «открытый аукцион в электронной форме» устанавливались четкий порядок его проведения, а также четыре электронные торговые площадки (далее – ЭТП) в сети Интернет.¹³

Таким образом, можно сказать, что именно в 2009 году было положено начало формированию современной цифровой среды в сфере Г(М)З, при проведении торгов закладывались основы замены рутинных и трудоемких операций в закупоч-

⁹ Федеральный закон от 21.07.2005 № 94-ФЗ «О размещении заказов на поставки товаров, выполнение работ, оказание услуг для государственных и муниципальных нужд» (недействующая редакция) // URL: <https://online11.consultant.ru/cgi/online.cgi?req=doc&n=57493&base=LAW&from=67847-239&md=bbY0JQ#xsKBaDVF7AEFk2iX> (дата обращения: 15.03.2026)

¹⁰ Распоряжение Правительства РФ от 20.02.2006 № 229-р «Об официальном сайте Российской Федерации для размещения информации о размещении заказов на поставки товаров, выполнение работ, оказание услуг для федеральных государственных нужд» // URL: <https://online11.consultant.ru/cgi/online.cgi?req=doc&base=LAW&n=58601&dst=100004&field=134&md=4YzUg#zkW5aDVyso1kZpXp> (недействующая редакция) (дата обращения: 15.03.2026)

¹¹ Постановление Правительства РФ от 17.03.2008 № 179 «Об утверждении Положения о пользовании сайтами в сети Интернет, на которых осуществляется проведение открытых аукционов в электронной форме, и требованиях к технологическим, программным, лингвистическим, правовым и организационным средствам обеспечения пользования указанными сайтами, а также к системам, обеспечивающим проведение открытых аукционов в электронной форме» // URL: <https://online11.consultant.ru/cgi/online.cgi?req=doc&base=LAW&n=75589&dst=100008&field=134&md=4YzUg#xvbHaDVGSBAoUL622> (дата обращения: 20.03.2026)

¹² Федеральный закон от 08.05.2009 № 93-ФЗ «Об организации проведения встречи глав государств и правительств стран - участников форума «Азиатско-тихоокеанское экономическое сотрудничество» в 2012 году, о развитии города Владивостока как центра международного сотрудничества в Азиатско-Тихоокеанском регионе и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» // URL: <https://online11.consultant.ru/cgi/online.cgi?req=doc&base=LAW&n=87624&dst=100265&field=134&md=4YzUg#dL6OaDVF259gs9EI> (дата обращения: 15.03.2026)

¹³ Распоряжение Правительства РФ от 01.06.2009 № 755-р «Об определении операторов для проведения открытых аукционов в электронной форме» // URL: <https://online11.consultant.ru/cgi/online.cgi?req=doc&base=LAW&n=93893&cacheid=1E53E67C3CADFA0F84297BDFD011DB79&mode=splus&md=4YzUg#KFZOaDVe8zznWxC71> (дата обращения: 21.03.2026)

ной деятельности к автоматизации и созданию инфраструктурной поддержки.

Второй этап (2014-2018 гг.) характеризовался принятием двух весьма значимых законов: ФЗ-223 (2011 г.)¹⁴ и ФЗ-44 (2013 г.)¹⁵.

С принятием ФЗ-223 среди Г(М)З в самостоятельную категорию были выделены корпоративные закупки ТРУ, при осуществлении которых для заказчиков определялась обязанность в ряде случаев совершать закупки в электронном формате¹⁶ с использованием электронных документов.

В ФЗ-44 (2013 г.), уже в первой редакции закона, устанавливались требования:

- к информационному обеспечению функционирования КС и созданию ЕИС, которая должна была обеспечивать взаимодействие с правительственными информационными системами;

- по электронной регистрации участников закупок в ЕИС и аккредитации на ЭТП; должен был вестись единый реестр участников закупок;

- по осуществлению электронного документооборота, который позволял бы использовать унифицированные формы документов, представлять информацию в структурированном виде и сократить трудозатраты на их подготовку, а также при подписании электронных документов использовать ЭЦП;

- по обязательности заказчиков применять электронный аукцион для определения ППИ в соответствии с установленным перечнем ТРУ¹⁷;

- к операторам ЭТП и их перечень для проведения электронных аукционов (был определен только в 2016 г.)¹⁸.

Проводимый в 2018 году. Всероссийский форум-выставка «Госзаказ — За честные закупки» проходил под девизом «госзаказ: за цифровые закупки». Благодаря цифровизации намеревались

- уменьшить риски и возникновение конфликта интересов, злоупотребления и коррупцию;

- повлиять на скорость и качество принятия управленческих решений;

- снизить издержки заказчика и поставщика;

- развить конкуренцию на рынке Г(М)З;

- повысить экономическую эффективность Г(М)З.

Начиная с середины 2018 г. возникла возможность в электронной форме проводить все виды открытых и закрытых конкурсов и аукционов, запрос котировок, запрос предложений.

Для проведения электронных процедур дополняется перечень операторов ЭТП, их число увеличилось до восьми площадок, а специализированных ЭТП, соответственно до одной площадки.

Таким образом этот период ознаменовался

- значительным расширением применения цифровых технологий,

- автоматизацией почти всех закупочных процессов,

- переходом их из категории «желательных» к применению в категорию «обязательных».

Третий этап (2019-2022 гг.) можно назвать цифровизацией Г(М)З.

Технической основой для перехода к широкому применению цифровых техно-

¹⁴ Федеральный закон от 18.07.2011 № 223-ФЗ «О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц» // URL: <https://online11.consultant.ru/cgi/online.cgi?req=doc&n=116964&base=LAW&from=483052-0&md=4YzUg#CORhaDVp9wlmYl8P> (дата обращения: 15.03.2026)

¹⁵ Федеральный закон от 05.04.2013 № 44-ФЗ «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд» // URL: <https://online11.consultant.ru/cgi/online.cgi?req=doc&n=144624&base=LAW&from=495181-10&md=4YzUg#6bPjaDVYDHwzupw> (дата обращения: 18.03.2026)

¹⁶ Постановление Правительства РФ от 21.06.2012 № 616 «Об утверждении перечня товаров, работ и услуг, закупка которых осуществляется в электронной форме» // URL: <https://online11.consultant.ru/cgi/online.cgi?req=doc&base=LAW&n=131521&dst=100013&field=134&md=4YzUg#jhUiaDVonVRfhlp1> (дата обращения: 15.03.2026)

¹⁷ Распоряжение Правительства РФ от 31.10.2013 № 2019-р «О перечне товаров, работ, услуг, в случае осуществления закупок которых заказчик обязан проводить аукцион в электронной форме (электронный аукцион)» // URL: <https://online11.consultant.ru/cgi/online.cgi?req=doc&base=LAW&n=153972&dst=100010&field=134&md=4YzUg#1HnraDVCUqkXQes> (дата обращения: 18.03.2026)

¹⁸ Распоряжение Правительства РФ от 31.12.2016 № 2933-р «О проведении электронных аукционов в соответствии с Федеральным законом от 05.04.2013 N 44-ФЗ» // URL: <https://online11.consultant.ru/cgi/online.cgi?req=doc&base=LAW&n=210503&md=4YzUg#g2KuaDVqjCCZVzwC> (дата обращения: 18.03.2026)

логий стало «развитие интерфейсов прикладного программирования (API) и интеграция с государственными реестрами», включая «ЕГРЮЛ, ЕГРИП, Реестр СМ(С)П, Реестр СРО» и пр. [5].

В этот период активно совершенствовались бизнес процессы в Г(М)З:

- повысилась доступность информации о закупках;
- оптимизировалась управляемость закупочной деятельностью;
- повысилась результативность принятия решений;
- происходила адаптации законодательства к новому технологическому укладу;
- расширились возможности цифровизации всех процессов закупок, касающиеся как заказчиков и участников закупок (возможность использования стандартных документов в электронном формате, предоставления отчетов и пр.), так и иных участников КС, в части отклонения заявок операторами ЭТП, осуществления контроля, мониторинга и аудита на основании имеющейся в ЕИС информации и документов [3; 8];
- расширялся функционал и повышался статус ЕИС и ЭТП за счет возможности их интеграции с рядом государственных (муниципальных) информационных систем, в том числе «Электронный бюджет»;
- происходило накопление больших массивов информации и данных в ЕИС (ведется в ЕИС с 2014 г.), что выступило основой для ее систематизации и возможностей осуществления дальнейшей аналитики;
- усиливалась аналитическая работа как со стороны контрольных органов, органов мониторинга и аудита. Для оценки эффективности организации закупочной деятельности стал применяться расширенный перечень показателей, произошел переход от простой фиксации данных к их интерпретации и пр.

Основное внимание законодателей и практиков-разработчиков ПО было со-

средоточено на применении цифровых технологий в инфраструктурном обеспечении закупочного процесса.

А.Г. Каранатова и А.Ю. Кулев [4]. указывают, что все начиналось с применения в госзакупках электронных государственных платформ (e-GP)¹⁹, которые постоянно совершенствовались обеспечивая революционный переход в концепции управления закупками с применением цифровых инструментов, использования больших данных, от Procurement 1.0 до Procurement 4.0.

Если в Procurement 1.0 основное внимание было сосредоточено на ручных операциях, связанных с подготовкой заявок, согласованием заказов с ППИ, исполнением их контроля и проведением ограниченного в упрощенной форме анализа.

Основой в применении Procurement 2.0 были записи данных и транзакций, управление цифровыми процессами, онлайн-коммуникация и ограниченные онлайн-каталоги, системы ERP (планирование ресурсов предприятия).

Версия Procurement 3.0 уже позволяла использовать возможности цифровых платформ, принимать решения на основе анализа больших баз данных и управления рисками, что создавало условия для создания экосистем в госзакупках.

Прорывной оказалась концепция Procurement 4.0, объединившая автоматизацию процессов (RPA) и технологий ИИ.

Применяемая «когнитивная автоматизация процессов»

- позволяла изменить не только организацию, но и саму функцию закупок путем значительного расширения возможностей для поиска ППИ и оценку их предложений;
- создавала предпосылки для проведения углубленного анализа рынка, в том числе поиска нового ППИ и нового продукта, автоматизации управления коммуникациями, увеличением каналов и средств коммуникации, а также повышения качества всей аналитики²⁰ [4].

¹⁹ e-Government Procurement (e-GP) — это использование информационных и коммуникационных технологий (в частности интернета) государственными учреждениями и другими участниками процесса закупок для приобретения товаров, работ и услуг.

²⁰ Chen J. The Evolution of Procurement: From Manual Sourcing to AI-Powered Solutions. November 6, 2024 // URL: <https://www.sourceready.com/blog/the-evolution-of-procurement-from-manual-sourcing-to-ai-powered-solutions> 21.03.2026 (дата обращения: 21.03.2026)

Четвертый этап (2023 - по н.в.) характеризуется созданием российского программного обеспечения, использующим технологии ИИ [2], и его дальнейшим внедрением в закупочную деятельность, обеспечением прозрачности и повышением ответственности за нарушение законодательства и иных нормативных правовых актов²¹ за счет:

- увеличения, переведенных в цифровой (электронный) формат количества бизнес-процессов при открытых и даже закрытых видах конкурентных закупок (конкурсов, аукционов, запроса котировок);
- возможности совершить закупку у единственного ППИ (пп. 4 и 4 ч. 1 ст. 93 ФЗ-44) в электронной форме (ч. 12 ст. 93 ФЗ-44);
- расширения количества рубрик в Каталоге ТРУ, имеющих в ЕИС,
- расширения возможностей применения электронного документооборота вплоть до фиксации исполнения контракта в части документального подтверждения приемки ТРУ и его оплаты;
- автоматизации контрольных функций в финансово-бюджетной сфере и организации закупочной деятельности, проведению мониторинга и аудита путем расширения применения для этих целей ЕИС.

Заключение

Проведенный анализ показал динамичное развитие системы Г(М)З. Особая значимость в совершенствовании бизнес-процессов в закупках придается применению цифровых технологий, которые определили перевод в электронный формат почти всех видов закупок (определение ППИ) и замену ручных процедуры документооборота в электронный документооборот.

Электронизация в Г(М)З обеспечила

- простоту и экономию трудозатрат всех участников КС;
- открытость и прозрачность закупочных процедур способствовала привлечению новых участников закупок в систему Г(М)З;

- развитие добросовестной конкуренции, снижение злоупотреблений и коррупции в этой сфере;

- прозрачность процессов в Г(М)З создав большую их подконтрольность со стороны контрольно-надзорных органов, органов мониторинга и аудита.

²¹ «План деятельности Министерства финансов Российской Федерации на 2025 - 2030 годы» (утв. Минфином России 30.12.2025) (вместе с «Планом-графиком мероприятий Министерства финансов Российской Федерации по реализации документов стратегического планирования») // URL: <https://online11.consultant.ru/cgi/online.cgi?req=doc&base=LAW&n=526960&dst=100626&cacheid=58D45A70E4D16760865C2ED1C65462DC&mode=splus&rnd=WTgRQw#pp6e1EVOUXmFR8wW2> (дата обращения: 15.03.2026)

Список источников:

1. Бодяко А.В., Рогулenco Т.М., Близкий Р.С., Матвеева Н.С. Инструменты аналитических информационных систем государственного и муниципального управления. // Russian Journal of Management. 2025. Т. 13. № 2. С. 173-180.
2. Голованов В.И., Зотов В.Б. Внедрение генеративного искусственного интеллекта в систему государственного и муниципального управления. // Муниципальная академия. 2025. № 1. С. 49-62.
3. Государственные и муниципальные электронные закупки: учебник / Н.С. Матвеева, В.В. Попов, И.В. Рыбальченко ; под общ. ред. Н.С. Матвеевой. – Москва: КНОРУС, 2022. – 266 с.
4. Каранатова Л.Г., Кулев А.Ю. Инновационное развитие контрактной системы: переход к умным закупкам. // Управленческое консультирование. 2020. № 2 (134). С. 22-31.
5. Орищенко А.В., Воеводина Е.И. Цифровая трансформация рынка тендерных торгов: от регистрации заявок к предиктивной аналитике. // Экономика и управление: проблемы, решения. 2025. Т. 12. № 3 (156). С. 165-174.
6. Псарева Н.Ю., Киселев Д.Н. Правовое и институциональное обеспечение цифровизации экономики (бизнеса) // Вестник Московского Международного Университета. 2024. № 1 (1). С. 206-211.
7. Развитие экономических инструментов государственного и муниципального управления: монография / кол. авторов; под общ. ред. Т.М., Рогулenco, Р.С. Близкого. – Москва: РУСАЙНС, 2025. – 366 с.
8. Сергеева С.А. Институт закупок в условиях цифровой трансформации. // Финансовые рынки и банки. 2022. № 10. С. 20-24.

References:

1. Bodyako A.V., Rogulenco T.M., Blizky R.S., Matveeva N.S. Tools of analytical information systems of state and municipal management. // Russian Journal of Management. 2025. Vol. 13. No. 2. pp. 173-180.
2. Golovanov V.I., Zotov V.B. Introduction of generative artificial intelligence into the system of state and municipal management. // Municipal Academy. 2025. No. 1. pp. 49-62.
3. State and municipal electronic procurement: textbook / N.S. Matveeva, V.V. Popov, I.V. Rybalchenko; under the general editorship of N.S. Matveeva. – Moscow : KNORUS, 2022. – 266 p.
4. Karnatova L.G., Kulev A.Yu. Innovative development of the contract system: transition to smart procurement. // Management consulting. 2020. No. 2 (134). pp. 22-31.
5. Orishchenko A.V., Voevodina E.I. Digital transformation of the tender market: from registration of applications to predictive analytics. // Economics and Management: problems, solutions. 2025. Vol. 12. No. 3 (156). pp. 165-174.
6. Psareva N.Yu., Kiselyov D.N. Legal and institutional support for the digitalization of economics (business) // Bulletin of the Moscow International University. 2024. No. 1 (1). pp. 206-211.
7. The development of economic instruments of state and municipal management: a monograph. authors ; under the general editorship of T.M., Rogulenco, R.S. Blizky. Moscow : RUSAINS, 2025. 366 p.
8. Sergeeva S.A. Institute of procurement in the context of digital transformation. // Financial markets and banks. 2022. No. 10. pp. 20-24.



УДК 330.3; 504.03
DOI: 10.52176/2304831X_2026_03_98
EDN: <https://elibrary.ru/ifhusz>

Экологическое развитие Раменского муниципального округа Московской области: современные подходы к улучшению состояния водных ресурсов и озеленения

Environmental development of the Ramenskoye municipal district of the Moscow region: modern approaches to improving the state of water resources and landscaping

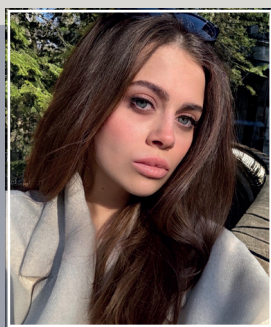


Ирина Владимировна Милькина

ФГБОУ ВО «Государственный университет управления»,
кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры
государственного и муниципального управления,
начальник проектно-учебной лаборатории городского
развития, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5254-6326>, SPIN-
код: 6465-3325, Author ID: 675722
109542 Россия, Москва, Рязанский проспект, 99
e-mail: iv_milkina@guu.ru

Irina V. Milkina

State University of Management, Ph.D. in Economics,
Associate Professor, Associate Professor of Department of State
and Municipal Governance, Head of Project and Educational
Laboratory of Urban Development, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5254-6326>, SPIN-code: 6465-3325, Author ID: 675722
99 Ryazan Avenue, Moscow, Russia, 109542
e-mail: iv_milkina@guu.ru

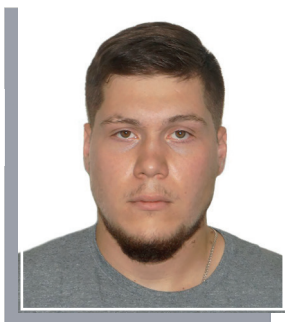


София Андреевна Масленкова

ФГБОУ ВО «Государственный университет управления»,
студентка 5 курса
109542 Россия, Москва, Рязанский проспект, 99
e-mail: maslenkova01@inbox.ru

Sofya A. Maslenkova

State University of Management, 5th year student
99 Ryazan Avenue, Moscow, Russia, 109542
e-mail: maslenkova01@inbox.ru



Сергей Дмитриевич Раздобудько

ФГБОУ ВО «Государственный университет управления»,
студент 5 курса
109542 Россия, Москва, Рязанский проспект, 99
e-mail: razsergei18@gmail.com

Sergey D. Razdobudko

State University of Management, 5th year student
99 Ryazan Avenue, Moscow, Russia, 109542
e-mail: razsergei18@gmail.com

Аннотация.

Статья посвящена анализу экологической обстановки в Раменском муниципальном округе Московской области, с акцентом на состояние водных ресурсов и озеленения. Рассмотрены основные проблемы: загрязнение рек и озер, нехватка современных очистных сооружений, несанкционированные свалки, а также радиационные аномалии. Приведены данные о качестве питьевой воды, состоянии лесных и парковых зон, уровне антропогенной нагрузки. Особое внимание уделено нормативным требованиям и действующим программам по улучшению экологии. На основе анализа предложены меры по модернизации водной инфраструктуры, развитию озеленения, внедрению мониторинга и образовательных инициатив. Подчеркивается важность комплексного подхода и участия властей, бизнеса и жителей для создания устойчивой и комфортной среды в районе.

Ключевые слова.

Анализ экообстановки района, озеленение, состояние водной системы, требования к качеству воды, мониторинг.

Abstract.

This article analyzes the environmental situation in the Ramenskoye municipal district of the Moscow Region, focusing on the state of water resources and landscaping. Key issues are addressed, including river and lake pollution, a lack of modern wastewater treatment facilities, unauthorized landfills, and radiation anomalies. Data on drinking water quality, the condition of forests and parks, and the level of anthropogenic load are presented. Particular attention is paid to regulatory requirements and existing environmental improvement programs. Based on the analysis, measures are proposed to modernize water infrastructure, develop landscaping, and implement monitoring and educational initiatives. The importance of an integrated approach and the participation of government, businesses, and residents to create a sustainable and comfortable environment in the district is emphasized.

Keywords.

Analysis of the environmental situation in the area, landscaping, the state of the water system, water quality requirements, monitoring.

Введение

Московская область — это один из самых густонаселенных и урбанизированных регионов России. Площадь области составляет около 44 тысяч км², поэтому регион входит в число крупнейших по населению в стране. Общая протяженность внешних границ области почти 1200 км.

Состояние экологии относится к числу критических социально-экономических проблем, имеет значение для каждого человека, в частности в столь урбанизированном регионе, как Московская область, где

существенное влияние на экологическую ситуацию оказывает и столица страны — Москва.

В Московской области сегодня работают предприятия самых разных отраслей: топливно-энергетической, металлургической, химической, перерабатывающей, а также сельскохозяйственного комплекса. Их деятельность заметно влияет на окружающую среду и здоровье населения, создавая риски для водных и биологических ресурсов, которые могут быть признаны потенциально опасными¹.

¹ Постановление Правительства МО от 25.10.2016 N 795/39 (ред. от 15.12.2020) «Об утверждении государственной программы Московской области «Экология и окружающая среда Подмосковья» на 2017-2026 годы» (с изм. и доп., вступающими в силу с 01.01.2021) // URL: <https://mosreg.ru/dokumenty/normotvorchestvo/prinyato-pravitelstvom/01-12-2016-16-34-43-postanovlenie-pravitelstva-moskovskoy-oblasti-ot-2> (дата обращения 29.04.2026).

Качество воды в городах и районах Подмосковья существенно различается из-за геологических особенностей, состояния водопроводных сетей и уровня антропогенного воздействия. В данной статье анализируется состояние водной системы и уровень озеленения на примере Раменского района. Исследование экологических проблем этого муниципального образования поможет выявить их значимость и найти пути решения на примере данного района.

На юго-востоке центральной части Московской области находится Раменский муниципальный округ – административно-территориальная единица с административным центром в городе Раменское. Площадь района составляет 1397,39 квадратных километров, а численность населения достигает 305 988 человек.

Раменский муниципальный округ соседствует с другими муниципальными образованиями: на севере от него располагаются Балашиха, Богородское, Электросталь и Павловский Посад, на северо-западе – городские округа Люберцы и Ленинский. С востока к Раменскому примыкают Орехово-Зуевский городской округ и Воскресенск, с юга – городской округ Ступино, а с юго-востока – Домодево. Также с Раменским муниципальным округом соседствует городской округ Лыткарино, расположенный на северо-западной границе.

Основные реки района: Москва, Пахра, Пехорка, Гжелка, Дорка, Македонка, Хрипань, Чернавка, Быковка и Куниловка. На территории расположено несколько озер, крупнейшим из которых является Борисоглебское. Также присутствует большое количество мелких озер.

Актуальность проблемы озеленения и водной системы Раменского муниципального округа обусловлена необходимостью улучшения экологической обстановки, снижения уровня стресса у жителей, создания устойчивых ландшафтов и регулирования природных процессов в городах.

Теоретической основой исследования послужили фундаментальные научные работы в области экологического мониторинга, управления природными ресурсами и устойчивого развития территорий.

Концептуальные основы экологического мониторинга базируются на современных подходах к использованию искусственного интеллекта в экологических исследованиях [5; 6; 8]. Интеллектуальные системы могут собирать и анализировать данные о качестве и уровне воды в реках, озерах и водопроводных сетях в режиме реального времени. Использование датчиков и интеллектуальных алгоритмов позволяет прогнозировать риски загрязнения, утечек и аварий, а также своевременно реагировать на них [4]. Современные подходы к мониторингу водных объектов включают внедрение автоматизированных систем контроля качества воды и экологического состояния водоемов [7; 15].

Теоретические основы развития зеленой инфраструктуры базируются на исследованиях инновационных решений в сфере урбанистики [1; 3; 9; 11]. Ключевую роль здесь играет формирование экологического каркаса и эффективной системы озеленения [12]. На муниципальном уровне это реализуется через применение экологического контроля [2; 10], направленного на минимизацию негативного воздействия промышленных предприятий. Особое внимание в исследованиях уделяется формированию экологической культуры и совершенствованию системы образования с использованием актуальных методик эколого-просветительской работы [5].

Таким образом, теоретическая база исследования позволяет комплексно подойти к анализу экологической ситуации в Раменском муниципальном округе и разработать эффективные механизмы ее улучшения с учетом современных научных достижений в области экологии и природопользования. А современные подходы к экологическому развитию территорий интегрируют принципы устойчивого развития, цифровизации экологического мониторинга [13], эффективного межведомственного взаимодействия [14] для обеспечения комфортного проживания граждан [11].

Основная часть

Существуют четкие санитарно-эпидемиологические стандарты и процедуры, которые контролируют качество питьевой

воды в централизованных системах водоснабжения. Они изложены в СанПиН 2.1.4.1074-01 «Питьевая вода. Гигиенические требования к качеству воды централизованных систем питьевого водоснабжения. Контроль качества». Требования к качеству воды в реках и озерах определяются совместными усилиями Федерального агентства водных ресурсов (Росводресурсы), Росрыболовства, Росгидромета, Роспотребнадзора и Росприроднадзора, Минсельхоза России. Необходимо получить положительное заключение государственной экологической экспертизы.

Водный кодекс Российской Федерации² служит основой для регулирования отношений, связанных с использованием и охраной водных ресурсов. В тех аспектах, которые не охвачены Водным кодексом, применяются нормы гражданского законодательства, регулирующие имущественные отношения, связанные с оборотом водных объектов.

Хотя нормативы качества окружающей среды в Московской области могут различаться для воды и лесов, существуют определенные базовые показатели, которые должны соблюдаться.

Вода:

- Химический состав: содержание вредных веществ, таких как нитраты (норма до 10 мг/л), фосфаты (норма до 0.5 мг/л).

- Биохимическое потребление кислорода (БПК₅): не более 3-5 мг/л для классификации воды как «чистая».

- Микробиологические показатели: уровень общих солей не должен превышать 100 на 100 мл для контакта с водой (купание) и 1000 на 100 мл для водоснабжения.

Леса:

- Содержание загрязняющих веществ в древесине не должно превышать:

- Свинца: 0.5 мг/кг;

- Кадмия: 0.1 мг/кг;

- Мышьяка: 0.5 мг/кг.

Показатели здоровья лесов: доля здоровых деревьев должна составлять не менее 80% в каждом лесном массиве.

Природная среда Раменского муниципального округа испытывает на себе

воздействие различных аспектов: выбросы вредных веществ в атмосферу, интенсивное потребление воды, сброс загрязненных стоков и, конечно, нелегальные свалки промышленных и бытовых отходов. Хотя в районе нет крупных промышленных предприятий, которые могли бы существенно загрязнять воздух, главным источником проблем является транспорт. По уровню загрязнения воздуха район занимает среднее положение среди других муниципальных образований Московской области. Реальные замеры не показали превышения предельно допустимых концентраций (ПДК).

Леса занимают 32% территории Раменского муниципального округа и оказывают положительное влияние на качество воздуха. Река Москва — главный водный объект в Раменском, и она уже приходит сюда с высоким уровнем загрязнения. Вклад сточных вод с территории района в общее состояние реки невелик. То же самое можно сказать о реках Пахре и Пехорке. Состояние малых рек вызывает больше опасений, чем крупных водоемов. На территории района протекает 22 реки со средней степенью загрязнения. Результаты анализов показывают, что экологическая обстановка в реках постепенно улучшается.

Население района почти полностью (около 100%) использует артезианскую воду для питья, и система водоснабжения в Раменском районе работает эффективно. Многочисленные исследования, проведенные районными и областными центрами экологического контроля, подтверждают хорошее качество подземных вод.

Растительный мир района типичен для центральной части Европейской России и представлен обширными лесными массивами. Ведется работа по озеленению города Раменское и других населенных пунктов. Благоустройство населенных пунктов осуществляется специализированными службами. На территории района насчитывается 80 тысяч садовых участков, но деятельность садоводов привела к образованию большого количества несанкционированных свалок. Увеличение посеща-

² «Водный кодекс Российской Федерации» от 03.06.2006 N 74-ФЗ (ред. от 29.12.2025) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.03.2026) // URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_60683/ (дата обращения 28.04.2026).

емости лесных зон привело к накоплению мусора, включая пищевые отходы, упаковку и выбросы от транспорта.

Для анализа экологии региона в первую очередь стоит обратить внимание на состояние водной системы. Проникновение загрязняющих веществ в водоемы, будь то непосредственный сброс отходов или другие пути их попадания, а также образование опасных соединений непосредственно в воде, которое ухудшает качество как поверхностных, так и подземных вод, называется загрязнением водных объектов. Это негативно влияет на состояние дна и береговой линии, ограничивая возможности использования водных ресурсов.

Засорение вод — это накопление посторонних предметов в водоемах.

Водные биологические ресурсы включают рыб, беспозвоночных, млекопитающих, водоросли и других представителей флоры и фауны, которые обитают в водной среде в естественных условиях.

Причины загрязнения водных ресурсов могут быть как естественными, так и антропогенными. Природные источники загрязнения обычно нейтрализуются естественными механизмами самоочищения, связанными с круговоротом воды. Антропогенное загрязнение, которое может быть химическим, биологическим или физическим, напрямую связано с деятельностью человека.

Химические загрязнители влияют на естественный химический баланс воды, повышая концентрацию опасных элементов. Они могут включать неорганические вещества (минеральные соли, кислоты, щелочи и т.п.) и органические соединения (нефтепродукты, органические остатки, пестициды и другие).

Биологическое загрязнение вызвано наличием вирусов, бактерий и других болезнетворных микроорганизмов, грибов (плесневых и дрожжевых), водорослей и т.д. Физические загрязнители включают радиоактивные вещества, твердые частицы во взвешенном состоянии, тепло, песок, осадок, глину, а также изменения таких характеристик, как цвет и запах.³

Состояние загрязненности поверхностных вод на суше является важным показателем. Для оценки качества воды регулярно (ежемесячно, ежедекадно, в ключевые периоды гидрологического цикла) отбираются пробы, которые анализируются на содержание газовых компонентов, взвешенных веществ, биогенных и органических соединений, солевого состава, а также загрязняющих веществ. Часть определяемых показателей физико-химического состава поверхностных вод на Государственной сети наблюдений представлен в таблице 1⁴.

Качество воды в реке Москва и её притоках на территории Раменского муници-

Таблица 1

Перечень определяемых показателей физико-химического состава поверхностных вод на Государственной сети наблюдений

Перечень загрязняющих веществ		
4,4'-ДДЕ	Взвешенные вещества	Свинец
4,4'-ДДТ	Гамма - ГХЦГ	Марганец (суммарно) Σ
Азот аммонийный	Гидрокарбонаты	Хлориды
Азот нитратный	Железо общее	Хром общий
Азот нитритный	Жесткость	Хром трехвалентный
Альфа - ГХЦГ	Ионы калия	Хром шестивалентный
БПК ₅	Ионы кальция	Цинк
Фосфаты	Нефтепродукты	Марганец

³ ГОСТ Р 56828.38-2018 «Национальный стандарт Российской Федерации. Наилучшие доступные технологии. Окружающая среда. Термины и определения» (утв. и введен в действие Приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 22 мая 2018 г. N 269-ст) // URL: <https://files.stroyinf.ru/Data2/1/4293737/4293737174.pdf> (дата обращения: 01.04.2026).

⁴ Бюллетень загрязнения окружающей среды Московского региона. - Федеральное государственное бюджетное учреждение «Центральное управление по гидрометеорологии и мониторингу окружающей среды» ФГБУ «ЦЕНТРАЛЬНОЕ УГМС», Март, 2026. // URL: www.cugms.ru (дата обращения: 29.04.2026).

пального округа оценивается как «умеренно загрязнённое» и «сильно загрязнённое»⁵. Данные мониторинга подтверждают стабильно низкий уровень воды в водохранилищах региона. Основными источниками загрязнения выступают нефтепродукты, соединения тяжёлых металлов и органические вещества. Ситуация усугубляется совокупностью факторов: ростом антропогенной нагрузки и климатическими изменениями, провоцирующими интенсивные ливни, которые смывают загрязнители в водоёмы. Кроме того, фиксируются инциденты локального загрязнения из-за несанкционированных действий. Так, зимой 2025 года в водоохранной зоне реки Свинец в результате земляных работ произошёл размыв незаконно размещённых грунтов, что привело к загрязнению водного объекта. Виновной стороне было предписано провести рекультивацию. Подобные инциденты подчеркивают необходимость строгого контроля за использованием земель в водоохраных зонах.

Министерство экологии и природопользования Московской области активно проводит мониторинг состояния водных объектов. В 2025 году были организованы проверки, в ходе которых выявлены риски нарушения условий водопользования, такие как стоянка транспортных средств в водоохраных зонах и распашка земель. В ответ на эти нарушения компаниям были вынесены предостережения о недопустимости загрязнения водных объектов.

В Раменском муниципальном округе действует разветвленная централизованная система водоотведения, включающая канализационные сети и очистные сооружения. Крупнейшие из них находятся в юго-восточной части города Раменское, рядом с деревней Клишева. Проектная мощность этих сооружений составляет 58

тысяч кубических метров в сутки, фактическая — 40 тысяч кубических метров в сутки, а годовая — 14 290 тысяч кубических метров.

В 2025 году была утверждена инвестиционная программа АО «Раменский водоканал», направленная на развитие централизованного водоснабжения в Раменском муниципальном округе на период 2026–2028 годов⁶. В рамках этой программы планируется модернизация существующих и строительство новых объектов водоснабжения, что должно повысить надежность и качество предоставляемых услуг для жителей округа.

В 2025–2026 годах паводковая ситуация в Раменском округе оставалась стабильной. Несмотря на сезонные колебания уровня воды в реках, критических превышений зафиксировано не было. В округе действует оперативный штаб по предупреждению чрезвычайных ситуаций, а специалисты осуществляют круглосуточный мониторинг водных объектов. На Софьинском гидроузле уровень воды находится в пределах нормы, а на реках Выюнка, Сетовка, Северка и Жданка установлены электронные датчики, которые не фиксируют превышений допустимых значений. Особое внимание уделяется участкам, где ранее возникали подтопления, таким как дорога «Никоновское – Чекменево» и деревня Поповка.

Важным аспектом экологической обстановки является уровень озеленения. Вопросы озеленения регулируются рядом нормативных правовых актов, включая Федеральный закон от 10.01.2002 № 7-ФЗ «Об охране окружающей среды»⁷, определяющий правовые, экономические и социальные основы охраны окружающей среды и экологической безопасности. Также важны методические рекомендации по благоустройству территорий и

⁵ Вышеславский А. «Парадоксы» подмосковной воды: ее много, но она не безопасна. Где в Подмосковье можно купаться летом 2026 года? // URL: <https://www.mk-mosobl.ru/social/2026/04/30/paradoksy-podmoskovnoy-vody-ee-mnogo-no-ona-ne-bezopasna.html> (дата обращения: 30.04.2026).

⁶ Распоряжение Министерства жилищно-коммунального хозяйства Московской области от 31.10.2025 №172-РВ «Об утверждении инвестиционной программы АО «Раменский водоканал» «Развитие системы централизованного водоснабжения Раменского муниципального округа Московской области», на 2026-2028 годы // URL: <https://mgkh.mosreg.ru/dokumenty/normotvorchestvo/rasporyazheniya/rasporyazhenie-ministerstva-zilishhno-kommunalnogo-hoziaistva-moskovskoi-oblasti-ot-31102025-172-rv-ob-utverzhdenii-investicionnoi-programmy-ao-ramenskii-vodokanal-razvitie-sistemy-centralizovannogo-vodosnabzheniia-ramenskogo-municipalnogo-okruga-moskovskoi-oblasti-na-2026-2028-gody> (дата обращения: 15.04.2026).

⁷ Федеральный закон «Об охране окружающей среды» от 10.01.2002 №7-ФЗ (посл. ред.) // URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34823/ (дата обращения: 15.04.2026).

ГОСТ Р 70387-2022, который устанавливает правила комплексного благоустройства городских территорий.

В Московской области реализуются такие природоохранные инициативы, как акции «Лес Победы» и «Наш лес. Посади свое дерево», которые направлены на привлечение жителей к восстановлению лесов и активному озеленению. В Раменском муниципальном округе ведется целенаправленная работа по созданию и сохранению зеленых зон, что закреплено в утвержденном Генеральном плане, предусматривающем специальную программу по озеленению.

Зеленые насаждения играют важнейшую роль в улучшении экологической обстановки в городах. Они очищают воздух от загрязняющих веществ, обогащают его кислородом и фитонцидами, способствуя созданию более здоровой атмосферы. Кроме того, деревья и кустарники снижают уровень шума, улучшают микроклимат, создают приятную визуальную среду и служат местами отдыха для горожан.

Согласно Нормативам градостроительного проектирования, потребность Раменского городского округа в озеленённых территориях общего пользования (парках, скверах, бульварах) составляет 704 га. В соответствии с Генеральным планом предусмотрено увеличение площади таких территорий до 729,8 га, что позволит полностью устранить существующий дефицит.⁸

Для повышения качества озеленения в уже застроенных районах проектом предусмотрены мероприятия по замене старых и больных деревьев, а также прореживанию густых насаждений. Работы по озеленению включают в себя реконструкцию вертикальной структуры растительности, в частности обновление травяного покрова в парковых зонах. В населённых пунктах система зелёных насаждений охватывает самые разные территории: от общественных парков и дворов жилых кварталов до участков вокруг административных зданий, спортивных комплексов и медицинских уч-

реждений. Проекты благоустройства также предусматривают озеленение улиц и районов с частной застройкой.

На территории Раменского муниципального округа располагаются особо охраняемые природные территории (ООПТ) областного значения, общая площадь которых составляет 390,09 га (0,28% от площади округа). Ключевым объектом является памятник природы «Боровской курган», расположенный вблизи деревни Чулково.

В настоящее время ведутся работы по созданию нового государственного природного заказника «Донинский». В его состав войдут Раменский лес и два прилегающих к нему лесных массива. Учреждение заказника станет результатом многолетней работы экологов, которым удалось предотвратить строительство дорог и масштабную застройку, представлявшие угрозу для лесной экосистемы. С появлением новой ООПТ (площадью около 5 тыс. га) доля охраняемых территорий в регионе значительно возрастёт.

В настоящее время в Раменском округе функционирует ряд памятников природы, ключевым из которых является «Долина рек Хрипани и Куниловки», учреждённая в 1990 году. Территория площадью 183 гектара отличается высоким биоразнообразием, включая пойменные леса, луга и места обитания редких видов флоры и фауны, в том числе занесенных в Красную книгу.

Сохранность особо охраняемых природных территорий (ООПТ) во многом обусловлена активной гражданской позицией. Благодаря деятельности экологов и местных жителей, которые информировали общественность и взаимодействовали с органами власти, удалось предотвратить строительство дорог через Раменский лес и добиться корректировки генерального плана. Под особой государственной защитой находятся не только целые экосистемы, но и ценные природные объекты: старовозрастные парковые насаждения (липа, дуб, клён, вяз), а также отдельные вековые деревья и липовые аллеи.

⁸ Генеральный план Раменского городского округа Московской области, материалы по обоснованию, ТОМ II, охрана окружающей среды, 2021 // URL: https://www.ramenskoye.ru/images/2021/1/15/TOM_2_Охрана_окружающей_среды_.pdf (дата обращения: 25.04.2026).

Выводы и предложения

В настоящее время правительство Московской области ведёт системную работу по улучшению экологической обстановки в регионе. Ключевым направлением этой деятельности является совершенствование нормативно-правовой базы и реализация экологических проектов и программ. Основной целью данных мер является повышение уровня экологической грамотности и культуры среди населения Подмоскovie.

Тем не менее, для улучшения водной системы в Раменском районе можно предложить несколько направлений:

1) рациональное использование водных ресурсов, включая проведение анализа состояния источников воды и оптимизацию их использования, а также создание системы контроля за качеством и уровнем воды;

2) модернизация и строительство новых систем очистки сточных вод для снижения загрязнения местных водоемов, а также модернизация водопроводных систем;

3) внедрение передовых технологий для управления ливневыми и сточными водами, а также создание систем сбора и переработки дождевой воды;

4) проведение образовательных программ для местного населения по вопросам сохранения водных ресурсов и их защиты;

5) организация акций по очистке рек и озер с участием местных жителей, школ и организаций;

6) установка систем мониторинга для оценки состояния экосистем местных водоемов, использование систем удаленного мониторинга, интеллектуальных датчиков для определения уровня загрязнения воды и автоматизированных систем управления водоснабжением, в том числе с использованием искусственного интеллекта;

7) проведение совместных исследований с научными институтами для разработки новых решений в области водоснабжения;

8) обустройство защитных территорий для предотвращения загрязнения и восстановления экосистемы.

Для развития зелёных зон Раменского района предлагается комплексный подход, включающий следующие направления:

1) благоустройство пустырей и заброшенных участков с целью формирования локальных парков и скверов для отдыха жителей;

2) высадка зелёных насаждений вдоль основных улиц и дорог для улучшения внешнего вида и снижения уровня загрязнения воздуха;

3) создание экологических троп с привлечением волонтеров и установкой информационных стендов о местной природе для повышения экологической грамотности населения;

4) организация зелёных пространств (цветников, огородов) на территориях школ и детских садов для проведения практических занятий с детьми;

5) повышение визуальной привлекательности парков и площадей за счет установки цветников и других малых архитектурных форм;

6) приоритетное использование в озеленении местных, адаптированных видов растений для снижения затрат на уход и повышения жизнестойкости насаждений;

7) проведение регулярных волонтерских акций по высадке деревьев и кустарников с участием школ и местных сообществ.

Успешная реализация предложенных инициатив возможна лишь при условии комплексного подхода и тесного взаимодействия между органами местного самоуправления, представителями бизнеса и общественностью. Помимо экологического эффекта, данные меры оказывают существенное позитивное влияние на социальную сферу и экономику округа. Благоустроенные территории становятся центрами притяжения для жителей, способствуя укреплению социальных связей. С экономической точки зрения, рост привлекательности территории ведет к увеличению рыночной стоимости недвижимости и, как следствие, налоговых поступлений в местный бюджет. Кроме того, улучшение экологической обстановки снижает нагрузку на систему здравоохранения, а качественная инфраструктура становится решающим фактором для привлечения инвесторов и развития предпринимательства.

Список источников:

1. Амантаев Е.А. Зеленая инфраструктура в урбанистике: инновационные решения для устойчивого развития городов // Молодой ученый. 2025. № 7 (558). С. 30-34.
2. Астафьева О.В. Актуальность и особенности внедрения экологического менеджмента в сфере благоустройства муниципального образования // Экономика, предпринимательство и право. 2020. Т. 10. № 12. С. 3177-3192.
3. Бобылев С.Н., Завалеев И.С., Завалеева А.И., Ховавко И.Ю. Развитие «зеленой» инфраструктуры в городах // Научные исследования экономического факультета. Электронный журнал. 2022. Том 14. Выпуск 3 (45). С. 48-61.
4. Верзунов С.Н. Концепция интеллектуальной системы геоэкологического мониторинга // Проблемы автоматизации и управления. 2023. №2 (47). С. 91-108.
5. Воротников А.М., Иванова А.М., Капральный Ю.В. Роль и возможности искусственного интеллекта в обеспечении экологической безопасности и устойчивого развития Арктики // Безопасность в современном мире. 2025. №3 (8). С. 1-7.
6. Голованов В.И., Троицкая Н.Н. Роль искусственного интеллекта в решении вопросов суверенной социальной экологии // Российский журнал менеджмента. 2025. Том 13. №8. С. 359-374.
7. Данилов-Данильян В.И., Медовар Ю.А., Юшманов И.О., Зотов В.Б., Хмельченко Е.Г. Кому мешает защита Байкала? // Муниципальная академия. 2026. № 1. С. 17-26.
8. Жадобина Д.А., Косарин С.П. Применение искусственного интеллекта в решении вопросов устойчивого развития // Муниципальная академия. 2024. № 1. С. 241-248.
9. Зотов В.Б., Пышкина А.В. Управление экологическим оздоровлением окружающей среды на уровне района // Муниципальная академия. 2023. № 1. С. 108-114.
10. Кашицына Т.Н., Ловкова Е.С. Внедрение экологического менеджмента как основной этап на пути к устойчивому развитию экономического субъекта // Beneficium. 2025. №3 (56). С. 17-29.
11. Комфортная городская среда как фактор благополучия жителей города : Монография / М.Е. Стадолин, С.П. Косарин, Б.Г. Убушаева [и др.] ; под общ. ред. И.В. Милькиной. - М.: Русайнс, 2024. - 224 с.
12. Медовар Ю.А., Юшманов И.О., Хмельченко Е.Г. Будущее за "зелеными" экологией и экономикой // Муниципальная академия. 2025. № 1. С. 41-48.
13. Михайлова А.Д., Мезенина О.Б., Старикова М.А. Геоэкологические исследования при комплексном развитии территорий // Московский экономический журнал. 2019. №9. С. 38-45.
14. Петрина О.А., Латанов Е.М. Межведомственное взаимодействие как фактор эффективного государственного управления на примере реализации экологической промышленной политики // Муниципальная академия. 2024. № 2. С. 408-413.
15. Формирование региональной системы охраны окружающей среды и экологического контроля (надзора): монография / И.В. Милькина, Н.С. Гегедюш, Д.А. Жадобина [и др.]; под. ред. И.В. Милькиной, С.П. Косарина. - Москва:Русайнс, 2024. - 210 с.

References:

1. Amantaev E.A. Green Infrastructure in Urban Studies: Innovative Solutions for Sustainable Urban Development // Young Scientist. 2025. №7 (558). Pp. 30-34.
2. Astafieva O.V. Relevance and Features of Implementing Environmental Management in the Sphere of Municipal Improvement // Economy, Entrepreneurship and Law. 2020. Vol. 10. №12. Pp. 3177-3192.
3. Bobylev S.N., Zavaleev I.S., Zavaleeva A.I., Khovavko I.Yu. Development of "green" infrastructure in cities // Scientific research of the Faculty of Economics. Electronic journal. 2022. Volume 14. Issue 3 (45). Pp. 48-61.
4. Verzunov S.N. The Concept of an Intelligent Geoecological Monitoring System // Problems of Automation and Control. 2023. №2 (47). Pp. 91-108.
5. Vorotnikov A.M., Ivanova A.M., Kapralny Yu.V. The Role and Capabilities of Artificial Intelligence in Ensuring Environmental Safety and Sustainable Development of the Arctic // Security in the Modern World. 2025. №3 (8). Pp. 1-7.
6. Golovanov V.I., Troitskaya N.N. The Role of Artificial Intelligence in Addressing Issues of Sovereign Social Ecology // Russian Journal of Management. 2025. Vol. 13. №8. Pp. 359-374.
7. Danilov-Danilyan V.I., Medovar Yu.A., Yushmanov I.O., Zotov V.B., Khmelchenko E.G. Who Is Hindered by the Protection of Lake Baikal? // Municipal Academy. 2026. №1. Pp. 17-26.
8. Zhadobina D.A., Kosarin S.P. Application of Artificial Intelligence in Solving Sustainable Development Issues // Municipal Academy. 2024. №1. Pp. 241-248.
9. Zotov V.B., Pyshkina A.V. Management of Environmental Improvement at the District Level // Municipal Academy. 2023. №1. Pp. 108-114.
10. Kashitsyna T.N., Lovkova E.S. Implementation of Environmental Management as the Main Stage on the Path to Sustainable Development of an Economic Entity // Beneficium. 2025. №3 (56). Pp. 17-29.
11. Comfortable urban environment as a factor in the well-being of city residents: Monograph / M.E. Stadolin, S.P. Kosarin, B.G. Ubushaeva [et al.]; under the general editorship of I.V. Milkina. - M.: Rusains, 2024. - 224 p.
12. Medovar Yu.A., Yushmanov I.O., Khmelchenko E.G. The future belongs to "green" ecology and economy // Municipal Academy. 2025. №1. Pp. 41-48.
13. Mikhailova A.D., Mezenina O.B., Starikova M.A. Geoecological studies in the integrated development of territories // Moscow Economic Journal. 2019. №9. Pp. 38-45.
14. Petrina O.A., Latanov E.M. Interdepartmental interaction as a factor in effective public administration on the example of implementing environmental industrial policy // Municipal Academy. 2024. №2. Pp. 408-413.
15. Formation of a regional system of environmental protection and environmental control (supervision): monograph / I.V. Milkina, N.S. Gegedyush, D.A. Zhadobina [et al.]; ed. I.V. Milkina, S.P. Kosarin. - Moscow: Rusains, 2024. - 210 p.

Статья поступила в редакцию 06.05.2026; принята к публикации 15.06.2026



УДК [339.5+339.92](470+571+510)
DOI: 10.52176/2304831X_2026_03_107
EDN: <https://elibrary.ru/jkzxdc>

Торгово-экономическое сотрудничество России и Китая в новых геополитических условиях

Trade and economic cooperation between Russia and China in the new geopolitical conditions

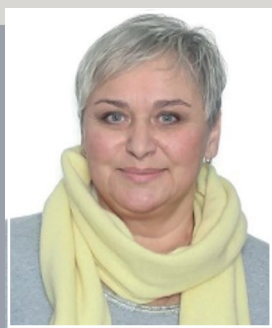


Дмитрий Юрьевич Никологорский

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. Nikolozhsky

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



Татьяна Викторовна Коростелева

ФГБОУ ВО «Государственный университет
управления», профессор кафедры государственного и
муниципального управления, доктор педагогических
наук, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2907-9202>, SPIN-код:
3253-1128, AuthorID: 823038,
109542, Россия, Москва, Рязанский проспект, 99.
e-mail: atlastv@mail.ru

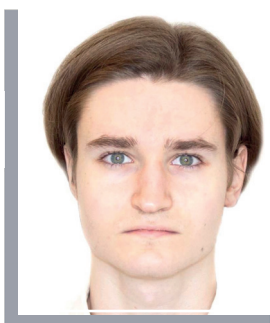
Tatyana V. Korosteleva

FSBEI HE "State University of Management", Professor of the
Department of Public and Municipal Administration, Doctor
of Pedagogical Sciences, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2907-9202>, SPIN-code: 3253-1128, AuthorID: 823038,
99 Ryazan Avenue, Moscow, Russia, 109542
e-mail: atlastv@mail.ru



Софья Кирилловна Ивакина
ФБГОУ ВО «Государственный университет управления»,
студент.
109542, Россия, Москва, Рязанский проспект, 99.
e-mail: iwackina.sofja@yandex.ru

Sofya K. Ivakina
FSBEI HE "State University of Management", student.
99 Ryazan Avenue, Moscow, Russia, 109542
e-mail: iwackina.sofja@yandex.ru



Илья Алексеевич Фадеев
ФБГОУ ВО «Государственный университет управления»,
студент.
109542, Россия, Москва, Рязанский проспект, 99.
e-mail: f4deailya@yandex.ru

Ilya A. Fadeev
FSBEI HE "State University of Management", student.
99 Ryazan Avenue, Moscow, Russia, 109542
e-mail: f4deailya@yandex.ru

Аннотация.

В данной статье рассматриваются современные тенденции и перспективы развития торгово-экономического сотрудничества между Российской Федерацией и Китайской Народной Республикой в условиях трансформации геополитической обстановки. В работе анализируется влияние международных санкций, глобальных рыночных изменений и стратегических интересов обеих стран на двусторонние экономические отношения. Особое внимание уделяется приоритетным направлениям взаимодействия в энергетическом, промышленном и транспортном секторах. Также исследуются механизмы углубления взаимной интеграции и формирования новых форматов сотрудничества, которые способствуют укреплению экономической стабильности и повышению конкурентных позиций России и Китая на международной арене.

Ключевые слова.

Торгово-экономическое сотрудничество, геополитические условия, санкции, развитие, партнерство.

Abstract.

This piece investigates contemporary tendencies and future prospects for trade and economic collaboration between the Russian Federation and the People's Republic of China, taking into account the evolving geopolitical landscape. It scrutinizes how international sanctions, global market shifts, and the strategic objectives of both nations influence their bilateral economic ties. Particular emphasis is placed on key sectors of cooperation, including energy, industry, and transportation. The study also delves into mechanisms for enhancing mutual integration and establishing new collaborative formats that bolster economic stability and elevate the competitive standing of Russia and China on the global stage.

Keywords.

Trade and economic cooperation, geopolitical conditions, sanctions, development, partnership.

Введение

В условиях стремительно трансформирующейся геополитической и экономической архитектуры, отношения между Российской Федерацией и Китайской Народной Республикой приобретают особую значимость [1]. Эти государства, столкнувшись с вызовами глобализации, санкционного давления и нестабильности на международных рынках, активизируют поиск новых форматов сотрудничества, направленных на повышение устойчивости своих экономик.

Санкционные ограничения и диспропорции в международной торговле вынуждают обе страны искать альтернативные способы взаимодействия [6]. В условиях глобальной нестабильности это становится стратегически важным. Сотрудничество между Россией и Китаем приобретает решающее значение, поскольку оно укрепляет экономические связи, расширяет доступ к новым рынкам и обеспечивает экономическую безопасность обеих стран.

Исследование текущих тенденций мировой экономики показывает, что российско-китайское сотрудничество является не только реакцией на современные вызовы, но и важным стратегическим направлением развития. Это сотрудничество способствует созданию новых моделей экономического взаимодействия в условиях глобальных изменений.¹

Основная часть

В условиях глобальной геополитической напряженности, характеризующейся многочисленными конфликтами и спорными ситуациями, установление и поддержание дружественных отношений между государствами представляет собой значительную редкость. В 2025 году Россия и

Китай демонстрируют устойчивый рост стратегического партнерства, что является выдающимся примером конструктивного межгосударственного взаимодействия. Российская Федерация традиционно поддерживает тесные дипломатические, экономические и политические связи с восточным соседом, что со временем трансформировалось в полноценное стратегическое сотрудничество. В текущем году динамика двустороннего взаимодействия продолжает демонстрировать положительную тенденцию.

В 2025 году Россия и Китай отметили 76-летие установления дипломатических отношений. СССР первым признал образование Китайскую Народную Республику в 1949 году, а официальные отношения между Россией и Китаем были установлены в 1992 году. Основные принципы взаимодействия закреплены в Договоре «Договор о добрососедстве, дружбе и сотрудничестве между Российской Федерацией и Китайской Народной Республикой» 2001 года.²

В 2023 году Си Цзиньпин побывал в Москве, где отметил значительный прогресс в развитии России. В ходе визита был подписан план по расширению экономического сотрудничества до 2030 года. В том же году товарооборот между странами достиг рекордных 240,11 миллиарда долларов, а в 2024 году этот показатель вырос на 76,58 миллиарда. Россия поставляет Китайской Народной Республике нефть, газ, металлы, древесину и удобрения, а Китай экспортирует автомобили, электронику и товары повседневного спроса. Межправительственная комиссия реализует свыше 80 проектов на сумму 200 миллиардов долларов.³

Руководители 40 регионов России заключили соглашения с Китаем, а более

¹ РСМД. Основные тенденции развития российско-китайских торговых связей в 2024–2025 гг. // URL: <https://russiancouncil.ru/analytics-and-comments/analytics/osnovnye-tendentsii-razvitiya-rossiysko-kitayskikh-torgovykh-svyazey-v-2024-2025-gg/?ysclid=moilm13ehm117974050> (дата обращения: 07.01.2026).

² Большая Азия. Россия и Китай: 75 лет дружбы и сотрудничества // URL: <https://bigasia.ru/publication/rossiya-i-kitaj-75-let-druzhby-i-sotrudnichestva/> (дата обращения: 07.01.2026).

³ ProFinance. China's trade with Russia in 2025. // URL: <https://www.profinance.ru/news/2026/01/14/ci94-torgovlya-kitaya-s-rossiej-v-2025-godu-vpervye-za-5-let-sokratilas.html> (date of request: 08.01.2026).

50 городов поддерживают побратимские связи. Сотрудничество между странами охватывает такие сферы, как культура, образование, наука и туризм. В 2019 году Китай посетили 1,8 миллиона россиян, а Россию 2,3 миллиона граждан Китая. В 2023 году по безвизовому каналу из Китая в Россию прибыло 48,3 тысячи туристов, а из России в Китай 29,5 тысячи.

На 2024-2025 годы объявлены Годы культуры России и Китая, в рамках которых запланировано более 230 мероприятий. В сентябре 2024 года в Москве прошёл праздничный концерт, посвящённый 75-летию установления дипломатических отношений.

У Российской Федерации и Китайской Народной Республики есть своя организация, которая помогает укреплять взаимоотношения, а именно Российско-Китайский Комитет дружбы, мира и развития — это межгосударственная организация, созданная руководителями России и Китая для укрепления дружественных связей и развития сотрудничества. Идея создания комитета возникла в 1996 году во время визита президента России Бориса Ельцина в Китай, а официально он был учреждён в 1997 году. В 2015 году лидеры обеих стран подписали в Пекине новое соглашение о работе комитета, в котором прописаны основные принципы его деятельности. В комитете действует экспертный совет, который анализирует и оценивает проекты, направленные на укрепление российско-китайских отношений. Советы комитета в России и Китае формируются из представителей разных секторов общества, включая политику, бизнес, культуру, дипломатию и журналистику. Они работают над проектами, которые углубляют сотрудничество между двумя странами в экономической, культурной и других сферах. Комитет помогает организовывать встречи и проекты, которые сближают граждан России и Китая. Он также поддерживает существующие инициа-

тивы и помогает находить новых партнёров для их реализации.⁴

Основные направления сотрудничества

Российская Федерация стремится усилить своё влияние на мировой арене, в частности, в Азиатско-Тихоокеанском регионе (АТР). В рамках данной стратегии Россия намерена активизировать сотрудничество с государствами региона, используя свои природные ресурсы и стратегическое географическое положение для укрепления международного статуса и минимизации негативных последствий санкционного давления со стороны западных стран, включая Соединённые Штаты Америки.

Китай, как одна из наиболее динамично развивающихся экономик АТР и вторая по величине экономика мира, играет ключевую роль в реализации российских внешнеполитических и экономических инициатив. В 2012 году президент Российской Федерации Владимир Путин объявил о новой стратегической концепции под названием «Поворот на Восток», целью которой стало укрепление связей с азиатскими странами, поиск новых партнёров и открытие новых рынков для российской продукции.

Правительство Российской Федерации также нацелено на стимулирование экономического развития восточных регионов страны, которые в настоящее время демонстрируют более низкие темпы роста по сравнению с другими субъектами федерации. Стратегия «Поворот на Восток» призвана способствовать ускоренному социально-экономическому развитию Дальнего Востока, открывая новые перспективы для международного сотрудничества и содействуя общему прогрессу региона.

Взаимодействие России и Китая в энергетической сфере играет ключевую роль в их внешнеполитических стратегиях, и интересы обеих стран в области энергетики оказывают существенное влияние на

⁴ Российско-Китайский комитет дружбы, мира и развития // URL: <https://russian-chinese.com/?ysclid=moilpy8ila893784783> (дата обращения: 08.01.2026).

развития // URL: <https://russian-chinese.com/?ysclid=moilpy8ila893784783>

развитие их двусторонних связей. Топливо-энергетический сектор имеет стратегическое значение для экономического развития обоих государств.⁵

В ноябре 2025 года состоялся VII Российско-Китайский энергетический бизнес-форум, участие в котором приняли представители более 100 крупных российских и китайских компаний энергетической и смежных отраслей экономики, ученые и отраслевые эксперты. Президент Российской Федерации Владимир Путин отметил, что энергетика занимает ключевое место в двусторонних отношениях между Россией и Китайской Народной Республикой. В настоящее время осуществляются масштабные проекты в энергетической сфере. Российская Федерация является основным поставщиком энерго-ресурсов, включая нефть, природный газ и уголь, для Китая. Кроме того, Россия активно участвует в строительстве атомных электростанций и развитии технологий возобновляемой энергетики. Председатель Китайской Народной Республики Си Цзиньпин выразил готовность к дальнейшему углублению энергетического сотрудничества. Китайская сторона заинтересована в поддержании стабильности глобальной энергетической системы в партнерстве с Россией. В ходе форума обсуждались вопросы развития: атомной энергетики, гидроэнергетики, возобновляемых источников энергии, научно-технических инноваций, ИИ, образования и экологической безопасности.

Еще одним не менее важным направлением двухстороннего развития является военно-техническое сотрудничество. Оно основывается на общих факторах, таких как география, оружие и техника, стратегия.

Военные отношения между Китаем и Россией сильно влияют на стратегическую обстановку в обеих странах. Военное сотрудничество может усилить их стратегическую поддержку друг другу, а конфронтация — создать угрозы. Большая часть

современного оружия и техники в китайской армии поступает из России. Эти системы похожи на те, что использует российская армия, и во многом определяют, как китайские военные ведут бои. Китай и Россия — это страны, которые находятся на суше, и их армии также в основном сухопутные. Это сильно отличается от американской армии, которая в основном морская и ориентирована на глобальные операции. Поэтому для китайской армии важнее опираться на опыт российской армии. В 2005 году Китай предложил России провести масштабные военные учения. С тех пор такие тренировки стали ежегодными и охватили Японское, Южно-Китайское, Балтийское и Средиземное моря, а также Монголию. Программа учений расширилась, включив вопросы кибербезопасности и согласованных действий в случае угроз. Уровень маневров возрос с тактического до стратегического. Эти совместные мероприятия существенно повысили боевые возможности Китая и укрепили его стратегическое сдерживание. Они также способствовали развитию международного сотрудничества в сфере безопасности и проведению совместных учений в рамках Шанхайской организации сотрудничества (ШОС) [2].

Объем торговли между Россией и Китаем постоянно растет, так сотрудничество между ними перешло от сырья к инвестициям. В 2012 году Российский фонд прямых инвестиций (РФПИ) и Китайская инвестиционная корпорация (КИК) учредили Российско-китайский инвестиционный фонд (РКИФ), целью которого является достижение хорошей прибыли от проектов, которые показывают укрепление экономических связей между Россией и Китаем. Приоритетными являются проекты в области энергетики, транспортной инфраструктуры, логистики и сельского хозяйства, а также в рамках Евразийского экономического союза и инициативы «Один пояс, один путь». Также в 2012 году был создан местный фонд с капиталом в

⁵ Газета.Ru Новости. Глобальные вызовы. Россия и Китай укрепили энергетическое партнерство - // URL: <https://www.gazeta.ru/business/2025/11/25/22081573.shtml?ysclid=moilquu81426432158> (дата обращения: 08.01.2026).

1 миллиард долларов США для поддержки проектов в провинции Хэйлунцзян и на Дальнем Востоке России. В рамках стратегии «Поворот на Восток» китайские компании активно участвуют в инвестиционных проектах на Дальнем Востоке. В 2022 году объем китайских инвестиций в регион превысил 13 миллиардов долларов США. Китайские предприятия реализуют 60 строительных проектов на общую сумму около 11,6 миллиарда долларов США в зонах опережающего развития (ТОР) и Свободном порту Владивосток. В этих же зонах они участвуют в 49 проектах с совокупным объемом инвестиций более 812 миллиардов рублей⁶.

Сотрудничество на границе между Российской Федерацией и Китайской Народной Республикой не только имеет первостепенное значение для двусторонних отношений, но и способствует ускоренному развитию приграничных регионов обеих стран, таких как Приморский край и провинции Цзилинь и Хэйлунцзян, где формируются уникальные экосистемы для бизнеса. Также взаимодействие на границе охватывает экономическую, социальную, культурную, экологическую сферы. Страны построили мосты через реки Амур и Уссури, что помогло в развитии торговли между ними. Вырубка лесов и загрязнение рек приводят к экологической катастрофе, которая требует совместных усилий. Для защиты животных и природного мира, Россия и Китай строят заповедники и парки. Совместные рабочие группы и комитеты регулярно проводят заседания, создают проекты в приграничных территориях, которые помогают эффективно использовать ресурсы обеих стран, улучшают транспортную инфраструктуру и повышают уровень жизни населения [4].

Новые направления сотрудничества

Россия и Китай, будучи крупными дер-

жавами, оказывают большое значение в развитии космоса. Сотрудничество этих двух стран охватывает уже несколько десятилетий. На данный момент уже реализованы разные инициативы в данной отрасли, например пилотируемые космические аппараты «Шэньчжоу», обсерватории «Ультрафиолет» и «Радиоастрон» и другое. Сейчас «Роскосмос» и Китайская национальная космическая администрация (КНКА) подписали соглашение о строительстве лунной электростанции, которая будет поддерживать работу научной станции на Луне.⁷ Эта электростанция станет основным источником энергии для исследований Луны и важной частью инфраструктуры Международной лунной научной лаборатории (МНЛС). Запуск запланирован на 2036 год. Данный проект уже активно развивается и к нему присоединилось 13 стран. Россия обладает наличием выдающихся научных школ, а Китай славится своими достижениями в области изучения Марса и Луны, более 85 тысячи студентов из БРИКС, Китая и Индии проходят обучение в российских вузах, что несомненно поможет в развитии совместных научных проектов в данной области. Ведь еще в 2011 году была создана Ассоциация технических университетов России и Китая (АТУРК). Ее целью стало объединение усилий университетов в подготовке высококвалифицированных кадров [5].

Дальневосточный федеральный университет (ДВФУ) активно развивает международное сотрудничество с учебными заведениями. Данное высшее учебное заведение и педагогический университет Центрального Китая заключили договор о создании Совместного института туристических ресурсов, основной задачей которого является выпуск высококвалифицированных специалистов в области туризма и других смежных с наднациональным направлением сфер. Это подчеркивает важность

⁶ Пэй Хунцзи «Научный аспект №8-2024» – Политология Развитие границ и приграничного сотрудничества между Россией и Китаем: управленческий аспект // URL: <https://na-journal.ru/8-2024-politologiya/14665-razvitiie-granic-i-prigranichnogo-sotrudnichestva-mejdu-rossiei-i-kitaem-upravlencheskii-aspekt?ysclid=moilt959of4277-8986> (дата обращения: 09.01.2026).

⁷ IXBT Россия и Китай готовят совместные лунные проекты и собираются наращивать сотрудничество // URL: <https://www.ixbt.com/news/2025/11/04/rossija-i-kitaj-gotovjat-sovmestnye-lunnye-proekty-i-sobirajutsjanarashivat-sotrudnichestvo.html> (дата обращения: 10.01.2026).

культурного обмена между странами и укрепление партнерства. Также в 2025 году в Гуанчжоу на базе Университета Синьхуа открылся первый в Китае Международный индустриальный институт биомедицины и фармацевтики, созданный совместно с ДВФУ и ГЕРОФАРМ. Обучение студентов началось в сентябре 2025 года. ДВФУ занимает ведущую позицию в российском образовании Азиатско-Тихоокеанского региона и выступает ключевым центром прикладного востоковедения, активно сотрудничая с азиатскими странами в таких областях, как медицина, информационные технологии и материаловедение. В этом же году в Чунцине открылся новый корпус Совместного института, созданного Дальневосточным федеральным университетом и Чунцинским университетом почты и телекоммуникаций (ЧУПТ). Этот передовой образовательный центр, построенный при содействии местных властей, стал значимым этапом в развитии двустороннего сотрудничества. Так благодаря подобным инициативам ДВФУ вносит значительный вклад в подготовку высококвалифицированных специалистов, развивает международные связи, что открывает новые перспективы дальнейшего сотрудничества России и Китая в различных областях [3].

С каждым годом увеличивается объем торговли сельскохозяйственной продукции между Россией и Китаем. В рамках этого сотрудничества осуществляются поставки мяса, рыбы, зерновых и овощей. Россельхознадзор и Главное таможенное управление Китая тесно сотрудничают в данной области, тем самым развивая и укрепляя торговые отношения двух стран. Китай является главным импортёром российской сельскохозяйственной продукции, которая составляет 22% от всех зарубежных поставок в 2025 году. В данном году Россия экспортировала в Китай 87,9 тыс. тонн мяса птицы, 24,9 тыс. тонн свинины, 13,3 тыс. тонн говядины, 494,1 тыс. тонн рыбы, 596,4 тыс. тонн кормов и 4,9 тыс. тонн молочной продукции. Китай поставил в Россию 671,5 тыс. тонн плодоовощной продукции, что на 46%

больше, чем в 2024 году. КНР входит в ТОП-5 импортеров российского зерна, объем экспорта в 2024 году превысил 4,7 млн тонн. Экспорт зерна ограничен из-за закрытия рынков для озимых. Тем не менее, Россия увеличивает экспорт гороха, ячменя, гречихи и овса, оттесняя конкурентов. Например, поставки гороха выросли до 2 млн тонн, а овес занял 50% мирового рынка. Масложировая продукция имеет не менее высокую перспективу. Также возможно увеличение ассортимента готовой продукции, так как китайские граждане очень заинтересованы в российских товарах. Российская Федерация и Китайская Народная Республика в 2025 году начали реализацию пилотных проектов в области сельского хозяйства, для чего была создана специальная группа, которая будет заниматься выбором территории для производства экологически чистых продуктов, развития животноводства, проведения логистических операций и внедрения передовых технологий. В планах — возведение агропарков, которые будут включать полный цикл: от производства до переработки, хранения и продажи продукции. Для реализации этих проектов будут задействованы как уже существующие, так и новые механизмы поддержки, в том числе международные территории опережающего развития (МТОР), расположенные на Дальнем Востоке. Основная задача такого сотрудничества — повышение инвестиционной привлекательности, рост товарооборота и внедрение инновационных решений.

В условиях санкционного давления на Россию и ухода западных компаний, Китай занял значительную долю российского рынка. На 2024 год доля «недружественных стран» в российском импорте сократилась с 54% до 18%, однако Китай смог компенсировать данный обвал. Китай полностью заместил автомобильный импорт, на 2024 год объем экспорта из Китая составил 25,5 миллиардов долларов. Это вдвое больше, чем страны Европы импортировали в Россию докризисный период. В 2025 году импорт поддержанных автомобилей из Китая вырос до 74%. С введением санкций

из России начали уходить компании, продающие бытовую технику и потребительскую электронику, Китай также занял нишу в данной категории. В 2023 году экспорт китайской электротехники составил 17,1 миллиардов долларов, в 2024 году этот показатель вырос до 19 миллиардов долларов, но в 2025 импорт упал на 8% из-за роста «серого» импорта, обходящего необходимую сертификацию. Так же Китай стал ведущим поставщиком для промышленности, поставляя промышленные станки, строительную технику, оборудования для сельскохозяйственных угодий, нефтяной и газовой отрасли. За 2024 год Китай импортировал промышленное оборудование в Россию на 5,8 миллиардов долларов.⁸ С введением санкций против России, ушли так же фармацевтические компании, производившие и экспортирующие жизненно необходимые препараты. Так за первую половину 2025 года Китай экспортировал фармацевтических препаратов на 77 миллионов долларов, из наиболее популярных препаратов можно выделить иммунологические средства на 6 миллионов долларов, гепарин и препараты животного происхождения на 4 миллиона долларов, хирургические перевязочные средства на 3 миллиона долларов и необходимые медикамента на 2 миллиона долларов. Так же с проблемами с комплектующими столкнулась авиакосмическая отрасль, однако Россия предпочла китайским авиакomпонентам отечественные, запрос был не на готовые детали, а на сырье или оборудование для их производства. Важно отметить сотрудничество Китая и России в космической отрасли, которое охватывает грандиозные проекты, такие как создание Международной научной лунной станции или проект «Орбита Дружбы», рассчитанный на 10 лет, создание российско-китайского научного центра, для разработки группы спутников для мониторинга экологического состояния земли.⁹

Рекомендации

Анализ тенденций и структурных особенностей российско-китайского взаимодействия выявил необходимость целенаправленного стратегического управления. Это нужно для преодоления сохраняющихся диспропорций и реализации долгосрочного интеграционного потенциала. Результаты исследования дают возможность сформировать систему мер, которые повысят устойчивость, глубину и технологический уровень партнерства. Эту систему можно разделить на три ключевых блока.

Торгово-логистический блок требует диверсификации и качественного преобразования. Сырьевой экспорт из России и готовой продукции из Китая создают структурную уязвимость. Необходимо форсированное развитие транспортной инфраструктуры, включая железнодорожные переходы и портовые мощности на Дальнем Востоке, а также создание «зеленых коридоров» для ускорения таможенных процедур. Одновременно ключевой задачей является стимулирование несырьевого экспорта из России, включая продукцию агропромышленного комплекса с высокой добавленной стоимостью. Для этого требуется совместная работа по сертификации, маркетингу и созданию распределительных сетей в Китае.

Инвестиционно-технологический блок должен стать основой для перехода к новому уровню партнерства. Существующие инвестиционные механизмы, такие как Российский фонд прямых инвестиций (РКИФ), нуждаются в расширении и дополнении венчурными инструментами для поддержки совместных стартапов в сферах искусственного интеллекта, биотехнологий, новых материалов и «зеленой» энергетики. Приоритетной задачей является создание совместных исследовательских центров и производственных кластеров, например, в области микроэ-

⁸ ChinaLogist. От Чанши до Глазово: как доставляют промышленное оборудование из Китая в Россию // URL: <https://chinalogist.ru/import/ot-cansi-do-glazovo-kak-dostavliaut-promyslennoe-oborudovanie-iz-kitaia-v-rossiiu> (дата обращения: 11.01.2026).

⁹ Наука. Россия и Китай: чего ждать от «Орбиты Дружбы» // URL: <https://science.mail.ru/news/40539-rossiya-i-kitaj-orbita-druzhby/> (дата обращения: 11.01.2026).

лектроники или фармацевтики, с четкими схемами распределения прав на интеллектуальную собственность. Это позволит перейти от торговли товарами к совместному созданию технологий.

Институционально-правовой блок направлен на снижение рисков и повышение предсказуемости сотрудничества. Критически важным является ускорение гармонизации технических регламентов и стандартов между Евразийским экономическим союзом (ЕАЭС) и китайскими нормативами. Для защиты инвестиций необходимо разработать и внедрить механизмы страхования политических рисков и арбитража споров. Отдельное внимание следует уделить системной подготовке кадров: расширению программ двойных дипломов, созданию корпоративных университетов при крупных совместных предприятиях и формированию пула управленцев, свободно владеющих языком партнера и понимающих специфику ведения бизнеса.

Реализация этих мер позволит трансформировать российско-китайское партнерство из преимущественно торгово-компенсационной модели в глубоко интегрированный стратегический альянс. Такой альянс будет основан на взаимодополняемости не только ресурсов, но и компетенций, обеспечивая долгосрочную экономическую устойчивость и укрепление конкурентных позиций обеих стран в формирующейся многополярной архитектуре мировой экономики.

Заключение

Торгово-экономическое сотрудничество между Российской Федерацией и Китайской народной республикой не только сохраняется, но и активно развивается, несмотря на меняющуюся геополитическую обстановку. Взаимодействие двух держав демонстрирует устойчивость и способность адаптироваться к внешним вызовам. Расширение экономических связей открывает новые перспективы для бизнеса, инвестиций и обмена опытом. Тем не менее геополитическое напряжение

и санкции оказывают влияние на отдельные аспекты партнерства. В таких условиях важно искать новые пути взаимодействия, развивать и укреплять логистические и экономические связи. Взаимодействие между Россией и Китаем будет продолжать развиваться и адаптироваться к меняющимся условиям, что поспособствует укреплению двухсторонних отношений и обеспечит стабильный рост обеих стран.

Список источников:

1. Линь Лэй. Китайско-российское торгово-экономическое сотрудничество на фоне стратегии «Поворот на Восток» // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2024. №1. С. 194-200.
2. Ли, Сюян. Военное сотрудничество КНР с Россией на современном этапе // Молодой ученый. 2021. № 48 (390). С. 67-77.
3. Шарипов Ф.Ф. О некоторых итогах и перспективах научно-технического развития КНР. Ученые записки Российской академии предпринимательства. Том 20, № 3 (2021). С. 44-51.
4. Шарипов Ф.Ф., Тимофеев О.А. Экосистемы российского и китайского бизнеса на приграничных территориях. Ученые записки Российской академии предпринимательства. Том 19, № 3 (2020) С. 62-69.
5. Цзян Хунфэй. Анализ китайско-российского космического сотрудничества в новый период // Проблемы Дальнего Востока № 3, 2023 г. С. 99-110.
6. Цзян Ч., Ша Ю. Китайско-Российское торгово-экономическое сотрудничество в современных условиях: пути расширения и тенденции развития // Международный научно-исследовательский журнал. 2024. №8 (146). С. 74.

References:

1. Lin Lei Sino-Russian trade and economic cooperation against the background of the "Turn to the East" strategy // State and Municipal Administration. Scientific notes. 2024. No. 1. pp. 194-200.
2. Li, Xuyang. Military cooperation between China and Russia at the present stage // Young Scientist. 2021. № 48 (390). Pp. 67-77.
3. Sharipov F.F. About some results and prospects of scientific and technical development of China. Scientific notes of the Russian Academy of Entrepreneurship. Volume 20, No. 3 (2021). pp. 44-51.
4. Sharipov F.F., Timofeev O.A. Ecosystems of Russian and Chinese businesses in the border territories. Scientific notes of the Russian Academy of Entrepreneurship. Volume 19, No. 3 (2020) pp. 62-69.
5. Jiang Hongfei. Analysis of Sino-Russian space cooperation in a new period // Problems of the Far East No. 3, 2023, pp. 99-110.
6. Jiang Ch., Sha Yu. Sino-Russian trade and economic cooperation in modern conditions: ways of expansion and development trends // International Scientific Research Journal. 2024. No. 8 (146). P. 74.



УДК 351.824:339.54.025.7

DOI: 10.52176/2304831X_2026_03_117

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

Протекционизм в системе государственного и муниципального управления России: исторический опыт первой четверти XIX века

Protectionism in the System of State and Municipal Administration of Russia: Historical Experience of the First Quarter of the 19th Century



Марина Николаевна Рыбина

ФГБОУ ВО «Государственный университет управления»,
доцент кафедры экономической политики и экономических
измерений, кандидат экономических наук, доцент, ORCID
<https://orcid.org/0000-0002-1443-1499>
109542, Россия, Москва, Рязанский проспект 99
e-mail: solgy@mail.ru

Marina N. Rybina

FSBEI HI "State University of Management", Associate Professor,
Department of Economic Policy and Economic Measurement,
PhD in Economics, Associate Professor, ORCID <https://orcid.org/0000-0002-1443-1499>
99 Ryazan Avenue, Moscow, Russia, 109542,
e-mail: solgy@mail.ru

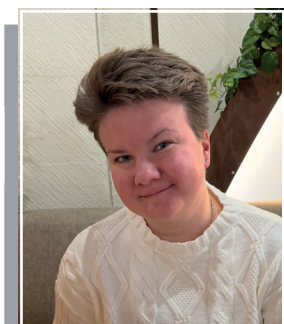


Андрей Александрович Колчин

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: aa_kolchin@guu.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: aa_kolchin@guu.ru



Дарья Игоревна Колчина

Негосударственное образовательное частное учреждение
высшего образования «Московский экономический
институт», сотрудник факультета программ высшего
образования
109390, г. Москва, ул. Артюхиной д. 6, стр. 1
e-mail: kolchina_di@mail.ru

Daria I. Kolchina

Non-governmental educational private institution of higher
education "Moscow Economic Institute", employee of the faculty
of higher education programs
6 Artyukhina St., bldg. 1, Moscow, 109390
e-mail: kolchina_di@mail.ru



Ирина Константиновна Щербакова

ФГБОУ ВО «Государственный университет управления»,
доцент кафедры социологии, психологии управления и
истории, кандидат исторических наук, доцент,
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8090-9182>, Web of Science
Researcher ID: <https://www.researcherid.com/rid/D-2384-2019>,
SPIN-код: 4117-4346, Author ID: 792596.
109542, Россия, Москва, Рязанский проспект 99,
e-mail: ikscherbakova@yandex.ru

Irina K. Shcherbakova

State University of Management, Associate Professor of the
Department of Sociology, Management Psychology and History,
Candidate of Historical Sciences, Associate Professor, ORCID:
<https://orcid.org/0000-0001-8090-9182>, Web of Science Researcher
ID: <https://www.researcherid.com/rid/D-2384-2019> SPIN code: 4117-
4346, Author ID: 792596.
109542, Russia, Moscow, Ryazansky Prospekt 99,
e-mail: ikscherbakova@yandex.ru

Аннотация.

В первой четверти XIX века трансформация рычагов управления экономикой страны и развитие идей торговой политики имели определяющее значение для социально-экономического и политического развития Российской империи. В сложной международной обстановке, сложившейся на Европейском континенте, Российское государство отстаивало свои интересы в конкурентной борьбе с ведущими странами мирового сообщества, используя политику протекционизма. Целью статьи является анализ исторического опыта выработки и реализации политики протекционизма в системе государственного и муниципального управления России в первой четверти XIX века. Методологической основой исследования выступают принципы историзма и системного подхода, методы ретроспективного и сравнительного анализа. На основе архивных материалов, в частности Доклада Комитета, утверждённого для рассмотрения проекта нового тарифа (1815 г.), представленного императору Александру I, авторы раскрывают механизмы принятия управленческих решений в области внешнеэкономической политики. В статье показано, что в процессе выработки тарифной политики высшие государственные деятели учитывали такие факторы, как недостаток капиталов, малочисленность населения и степень просвещения народа, что придавало принимаемым решениям высокую социально-экономическую направленность. Результаты исследования демонстрируют, что протекционистская политика способствовала развитию отечественной промышленности, защите экономического суверенитета и формированию предпосылок для становления капиталистических отношений в России. Полученные выводы имеют практическую значимость для современных органов государственного и муниципального управления в контексте обеспечения экономической безопасности и поддержки отечественного производителя. Особую актуальность представленный исторический опыт приобретает в первой четверти XXI века – в период обострения конкурентной борьбы и экономических войн.

Ключевые слова.

Протекционизм, государственное управление, муниципальное управление, экономическая политика, исторический опыт, Российская империя, таможенный тариф.

Введение

Анализ внешнеэкономической деятельности Российской империи начала XIX века и предпринимаемые меры высших государственных органов власти по поддержке экономической состоятельности нарождающейся отечественной буржуазии свидетельствуют о том, что движение от экономических доктрин к выработке экономической политики и далее к хозяйственной практике (реального функционирования национального хозяйства) стано-

Abstract.

In the first quarter of the 19th century, the transformation of economic governance mechanisms and the development of trade policy ideas were crucial for the socio-economic and political development of the Russian Empire. Amid the complex international situation unfolding on the European continent, the Russian state defended its national interests in competition with leading countries of the global community by implementing a policy of protectionism. The purpose of this article is to analyze the historical experience of developing and implementing protectionist policies within the system of state and municipal administration of Russia during the first quarter of the 19th century. The methodological framework of the study is based on the principles of historicism and systemic approach, employing methods of retrospective and comparative analysis. Drawing on archival materials, particularly the Report of the Committee established to review the draft of the new tariff (1815) submitted to Emperor Alexander I, the authors reveal the decision-making mechanisms in foreign economic policy. The article demonstrates that in the process of developing tariff policies, senior statesmen took into account such factors as capital shortage, low population density, and the level of public education, which gave the adopted decisions a pronounced socio-economic orientation. The results of the study show that protectionist policies contributed to the development of domestic industry, the protection of economic sovereignty, and the formation of prerequisites for the emergence of capitalist relations in Russia. The conclusions drawn have practical significance for contemporary state and municipal authorities in the context of ensuring economic security and supporting domestic producers. The presented historical experience becomes particularly relevant in the first quarter of the 21st century – amid intensified competition and economic warfare.

Keywords.

Protectionism, public administration, municipal administration, economic policy, historical experience, Russian Empire, customs tariff.

вилось ведущим направлением выработки управленческих решений в стране. В этот момент протекционизм становится приоритетным направлением экономической политики государства.

Протекционизм – одна из категорий, которая не перестаёт использоваться в политической риторике, в процессах выработки государственной, в частности, экономической политики. Протекционизм (от лат. *protectio* – покровительство, защита) – государственная политика, направлен-

ная на поощрение и расширение внешних рынков; направление внешнеторговой политики, обеспечивающее защиту экономической безопасности страны. Эта политика реализуется за счёт государственного регулирования внешнеторговой деятельности путём использования различного рода ограничений и запретов, затрудняющих доступ на внутренний рынок данного государства иностранных товаров, снижающих их конкурентоспособность на этом рынке и, как следствие, обеспечивающих благоприятные условия для отечественных производителей аналогичных товаров. Правовой основой, как правило, являются законодательные и подзаконные акты государства, осуществляющего политику протекционизма. На сегодняшний день выделяется несколько основных форм протекционизма:

- селективный протекционизм, направленный против отдельных стран или отдельных товаров;
- отраслевой протекционизм, защищающий определённые отрасли (например, сельское хозяйство в рамках т.н. аграрного протекционизма);
- коллективный протекционизм, проводимый группами государств в отношении стран, в них не входящих;
- скрытый протекционизм, осуществляемый методами внутренней экономической политики (внутреннее налогообложение, субсидирование и др.).

Протекционизму противопоставляется свобода торговли (фритредерство – от англ. free trade), которая представляет собой политику минимального государственного вмешательства во внешнюю торговлю. В настоящее время понятие протекционизм трактуется по-разному. В широком понимании, это система мер органов власти, ориентированная на защиту долгосрочных стратегических государственных интересов в экономической сфере. Протекционизм, как система мер, может иметь и история об этом свидетельствует, имел и имеет различные механизмы для достижения цели. В свое время Ф. Листом был предложен «воспитательный протекционизм», как действенный инструмент консолидации экономического потенциала Германии. Термин «воспитательный» гово-

рит о его роли в формировании экономической философии нации. В настоящее время перейти к модели «патриотического протекционизма» в бизнесе в нашей стране предлагает Л. Слуцкий. Протекционизм предлагают делить на «черный» и «зелёный». Внимание к этому экономическому явлению не утихает.

Сегодня, в период острейшей конкурентной борьбы в условиях взаимосвязанности экономик всех стран мира, с одной стороны, политика протекционизма, особенно селективного протекционизма, приобретает большую актуальность, становится приоритетной. В третьем десятилетии XXI века формируется неопротекционизм, который, в свою очередь, развивается на базе практики скрытого протекционизма недавнего прошлого. Ключевыми детерминантами ускорения системы неопротекционизма являются, во-первых, растущая конкуренция за хозяйственную гегемонию между Глобальным Севером и Глобальным Югом; во-вторых, кризис энергетического перехода; в-третьих, фрагментация мирового экономического пространства [5].

Протекционизм как экономическое явление и торговая политика не теряет своей актуальности. «Большинство аналитических материалов и баз данных свидетельствуют об усилении протекционизма. Так, например, с ноября 2008 г. до 1 июля 2018 г. было введено 10878 мер, противоречащих иностранным коммерческим интересам, что почти в три раза превышало число либерализационных мер (3757). При этом протекционистские меры значительно усилились в 2012-2015 гг. Лидерами в применении ограничительных мер являются США. Обращают на себя внимание и высокие позиции России и некоторых других стран БРИКС» [6, с. 19]. В экспертном сообществе сложилось мнение, что в настоящее время экономика становится концентрированным выражением политики. «Экономическое состояние есть орудие политической борьбы; но, с другой стороны, и политические силы приводятся в движение могущественными экономическими мотивами и становятся им на службу» [8, с. 146]. Одним из основных видов протекционизма является тарифный

протекционизм, который характеризуется тем, что вводятся таможенные пошлины на импорт. Высокие тарифы делают товары дорогими и повышают спрос на местную продукцию, тем самым оказывается поддержка отечественным предпринимателям. В экономической истории России протекционизм всегда играл существенную роль. Меры, принимаемые в контексте этой политики, давали положительные результаты, в частности, способствовали развитию капитализма в России в начале XIX века, в последующем использовались как действенный инструмент в экономических войнах.

Основная часть

В различные периоды Нового времени, когда продолжали прописываться правила международного взаимодействия ведущих стран мира, проблема проведения политики протекционизма была одной из острейших. В начале XIX века Российская империя находилась на пороге больших изменений социально-экономического и политического характера. У России, по выражению А.И. Герцена, сформировались «колоссальные притязания на будущее». Она была втянута в водоворот становления капитализма, который формировался в условиях крепостного права, в обстоятельствах поддержки на самых высоких этажах государственной власти приоритетной роли земледелия в экономике страны. Об этом свидетельствует экономическое развитие и российский подход к правилам игры на мировой арене в период «либеральной эры начала царствования» Александра I, который в первые годы своего правления сделал резкий поворот в сторону либерализма. Предпринятые меры, особенно в отношении расширения торговли через Одессу, Феодосию и Таганрог в Новороссии, а в 1812 году в отношении Санкт-Петербурга, Риги и Архангельска, привели к оживлению экономического развития этих регионов. «Эпоха Александра I интересна в высшей степени и с точки зрения развития идей торговой политики» [4, с. 177]. Понимание необходимости экономического развития сложилось в кругу Александра I под влиянием лучших представителей отечественной экономической

мысли. Их взгляды находились на уровне достижений экономического знания своего времени и вполне соответствовали триаде: экономическая доктрина – экономическая политика – хозяйственная практика.

Так, Н.И. Тургенев (1789-1871) – основоположник финансовой науки в России, предлагал использовать государственные займы; отмечал благотворное влияние на развитие экономики выдачи кредитов. Он предлагал отменить налоги с заработной платы, так как она не является прибылью и предназначена для воспроизводства рабочего и его семьи. Он выдвигал предложения, которые касались налогов на предметы роскоши. По его мнению, высокие налоги на роскошь окажут негативное влияние, прежде всего, на производителей предметов роскоши. Меньше всего пострадают потребители предметов роскоши, так как для них отказаться от них не представляет особой проблемы.

Н.С. Мордвинов (1754-1845) – в разные годы председатель департамента государственной экономики Государственного Совета. Президент Вольного экономического общества с 1823 по 1840 гг., например, справедливо видел различия в предпосылках и стереотипах хозяйственной практики в развитии экономики колониальной Англии и России. Ему принадлежат такие идеи, как необходимость государственной поддержки экономики России. Он был последовательным сторонником проведения политики протекционизма [4, с. 178]. Мордвинов был знаком с взглядами европейских и американских экономистов. Существует мнение, что многие экономические решения в США принимались на основе выкупленных у России документов Н.С. Мордвинова.

Первый академик-экономист Российской академии наук А.К. Шторх (1766-1835) высказывался за расширение круга потребностей населения России, а значит выступал за всестороннее развитие промышленности в стране и увеличение производительности труда.

Государственный деятель и реформатор либерального толка М.М. Сперанский (1772-1839) – весьма противоречивая фигура в Российской истории; по необходи-

мости проводил политику протекционизма. Он классифицировал денежные расходы государства и изложил основные принципы их расходования. «Таким образом, разбираемая эпоха в истории торгово-политических идей интересна развитием протекционистской идеологии, ведущей успешную войну с фритредерской психологией, основанной на интересах аграрных классов. Это развитие идей продолжается и в царствование Николая I, когда Александровский протекционизм несколько видоизменяется, совершенствуется, разворачивается, и когда во главе нашего управления финансами и торговлей продолжает стоять граф Е.Ф. Канкрин, призванный на этот пост еще в эпоху Александра I. Канкрин, подобно Сперанскому, крупная фигура в истории нашего управления и бюрократии, не только практический деятель протекционизма, но и выдающийся его идеолог» [4, с. 180]. В силу обстоятельств финансовая деятельность Е.Ф. Канкрин (1774-1845) была направлена на увеличение косвенных налогов, на покрытие хронического дефицита казны России [2, с. 174-176].

Если обратиться к архивным документам начала XIX века, то можно сделать ряд принципиальных выводов об экономических обстоятельствах, в которых находилась и развивалась Российская Империя, а также проследить, вместе с этим, с какой ответственностью, быстротой реакции, относились государственные деятели к внешнеэкономическим торговым связям со своими партнёрами/конкурентами. Внутриполитическая деятельность Александра I отличалась противоречивостью. Оставаясь сторонником самодержавия (что естественно) и сохранения крепостного права, он, в рамках либеральных мероприятий, издал указ «О вольных хлебопашцах» (1803 г.), который разрешал помещикам отпустить на волю крепостных с наделением их землей за выкуп. Причем, к тому времени в государстве уже появилось значительное число «капиталистских крестьян». Факт остается фактом – указ имел место быть и расширял возможности бывшим крепостным для активной деятельности на поприще развития инициативного частного предпринимательства.

В это же время, в результате преобразований петровских коллегий в министерства улучшилась система государственного управления, в частности, отраслями промышленности. «8 сентября 1802 г. были учреждены министерства, из которых наибольшую деятельность высказали тогда министерство внутренних дел, благодаря присутствию в нем Сперанского, и министерство народного просвещения» [5, с. 121]. Министерство внутренних дел занималось, как вопросами безопасности, так и вопросами благосостояния народа. В 1810 году был учрежден Государственный совет в качестве высшего органа управления. Происходила дальнейшая централизация управления, которой к тому же способствовала сложная международная обстановка. В Европе разворачивались одна за другой Наполеоновские войны. В начале XIX века Россия одновременно вела несколько войн: русско-иранская (1804-1813), русско-турецкая (1806-1812 гг.), русско-шведская (1808-1809 гг.). В условиях проводимой в это время Францией континентальной блокады против Англии, России был нанесён крупный ущерб. Однако и Россия проводила политику протекционизма. Эти меры по инициативе М.М. Сперанского были обоснованы в «Положении о нейтральной торговле на 1811 год в портах Белого, Балтийского, Черного и Азовского морей и по всей западной сухопутной границе». Это и послужило одной из причин разрыва между Россией и Францией, что и привело к Отечественной войне 1812 г. «Экономическая политика была поставлена лицом к лицу с грозной государственно-финансовой необходимостью. Экономический либерализм этой политики следует понимать как либеральный протекционизм или протекционистический либерализм» [4, с. 150]. А война с Францией явилась главной помехой для либеральной таможенной политики.

Большую роль в выработке внешней и внутренней политики России в начале XIX века сыграл В.П. Кочубей (1768-1834) – российский государственный деятель в годы царствования Александра I. Несмотря на то, что Кочубей был англофилом, его можно охарактеризовать как государственника

и патриота своей страны, отстаивающего интересы России, и в этом своем качестве, он был сторонником протекционизма. Будучи близко приближенным Александра I, получил широкие полномочия. В.П. Кочубей следующим образом объяснял и отстаивал свои экономические соображения в области проведения тарифной политики, которая способствовала бы увеличению экономического благосостояния страны. Во-первых, необходимо было двигаться вперед относительно континентальной системы (1810 г), которая становилась не актуальной и наносила вред экономическому развитию государства. Во-вторых, необходим был новый тариф, который наибольшим образом соответствовал бы повышению благосостояния народа. По его мнению, достичь этого можно было «на началах совершенной свободы в привозе и вывозе товаров». Таким образом, он предлагал на основе новых тарифов продвигать государственную политику, направленную на поощрение и расширение внутрироссийского рынка, а также присутствия на внешних рынках.

В 1815 году Александру I был представлен Доклад Комитета, утвержденного для рассмотрения проекта нового тарифа [1, с. 28-45]. В состав Комитета вошли российские государственные деятели, специалисты в области финансов и экономики – граф В.П. Кочубей; граф Д.А. Гурьев (1751-1825). В процессе принятия решений велась дискуссия между участниками проекта нового тарифа, что, без сомнения, является положительным фактом.

В Докладе указывается, что новые обстоятельства развития российской экономики требуют новых подходов в регулировании торговых отношений с иностранными государствами.

С одной стороны, в Докладе констатируется:

- во-первых, что со времен Петра I при издании каждого тарифа число «запрещаемых для привоза предметов» увеличивалось;

- во-вторых, что к началу XIX века появилось много предприятий (фабрик), которые в состоянии были обеспечивать отечественного потребителя собственной продукцией

и поэтому неукоснительно в течение 10-12 лет необходимо было бы соблюдать запретительные правила и помогать выживанию отечественных «заводчиков»;

- в-третьих, что оживление отечественного фабричного производства приводит к решению многих проблем трудоустройства в различных губерниях страны, где есть «избыток рук»;

- в-четвертых, что предлагаемые меры по ограничению ввоза иностранной продукции, уменьшат зависимость страны от иностранцев, обратят торговый баланс в пользу страны и поправят вексельный курс, «невзирая на первоначальные затруднения и временную дороговизну изделий».

С другой стороны:

- во-первых, актуальность и необходимость принятия нового тарифа исходит из того, что избыток капитала, который остается после направленного на «собственное содержание народа», должен использоваться на дальнейшее его приращение с целью увеличения промышленного потенциала. Наблюдается явное желание Комитета «делать из капитала капитал», чтобы наращивать промышленный потенциал страны и способствовать возникновению новых отраслей;

- во-вторых, принятие нового тарифа обосновывалось и исходило из того, что новые отрасли могут продуктивно развиваться, не затрагивая интересы других, уже имеющихся отраслей промышленности, исключительно с привлечением «преумноженного капитала»;

- в-третьих, прибыльность новых отраслей тем выше, чем больше свободы предпринимательской деятельности у отечественного производителя на основе знания природы страны, «нужд, привычек, склонностей народа», степени «просвещения и населенности» регионов. Таким образом, Комитет учитывает и указывает на необходимость учета специализации промышленности на основе природно-климатических особенностей России, особенностей потребительских способностей и бытовых условий народа. Комитет обращает внимание на демографическую ситуацию в стране и степень образовательного уровня населения. Такой подход характеризуется

высокой степенью социально-экономической направленности Доклада;

- в-четвертых, запретительные меры по ввозу и вывозу товаров должны носить сугубо прагматический характер. Система запретов не должна уменьшать приток капитала в страну, а должна способствовать повышению конкурентоспособности отечественных капиталов через повышение трудолюбия населения, расширения ассортимента предлагаемой продукции и тем самым, не нанося вреда государственному богатству. «Запрещение привоза вещей нужных, которых ничем заменить невозможно, отяготительно для народа; роскошных – лишает только казну дохода и не достигает своей цели... Необходимо исходить из того, что ввоз товаров не должен «отнимать причину соревнования и останавливать успехи промышленности и усовершенствования изделий» [1, с. 29].

Преумножение государственного богатства, развитие отечественной промышленности, обеспечение материального благополучия народа предлагается достичь через налоговые пошлины, в условиях функционирования системы предоставления ограничений и свобод хозяйствующим субъектам по ввозу и вывозу товаров. Как подчеркивалось в Докладе Комитета «различные мнения были подтверждаемы каждое своими доводами и примерами, подчеркнутыми из истории торговли государств» [1, с. 30]. Этот факт особенно примечательный, так как свидетельствует о персональной ответственности государственных деятелей за предложения и принятые решения и в таких обстоятельствах делает их, как лично причастным к проведению экономической политики, так и способствует грамотному, взвешенному подходу к столь важным социально-экономическим заключениям.

Тариф 1816 года представлял собой меру переходную. «В общем и целом, можно охарактеризовать этот тариф как компромисс между высоко-протекционистской и запретительной системой. Запретительный тариф 1816 г. был постольку, поскольку оставались в силе серьезные запрещения ввоза» [4, с. 161]. Компромисс – лучший инструмент в решении многих проблем.

В основе нового Тарифа 1816 года оказались следующие положения:

- разрешение к ввозу тех товаров, в которых ощущался дефицит, так как это в целом привело бы к неудовлетворению спроса большинства населения страны;

- «запрещение привоза» целесообразно устанавливать только на товары, которые в достаточном количестве и хорошего качества производились в стране на отечественных фабриках, а также на те товары, которые являются «ненужными и прихотливыми вещами»;

- «запрещение привоза» может привести к контрабанде;

- при ввозе товаров в страну необходимо учитывать такие факторы как несопоставимость с другими промышленно развитыми государствами (где существует «цветущее состояние их фабрик»).

Среди негативных факторов отмечается «недостаток населения и городов, недостаток капиталов, степень просвещения и гражданские установления и законы, отражающие безопасность собственности и лиц» [1].

Конкретные предложения графа В.П. Кочубея состояли в следующем:

1. Действовать в соответствии с всегда существовавшей в России системой внешнеторговой политики. То есть осуществлять запрещение к ввозу некоторых иностранных товаров и допускать к ввозу других товаров. Разрабатывать новый таможенный тариф с учетом положений тарифа 1797 года.

2. Высшая степень пошлинного налога должна составлять 25%.

3. Предельно конкретно определить перечень запрещенных к ввозу товаров и разрешенных к ввозу товаров.

По ряду жизненно важных товаров был определен список, а вокруг тарифов была развернута дискуссия. В целом, в Доклад были представлены различные точки зрения и изложено согласованное мнение членов Комитета.

В области обеспечения населения медикаментами сложилось следующее мнение. Наличие в стране нужного количества и качества лекарств напрямую было связано с обеспечением медицинскими услугами

населения, уровнем развития отечественного здравоохранения. В обосновании о порядке ввоза аптекарских материалов констатировалось, что в России уже налажено достаточное производство как материалов для приготовления лекарств, так и аптекарских инструментов. Медицинский совет при Министерстве внутренних дел России должен был предоставить всю необходимую информацию о целесообразности и размере аптекарского тарифа. Нельзя было допустить осуществление монопольного права незначительного числа заготовителей лекарств, а также специалистов по производству химических «произведений» (продукции), так как это приводило бы к искусственному завышению цен на лекарства. Однако вместе с тем, предлагалось учитывать качество лекарств, так как во многих случаях иностранные («чужеземные») лекарственные препараты были лучше отечественных. Не хватало в России фармацевтов и фармацевтического ремесла, а подготовка специалистов в «сей утонченной промышленности» потребовала бы много времени и сотни людей. Предлагалось без пошлины завозить разного рода исключительно необходимые медицинские инструменты и материалы, которых в нужных объемах не производилось в стране. Исходя из этих соображений, делался вывод, что ввоз медицинских препаратов – необходимое явление, которое положительно влияет на состояние здравоохранения в стране. Развитие фармацевтики связывали с расширением помощи больным по всей стране. Запретительные меры, по мнению коллектива составителей Доклада («запрещение привоза») может привести к «тайной торговле» – контрабанде. В этом вопросе они были единодушны.

В области просвещения остро стоял вопрос с обеспечением бумагой. Прогнозы по тарифам на бумагу исходили из того, что на рубеже XVIII-XIX вв. активизировалась деятельность отечественных фабрик по производству и улучшению качества бумаги, и ввоз этого товара начал снижаться. Вопрос с ценами на бумагу был актуальным, так как существовало понимание того, что дороговизна на бумагу «возвышает цену печатаемых книг и препятствует распро-

странению просвещения, которое правительство столькими издержками поощрять стремится» [1, с. 35]. Ощущался большой дефицит в наличии отечественной лучшей александрийской, писчей и коментарной бумаги, а оберточная бумага вообще не производилась. В этих условиях Комитет предлагал оставить запрещение на привоз бумаги синей и серой писчей, оберточной, картузной и пр. и всей той бумаги, которая может в достаточном объеме производиться отечественными фабриками. Бумага александрийская, лучшая писчая голландская и почтовая должна быть обложена пошлиной по 25% с цены с целью «охранить собственные фабрики от подрыва». В целом, бумажные товары были дозволены к привозу. Вывоз российской бумаги оставить без всякой пошлины.

В области производства текстильных изделий предполагалась тщательная проработка вопроса с дифференцированным подходом к различным «произведениям», исходя из интересов отечественного производства, а также обеспечения конкурентоспособности с иностранными товарами. Предлагалось иностранный ассортимент, обложить 25%, кроме привозимых «турецких произведений к портам на Черном море». Было понимание и предупреждение того, что лучший иностранный ситец без легального ввоза в страну станет предметом контрабанды, а потери понесёт государственная казна. В отношении плотняных товаров, исходя из того, что лен в России производился в больших масштабах, что позволяло вывозить эту продукцию и за рубеж, предлагалось запретить импорт этого товара (ровный холст, равендук (тонкая парусина), фламское (грубых сортов льняное полотно) и парусное полотно, тики (от голландского «чехол») и пестреди (грубая льняная или хлопчатобумажная ткань). Однако существовал недостаток в качественных тонких льняных полотнах, таких как батисты (тонкая, лучшая льняная или хлопчатобумажная ткань), анифасы (тонкая бельевая ткань), камертухи (голландское салфеточное полотно – самое тонкое полотно), скатерти, салфетки, и платки. Поэтому отстаивалась целесообразность их импорта с пошлиною 25 % с цены. Из

шелковых материй: бархат и левантины одноцветные, и гладкие без золота и серебра – необходимо было расширять привоз с пошлиной по 25%.

Несмотря на всемерную поддержку фабрик по производству сукна, полусукна, казимиры (легкое суконце) со стороны государства («пожертвования казны») и кредиты, этого товара не хватало. Понятно, что вопрос об импорте сукна был вопросом особой государственной важности, так как был сопряжен с обмундированием армии и с удовлетворением потребностей всего населения страны. Стояла задача по обеспечению бесперебойной и беспроблемной поставки этого товара на внутренний рынок. Существовало понимание того, что без импорта товар уйдет к контрабандистам. В этих условиях на импорт сукна устанавливалась пошлина в 15%.

Предлагалось на 10 лет запретить ввоз в страну посуды, так как её производство в достаточном количестве и качестве удовлетворяло спрос, при условии, что определенное количество посуды из фаянса и фарфора можно импортировать с 25% пошлиной с цены.

В Докладе приводится подробно описание выгод и издержек для отечественных фабрик в вопросе импорта рафинада и сахарного песка [1, с. 38] и делается вывод, что в этом вопросе надо исходить из международной обстановки, отношений с различными странами, специализирующимися на производстве, как сахарного песка, так и рафинада. В целом, оснований для запрета ввоза иностранного сахара не было.

Все члены Комитета были согласны в необходимости импорта предметов, «принадлежащих к искусствам и художествам».

Комитет выработал правила, которые необходимо выполнять для реализации целей и задач нового тарифа, а также были определены места, в которых разрешалось в определенной таре осуществлять выгрузку импортных товаров. В Докладе приводятся правила, которые должны были соблюдаться при экспортно-импортных операциях:

- во-первых, не рекомендовалось что-либо запрещать к вывозу. Таким образом,

поощрялась экспортная направленность экономики страны;

- во-вторых, пошлину, поощряющую вывоз товаров, предполагалось установить самую умеренную, причем меньшую на товары обрабатывающей промышленности (особенно на те, которые производятся только в России), большую пошлину на сырье. Таким образом, поощряется обрабатывающая промышленность;

- в-третьих, особому обсуждению подвергся вопрос о вывозе лошадей за границу и об импорте лесных товаров. Запрещение вывоза (выпуска) лошадей привело к тому, что освободившийся рынок стали занимать другие государства и это привело к очевидным экономическим потерям для России.

Поэтому делается далеко идущий вывод, который актуален и сегодня, о том, что рынки сбыта нельзя терять. Так, например, Президент РФ Путин В.В. предлагает не терять возможные рынки сбыта газа (март 2026 год). Ввиду больших проблем («вкрадшихся погрешностей») с сопредельными государствами по поводу вывоза леса было предложено повышение пошлин на лес.

Заключение

Экономическая политика в России в начале XIX века на фоне разрушений, которые последовали после нашествия французского неприятеля, настоятельно требовала всемерной поддержки со стороны государства. В процессе дискуссий вырабатывались основные направления политики протекционизма, которая способствовала бы поддержке отечественных производителей. В обсуждении дальнейшего социально-экономического развития России были втянуты общественные и государственные деятели различных политических направлений и взглядов. Поучительным документом, позволяющим оценить глубину предпринимаемых мер, является Доклад Комитета, утвержденный для рассмотрения проекта нового тарифа, представленный императору Александру I в 1815 году. Доклад принимался в процессе дискуссии по наиболее важным пунктам проекта нового тарифа. В процессе обсуждения

члены Комитета приходили к консолидированному мнению.

В Докладе Комитета неоднократно выделяются такие негативные стороны социально-экономического состояния государства, как малочисленность населения, небольшое количество городов, дефицит капиталов для инвестирования в отрасли национальной экономики. Указывается на недостаточную степень просвещения народа и слабость законодательной базы в части гражданского права. Таким образом, государственные деятели самого высокого ранга обращают внимание Александра I на явные недостатки социально-экономического развития, которые тормозили страну по всем направлениям, несмотря даже на то, что политика в области просвещения носила прогрессивный характер. Были открыты университеты в Казани, Харькове, Петербурге, Дерпте и близкие к ним по программам лицеи. «Предварительные правила народного просвещения» определяли, что вокруг университетов создавалась целая система средних и низших учебных заведений: гимназий, уездных и приходских училищ (1803-1804 гг.). В Докладе констатируется, что наша страна по многим экономическим параметрам была несопоставима с другими промышленно развитыми государствами (где существует «цветущее состояние их фабрик»), и это необходимо было учитывать при выстраивании внешне-экономических отношений с ними. Перечень проблем при желании легко превращается в план проведения необходимых мероприятий по совершенствованию управления и решению стратегических задач социально-экономического свойства. Екатерине II приписывают мысль о том, что «Управлять – это предвидеть». Мысли, идеи, планы, предсказания многих наших соотечественников (см. выше) говорят о том, что экономическая составляющая в управлении страной исходила из предвидения будущего страны, что позволило России в конце XIX – начале XX вв. войти в шестёрку ведущих стран мирового сообщества.

Доклад свидетельствует о детальной кропотливой работе над новым тарифом, что положительно характеризует его разработчиков. Авторы Доклада стояли на позициях

всемерной поддержки экономики страны и ее бюджета, прозорливо увидев основные проблемы ее социально-экономического облика. Они понимали, что потребности населения в основном не в потреблении роскоши, а в потреблении товаров первой необходимости. Им приходилось учитывать многие проблемы, стоящие перед страной, от экипировки армии до воспитания населения через просвещение и культуру. Они направляли свои действия на то, чтобы «склонить» экономику страны к экономике с обрабатывающим профилем, пытаясь уйти от сырьевой направленности, что, уменьшило бы зависимость страны от иностранцев, «невзирая на первоначальные затруднения и временную дороговизну изделий». Они пытались направить экономику на расширение промышленного ареала, увеличение разнообразия отраслей промышленности. Однако экспорт промышленной продукции оставался ничтожным и эти отечественные товары не составляли должной конкуренции на мировых рынках.

Российская управленческая мысль и практическая деятельность продолжала идти по пути проведения политики протекционизма: в дальнейшем происходило усиление протекционизма в 1870-1880 гг.; в условиях таможенной войны Германии с Россией, ибо «объективные экономические законы были тесно связаны с политическими взаимоотношениями между двумя странами» [3, с. 93-109].

Будущность России была в эпицентре лучших умов Российской империи. А Доклад, как конкретный документ по выработке управленческих решений в области проведения экономической политики протекционизма, можно охарактеризовать высокой социально-экономической направленностью. Он позволяет посмотреть на представителей высших эшелонов власти, как на специалистов, которые боролись за экономические интересы России, всемерно направляющих её на путь, позволяющий отстаивать свой экономический суверенитет в сложившихся непростых обстоятельствах экономических войн XIX столетия. Борьба продолжается.

Список источников:

1. Внешняя политика России XIX и начала XX века. Документы Российского министерства иностранных дел. Серия вторая, 1815-1830 гг. Том первый (девятый). Ноябрь 1815 г. – сентябрь 1817 г. – М.: Издательство Политической литературы, 1974. – 817 с.
2. Рыбина М.Н., Колчин А.А. Параллели и меридианы истории. – М.: РУСАЙНС, 2025. – 412 с.
3. Старовойтова Е.Н., Дolidovich О.М. История таможенного дела и таможенной политики России: Учебное пособие. – СПб.: Троицкий мост, 2012. – 176 с.
4. Струве П.Б. Торговая политика России. – Челябинск: Социум, 2007. – 281 с.
5. Триста лет Дома Романовых. – М.: Ассоциация «ИНФОРМ-ЭКО», 1990. – 115 с.
6. Хейфец Б.А. Новые экономические мегапартнерства и Россия. / Б.А. Хейфец. – СПб.: Алетейя, 2019. – 288 с.
7. Чичилимов С.В. Оформление системы скрытого протекционизма на рубеже XX-XXI вв. // Проблемы современной экономики. 2023. №3. С.118-120.
8. Экономическая энциклопедия. Политическая экономия. Т.3. – Л., 1979. – 623 с.

References:

1. Russia's Foreign Policy in the 19th and Early 20th Centuries. Documents of the Russian Ministry of Foreign Affairs. Series Two, 1815-1830. Volume One (Ninth). November 1815 – September 1817. Moscow: Political Literature Publishing House, 1974, 817 p.
2. Rybina M.N., Kolchin A.A. Parallels and Meridians of History. Moscow: RUSAINS, 2025, 412 p.
3. Starovoitova E.N., Dolidovich O.M. History of Customs Affairs and Customs Policy of Russia: A Textbook. St. Petersburg: Troitsky Most, 2012, 176 p.
4. Struve P.B. Russia's Trade Policy. Chelyabinsk: Socium, 2007, 281 p.
5. Three Hundred Years of the Romanov Dynasty. Moscow: INFORM-ECO Association, 1990, 115 p.
6. B. A. Kheifets. New Economic Mega-Partnerships and Russia. St. Petersburg: Aleteya, 2019, 288 p.
7. S. V. Chichilimov. The Formation of a System of Hidden Protectionism at the Turn of the Twentieth and Twenty-first Centuries. Problems of Contemporary Economics. 2023, No. 3, pp. 118-120.
8. Economic Encyclopedia. Political Economy. Vol. 3. Leningrad, 1979, 623 p.



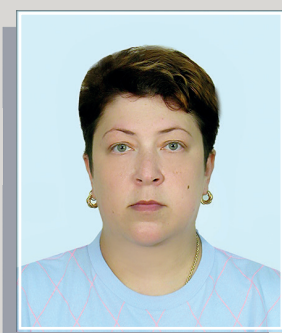
УДК 336.13

DOI: 10.52176/2304831X_2026_03_129

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

Анализ российского опыта применения бюджетных инструментов стимулирования экономического роста регионов в Российской Федерации (на примере отдельных регионов Северо-Кавказского федерального округа и Центрального федерального округа)

Analysis of the Russian experience in using budgetary instruments to stimulate regional economic growth in the Russian Federation (using the example of individual regions of the North Caucasus Federal District and the Central Federal District)



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



Екатерина Олеговна Костеренко

ФГБОУ ВО «Государственный университет управления»,
магистрант кафедры государственного и муниципального
управления
109542, г. Москва, Рязанский проспект, д. 99
e-mail: yekaterinakosterenko@mail.ru

Ekaterina O. Kosterenko

FSBEI HE «State University of Management», graduate student of
the Department of State and Municipal Administration
99 Ryazan Avenue, Moscow, Russia, 109542
e-mail: yekaterinakosterenko@mail.ru

Аннотация.

В статье дана комплексная оценка подходов к понятию бюджетных инструментов, проводится анализ эффективности их применения для стимулирования экономического роста регионов России на примере Северо-Кавказского и Центрального федеральных округов. Методология основана на сравнительном анализе показателей бюджетной обеспеченности, структуры доходов, межбюджетных трансфертов, фискальной отдачи отраслей специализации и оценке результативности государственных программ и бюджетных кредитов. Исходя из анализа выявлены и представлены системные недостатки. В завершение представлены меры по совершенствованию применения бюджетных инструментов стимулирования экономического роста регионов в российской практике.

Ключевые слова.

Бюджетные инструменты, бюджетная обеспеченность, доходы бюджета, межбюджетные трансферты, Северо-Кавказский федеральный округ, Центральный федеральный округ, экономический рост.

Abstract.

The article analyzes approaches to the concept of budgetary instruments, as well as analyzes the effectiveness of using budgetary instruments to stimulate economic growth in Russian regions using the example of the North Caucasus and Central Federal Districts. The methodology is based on a comparative analysis of indicators of budget security, revenue structure, inter-budget transfers, fiscal returns of branches of specialization, and an assessment of the effectiveness of government programs and budget loans. Based on the analysis, systemic deficiencies have been identified and presented. In conclusion, measures are presented to improve the use of budgetary instruments to stimulate regional economic growth in Russian practice.

Keywords.

Budget instruments, budget security, budget revenues, inter-budget transfers, North Caucasus Federal District, Central Federal District, economic growth.

Введение

Эволюция социальных, экономических и управленческих взаимодействий привела к процессам урбанизации, увеличению скорости перемещения ресурсов, виртуализации жизни, интенсивному потреблению, сокращению природных ресурсов, ухудшению окружающей среды, росту сектора услуг, изменяющейся конкуренции и социальной структуризации. В таких условиях особенно актуальным становится вопрос территориального подхода в управлении развитием экономики страны. Экономика страны и развитие регионов, в частности существенно зависит от качественного использования финансовых инструментов, в том числе

и новых, ведь известные часто уже мало эффективны.

В условиях быстро меняющейся внешней среды и вызовов с ее стороны, трансформация бюджетных инструментов для стимулирования экономического роста регионов становится неотъемлемым аспектом эффективного макроэкономического управления. Новые макроэкономические реалии требуют от региональных органов власти пересмотра подходов к использованию бюджетных механизмов, налоговых льгот и субсидий для создания благоприятной инвестиционной среды, стимулирования предпринимательской активности и обеспечения устойчивого экономического развития регионов.

Теоретические исследования

Рассмотрение теоретических основ применения бюджетных инструментов для стимулирования экономического роста необходимо начать с определения дефиниции «бюджетных инструментов» и их состава. Под бюджетными инструментами подразумевается комплекс форм и методов, через которые выстраиваются бюджетные отношения. Сюда входят способы управления доходами и расходами, принципы межбюджетного взаимодействия, а также конкретные приемы по аккумуляции и распределению финансов. Все эти механизмы и способы расчетов служат одной цели реализации задач бюджетной политики, которую ставит перед собой государство. В современной экономической литературе бюджетные инструменты связываются с понятием бюджетного механизма, реализация которого происходит с использованием разного набора бюджетных инструментов. В «Финансово-кредитном энциклопедическом словаре» под редакцией А. Г. Грязновой представлено определение, согласно которому бюджетный механизм - это комплекс форм, методов и видов построения бюджетных связей, а также конкретных способов аккумуляции и расходования казенных средств [1]. Авторы делают акцент на принципах прогнозирования и контроля за финансами. Такая трактовка базируется на функционально-управленческом подходе, где инструментарий механизма распределяется по укрупненным блокам: от планирования бюджета и его исполнения до осуществления финансового мониторинга. Отдельно подчеркивается, что все эти инструменты обязаны следовать установленным принципам в границах каждого конкретного блока управления.

Сущность бюджетного механизма раскрывается через его регулирующую функцию. Она проявляется в способности государственного бюджета воздействовать на ключевые макроэкономические

диспропорции - отраслевые, территориальные и социальные. Это достигается за счет целенаправленного перераспределения потоков доходов и расходов, которые, по сути, являются инструментами настройки экономических пропорций. Данная концепция широко освещена в работах таких авторитетных исследователей в области бюджетного регулирования, как В.П. Горегляд, Э.Б. Дьякова, В.В. Климанов, А.А. Кудрин, А.Г. Силуанов, Л.Н. Павлова, В.М. Родионова, М.А. Васюнина, С.П. Соляникова [7; 8].

Справедливо отмечая, что влияние бюджета на социально-экономические процессы не является автоматическим. Оно реализуется исключительно через целенаправленную бюджетную политику государства. В этом контексте бюджетный механизм следует трактовать как практический инструментарий, с помощью которого абстрактные бюджетные отношения превращаются в конкретные формы — от способов сбора доходов до структуры расходов. Для реализации такого подхода в состав инструментов включаются: способы аккумуляции доходов, их классификация, правила расчета и изъятия, а также виды расходов, принципы выделения бюджетных средств, методы межбюджетного выравнивания и перераспределения. Итоговое определение сводится к тому, что бюджетный механизм — это комплекс методов сбора доходов, порядок предоставления финансирования и процедуры распределения ресурсов между уровнями бюджетной системы. В дальнейшем исследование будет опираться именно на такую трактовку, где бюджетные инструменты раскрываются через регулирующую роль бюджета.

Основная часть

Эффективность применения бюджетных рычагов для ускорения экономического роста на уровне регионов напрямую зависит от набора факторов, характерных для конкретной территории. Важно



Рисунок 1. Структура доходов бюджетов бюджетной системы в 2019-2026 гг., %

*Источник: составлено авторами с использованием данных сайтов Федерального казначейства и Единого портала бюджетной системы РФ¹

различать количественную природу самого роста (как правило, измеряемого динамикой ВРП) и качественные аспекты развития, которые раскрываются через анализ институциональных и структурных сдвигов в региональной экономике [10]. Экономика российских субъектов имеет ярко выраженную специализацию, сложившуюся под влиянием географических, климатических, социальных и культурных особенностей. Поэтому в данной работе анализ инструментов стимулирования роста будет проводиться с обязательным учетом этой отраслевой и функциональной специфики регионов.

При рассмотрении динамики поступлений в консолидированные бюджеты регионов РФ относительно общего объема доходов всей бюджетной системы страны в промежутке с 2019 по 2026 год (рисунок 1), прослеживается отчетливое отставание темпов прироста региональных доходов от темпов роста федерального бюджета. Примечательно, что в этот же хронологический отрезок значительно расширился перечень обязательств, возложенных как на субъекты федерации, так и на муниципальные образования в их границах.

Количество расходных статей выросло со 114 позиций в 2019-м до 170 позиций к 2023-му году, что неизбежно повлекло за собой коррекцию структуры бюджетных трат в сторону увеличения. Из сложившейся ситуации напрашивается вывод: расширение функционала регионов происходит на фоне недостаточного наращивания их собственной доходной базы.

Данные рисунка 1¹ свидетельствуют о том, что в структуре доходов бюджетов бюджетной системы РФ в период с 2019-2026 гг. доминируют доходы федерального бюджета, которые составляют в среднем 50%, их доля снизилась в 2020 году до 48,9%, а по прогнозам в 2026 году снизится до 48,4%. Это связано с антикризисными расходами и перераспределением части доходов в пользу региональных бюджетов в последующие годы. Доля бюджетов государственных внебюджетных фондов, напротив, имеет тенденцию к постепенному росту с минимума 28,2% в 2019 году до 30,6% в 2023 году, что объясняется увеличением страховых взносов и социальных обязательств государства. Консолидированные бюджеты субъектов РФ сохраняют стабильность с небольшим положительным трендом,

¹ Единый портал бюджетной системы РФ // URL: <https://budget.gov.ru/Главная-страница?regionId=45000000>, Казначейство России; Консолидированные бюджеты субъектов Российской Федерации и бюджетов территориальных государственных внебюджетных фондов // URL: <https://roskazna.gov.ru/ispolnenie-byudzhetrov/konsolidirovannye-byudzhety-subektov-rossijskoj-federacii> (дата обращения: 01.05.2026)

Таблица 1
Бюджетная обеспеченность субъектов Российской Федерации, входящих в Северо-Кавказский федеральный округ, коэффициент²

Субъекты Российской Федерации	2022 г.		2023 г.		2024 г.	
Северо-Кавказский федеральный округ	Уровень бюджетной обеспеченности до распределения дотаций	Уровень бюджетной обеспеченности после распределения дотаций	Уровень бюджетной обеспеченности до распределения дотаций	Уровень бюджетной обеспеченности после распределения дотаций	Уровень бюджетной обеспеченности до распределения дотаций	Уровень бюджетной обеспеченности после распределения дотаций
Кабардино-Балкарская Республика	0,332	0,605	0,313	0,607	0,340	0,626
Карачаево-Черкесская Республика	0,298	0,620	0,301	0,642	0,324	0,657
Республика Дагестан	0,269	0,651	0,290	0,678	0,313	0,695
Республика Ингушетия	0,235	0,607	0,217	0,587	0,250	0,618
Республика Северная Осетия - Алания	0,408	0,652	0,406	0,679	0,470	0,734
Ставропольский край	0,526	0,665	0,558	0,701	0,579	0,721
Чеченская республика	0,271	0,640	0,264	0,655	0,279	0,663

что указывает на планомерное укрепление финансовой самостоятельности регионов. Таким образом, общая структура доходов остается устойчивой, а наблюдаемые колебания вызваны макроэкономическими шоками и постепенными корректировками бюджетной политики.

Рассмотрим структуру доходной части бюджетов субъектов РФ на примере регионов Центрального федерального округа, далее – ЦФО и Северо-Кавказского федерального округа, далее – СКФО), а также уровень их бюджетной обеспеченности, представленный на рисунках 2 и 3. Оценка фискальной самостоятельности регионов демонстрирует устойчивый дисбаланс: объем налоговых поступлений на душу населения, скорректированный на стандартный набор бюджетных услуг, существенно отстает от среднероссийского индикатора. Корень проблемы кроется не столько в низкой деловой активности, сколько в архитектуре бюджетной системы. Основные фискальные потоки (налог на прибыль, НДС,

НДПИ) концентрируются на федеральном уровне, в то время как регионы располагают лишь ограниченными рычагами воздействия на закрепленные за ними источники. У них фактически отсутствует инструментарий для гибкого регулирования элементов налогообложения (ставок, льгот, базы) в рамках единых федеральных нормативов отчислений, что блокирует возможности для существенного увеличения собственной доходной базы.²

В дополнение к консервативной динамике прироста поступлений доходов бюджетов регионов РФ, в плановом периоде 2024–2026 гг., данные рисунка 4, демонстрируют тенденцию к сокращению объема межбюджетных трансфертов, выделяемых из федерального бюджета. Подобное сочетание факторов существенно повышает уязвимость региональных бюджетных систем, усиливая риск их дестабилизации при наступлении прогнозируемых экзогенных шоков или кризисных явлений в экономической и социальной сферах.

² Единый портал бюджетной системы РФ // URL: <https://budget.gov.ru/Главная-страница?regionId=45000000> (дата обращения: 01.05.2026)

Таблица 2

Бюджетная обеспеченность субъектов Российской Федерации, входящих в
Центральный федеральный округ, коэффициент³

Субъекты Российской Федерации	2022 г.		2023 г.		2024 г.	
	Уровень бюджетной обеспеченн ости до распреде ния дотаций	Уровень бюджетной обеспеченн ости после распреде ния дотаций	Уровень бюджетной обеспеченн ости до распреде ния дотаций	Уровень бюджетной обеспеченн ости после распреде ния дотаций	Уровень бюджетной обеспеченн ости до распреде ния дотаций	Уровень бюджетной обеспеченн ости после распреде ния дотаций
Централь ный федеральн ый округ						
Белгородск ая область	● 1,127	● 1,127	● 1,265	● 1,265	● 1,196	● 1,196
Брянская область	● 0,518	● 0,690	● 0,542	● 0,704	● 0,582	● 0,726
Владимирс кая область	● 0,751	● 0,817	● 0,764	● 0,827	● 0,784	● 0,835
Воронежск ая область	● 0,811	● 0,865	● 0,868	● 0,906	● 0,876	● 0,909
Ивановска я область	● 0,501	● 0,697	● 0,533	● 0,724	● 0,583	● 0,758
Калужская область	● 1,108	● 1,108	● 1,040	● 1,040	● 0,969	● 0,969
Костромск ая область	● 0,614	● 0,696	● 0,609	● 0,699	● 0,639	● 0,733
Курская область	● 0,882	● 0,928	● 0,908	● 0,940	● 0,889	● 0,918
Липецкая область	● 1,083	● 1,083	● 1,079	● 1,079	● 1,100	● 1,100
Московска я область	● 1,364	● 1,364	● 1,274	● 1,274	● 1,212	● 1,212
Орловская область	● 0,558	● 0,681	● 0,609	● 0,725	● 0,640	● 0,756
Рязанская область	● 0,722	● 0,779	● 0,757	● 0,819	● 0,763	● 0,825
Смоленска я область	● 0,725	● 0,779	● 0,754	● 0,813	● 0,831	● 0,881
Тамбовска я область	● 0,508	● 0,656	● 0,578	● 0,720	● 0,613	● 0,740
Тверская область	● 0,748	● 0,801	● 0,773	● 0,829	● 0,793	● 0,839
Тульская область	● 0,929	● 0,929	● 0,938	● 0,938	● 0,915	● 0,915
Ярославск ая область	● 0,954	● 0,954	● 0,923	● 0,923	● 0,973	● 0,973
г. Москва	● 3,019	● 3,019	● 2,513	● 2,513	● 2,485	● 2,485

³ Единый портал бюджетной системы РФ // URL: <https://budget.gov.ru/Главная-страница?regionId=45000000>
(дата обращения: 01.05.2026)

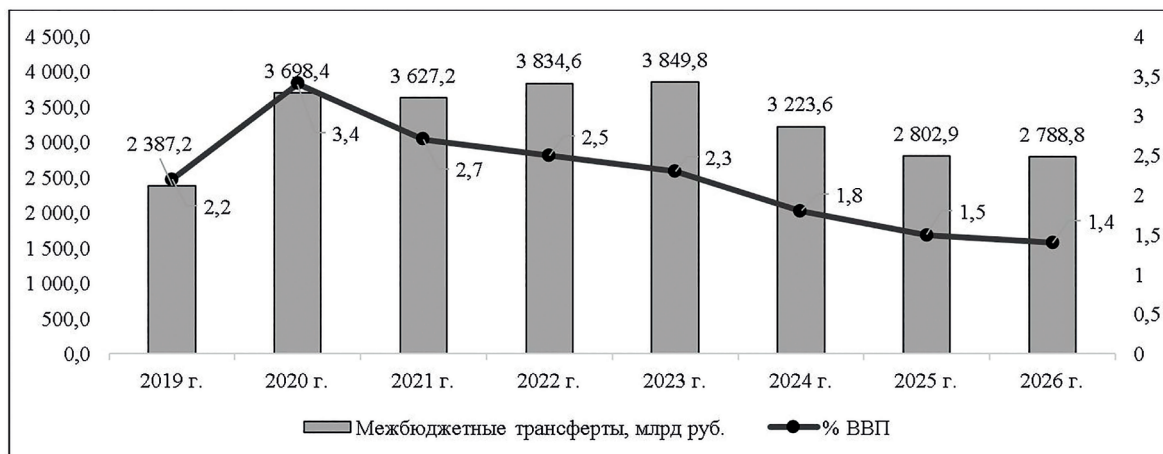


Рисунок 2. Динамика объема межбюджетных трансфертов из федерального бюджета в 2019-2026 гг., млрд. руб.

*Источник: составлено авторами с использованием данных сайта Единого портала бюджетной системы РФ⁴

Анализируя структуру доходной базы бюджетов субъектов Российской Федерации, входящих в СКФО, следует отметить, что с 2006 года и по настоящее время данные регионы демонстрируют устойчивую дотационность, дефицитность и существенную зависимость доходов бюджетов от поступлений межбюджетных трансфертов из федерального бюджета.⁴

Исключение составляет Ставропольский край, бюджеты же остальных субъектов более чем на 60% были сформированы за счет безвозмездных поступлений из федерального бюджета: например их доля в доходах бюджета Чеченской Республики составляет 74,3%. Значительное место в формировании бюджетов регионов СКФО занимают дотации из федерального бюджета.

В бюджетах Республики Дагестан, Республики Ингушетия и Чеченской Республики дотации из федерального бюджета превышают 40% собственных доходов консолидированного бюджета субъекта РФ, у остальных регионов, входящих в СКФО она приближается к 40% и эта тенденция наблюдается в течение последних минимум

двух из трех отчетных финансовых лет.

Помимо межбюджетных трансфертов в форме дотаций, в бюджетах субъектов СКФО в составе безвозмездных поступлений из федерального бюджета значительную долю составляют субсидии, поступающие в рамках реализации на территории Северного Кавказа в соответствии со стратегическими целями, обозначенными Президентом РФ национальными проектами и государственными программами Российской Федерации.

Согласно Постановлению Правительства РФ от 15.04.2014 №309⁵ была утверждена и в настоящее время активно реализуется Государственная программа «Развитие Северо-Кавказского федерального округа», одной из главных целей которой является развитие экономики регионов Северного Кавказа.

Конкурентоспособными отраслями, которые составляют основу экономики субъекта являются: АПК, туризм, санаторно-курортное лечение, электроэнергетика, добывающий и обрабатывающий секторы промышленности. В числе структурных элементов государственной

⁴ Единый портал бюджетной системы РФ // URL: https://www.budget.gov.ru/Бюджет/Расходы/Межбюджетные-трансферты?_=®ionId=45000000 (дата обращения: 02.05.2026)

⁵ Постановление Правительства РФ от 15 апреля 2014 г. N 309 «Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Развитие Северо-Кавказского федерального округа» // URL: <https://base.garant.ru/70644202/> (дата обращения: 02.05.2026)

программы два федеральных проекта, входящих в состав национальных проектов «Демография» и «Образование», два федеральных проекта, не включенных в нацпроекты. Государственная программа «Развитие Северо-Кавказского федерального округа» реализуется в разрезе двух главных распорядителей средств федерального бюджета, таких как Минэкономразвития России (администрирует 98,8% бюджетных ассигнований) и Минстрой России (1,2%). Анализ исполнения государственной программы показал, что цели и задачи данной государственной программы не в полной мере соответствуют стратегическим целям, задачам и показателям документов стратегического планирования РФ.

В стратегии пространственного развития Российской Федерации до 2030 года, утвержденной распоряжением Правительства РФ от 28 декабря 2024 года №4146-р⁶ в целях и задачах не были отражены такие показатели стратегии, как:

- отношение среднедушевого ВРП субъектов РФ, относящихся к приоритетным геостратегическим территориям, к среднероссийскому значению;
- транспортная мобильность (подвижность населения на 1 чел. в год по видам транспорта).

Если говорить о стратегии развития туризма на территории регионов Северного Кавказа до 2035 года⁷, то здесь не учтены шесть показателей стратегии, в том числе показатель «суммарный вклад туристической индустрии субъектов РФ, входящих в состав СКФО, в валовой внутренний продукт региона, который согласно прогнозным значениям увеличился к 2024 году в 2 раза, а к 2035 году увеличится в 4 раза».

Такая несогласованность стратегических документов является одной из причин

неэффективного расходования средств бюджетов бюджетной системы, выделяемых по государственной программе «Развитие Северо-Кавказского федерального округа». К числу других недостатков реализации государственной программы относится: достижение результатов структурных элементов программы ее плановых значений, (доля результатов, по отдельным показателям достигнутым в срок составила 77,8%, что составляет 14 из 18 запланированных результатов), необходимость увеличения доли показателей конечных результатов и итоговых эффектов, отсутствие синхронизации в решении задач по инфраструктурному развитию СКФО между деятельностью Минэкономразвития России и ответственных исполнителей, а также существенным недочетом является то, что не все формулировки результатов государственной программы соответствуют установленным требованиям измеримости, что соответственно затрудняет оценку их взаимосвязи с объемом выделяемых бюджетных ассигнований.

Из вышесказанного можно сделать вывод, что выполнение государственной программы наглядно демонстрирует, что такой бюджетный инструмент стимулирования роста экономики СКФО как программно-целевое управление расходами бюджета используется недостаточно эффективно.

Сохраняя подход к анализу бюджетных инструментов стимулирования экономического роста регионов с позиции их экономической специализации, исследование фискальных инструментов в рамках регионов ЦФО будет проводиться на основе анализа регионов РФ с высокой степенью сельскохозяйственной специализации и долей сельскохозяйственного производства. Согласно этому условию к

⁶ Распоряжение Правительства РФ от 28.12.2024 N 4146-р «Об утверждении Стратегии пространственного развития Российской Федерации на период до 2030 года с прогнозом до 2036 года» // URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_495567/f62ee45f8e2a11d6d88941ac66824f848bc2/ (дата обращения: 02.05.2026)

⁷ Распоряжение Правительства РФ от 7 марта 2019 г. № 369-р «Об утверждении Стратегии развития туризма на территории Северо-Кавказского федерального округа до 2035 г.» // URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/72097502/> (дата обращения: 02.05.2026)

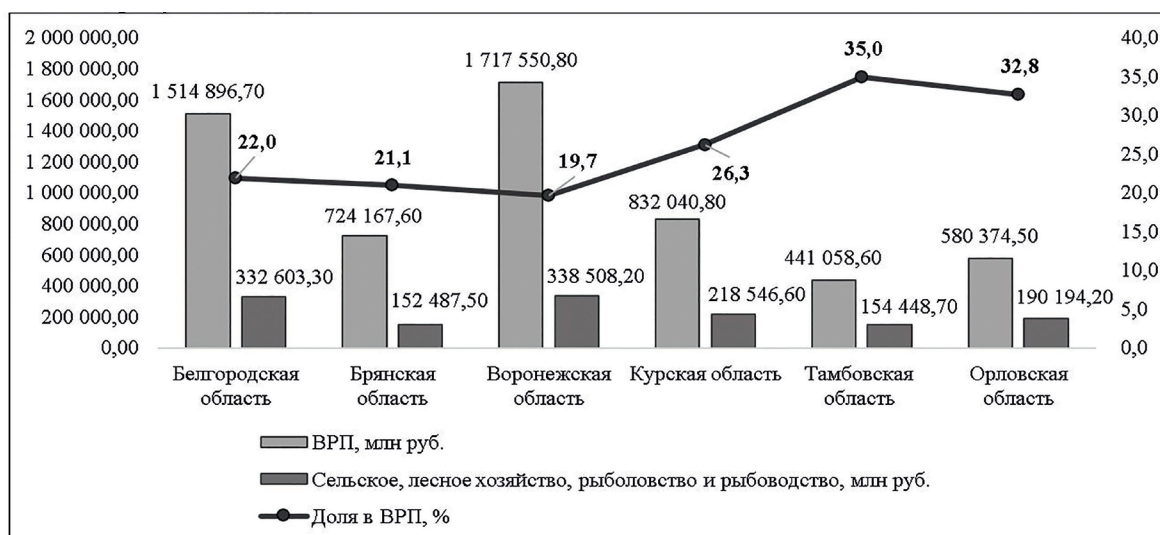


Рисунок 3. Объем и доля сельского хозяйства в структуре ВРП отдельных регионов ЦФО с высокой степенью сельскохозяйственной специализации в 2024 г.

*Источник: составлено авторами с использованием данных сайтов Федеральной службы государственной статистики, Центрального Банка РФ⁸

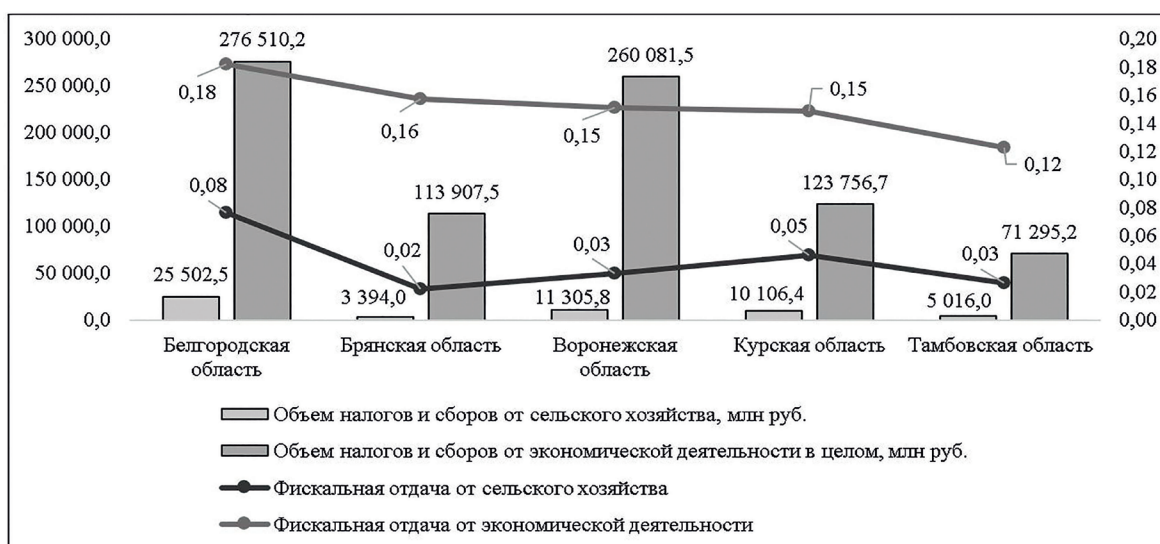


Рисунок 4. Уровень фискальной отдачи от сельского хозяйства и в целом экономической деятельности в регионах ЦФО в 2024 г.

*Источник: составлено авторами с использованием данных сайтов Федеральной службы государственной статистики, Федеральной налоговой службы России и Единого портала бюджетной системы⁹

таким регионам относятся Белгородская область, Брянская область, Воронежская область, Курская область, Тамбовская область, рисунок 5.⁸⁹

Исходя из представленных данных наибольшая концентрация аграрного производства характерна для Тамбовской и Орловской областей. Однако, несмотря

⁸ Федеральная служба государственной статистики // URL: <https://rosstat.gov.ru/>, Центральный банк России. Структура ВРП // URL: https://cbr.ru/vfs/regions/profile/fulldata_wrp.xlsx (дата обращения: 02.05.2026)

⁹ Федеральная служба государственной статистики // URL: <https://rosstat.gov.ru/>, Федеральная налоговая служба. Отчет по форме № 1-НОМ по состоянию на 01.01.2025. // URL: https://www.nalog.gov.ru/rn77/related_activities/statistics_and_analytics/forms/14794313/, Единый портал бюджетной системы РФ // URL: https://www.budget.gov.ru/Бюджет/Расходы/Межбюджетные-трансферты?_=®ionId=45000000 (дата обращения: 03.05.2026)

на лидерство по данному показателю, их валовой региональный продукт (ВРП) оказывается ниже по сравнению с остальными участниками выборки.

Сельскохозяйственная направленность всех шести субъектов отчетливо прослеживается в структуре их консолидированных бюджетов. Особенно заметно это влияние на налоговые доходы, формируемые за счет вида деятельности с кодом ОКВЭД 1015, объединяющего виды деятельности, связанные с использованием растительных и животных природных ресурсов. Оценка фискальной эффективности этой отрасли, то есть соотношения между налоговыми поступлениями и созданной в ней добавленной стоимостью, проведем на основе данных Росстата России об объеме ВРП, данных консолидированных бюджетов этих субъектов федерации и публикуемой формы ФНС № 1-НОМ.

Анализ данных, визуализированных на рисунке 6, демонстрирует низкую фискальную эффективность аграрного сектора. Показатель налоговой отдачи сельскохозяйственного производства колеблется в диапазоне 0,02–0,08, что означает поступление в бюджет лишь 2–8 копеек с каждого рубля созданной в отрасли стоимости. Для сравнения, общая фискальная отдача по всем видам экономической деятельности в рассматриваемых регионах находится на уровне 0,12–0,18%. Полученные расчеты позволяют выявить четко выраженную обратную корреляцию: чем выше удельный вес сельского хозяйства в отраслевой структуре региона, тем ниже совокупная налоговая отдача. Данный тезис подтверждается примерами: в Тамбовской области, где аграрный сектор занимает 22% экономики, показатель фискальной отдачи составляет лишь 0,12. Напротив, в Курской области, демонстрирующей минимальную среди исследуемых территорий долю сельского хозяйства (12,6% ВРП), фискальная отдача достигает 0,15.

Причины невысокой фискальной отдачи от аграрного сектора и сельскохозяйственного производства для региональных бюджетов обусловлены рядом факторов. В их числе:

- сельскохозяйственная деятельность относится к категории повышенного предпринимательского риска. Ключевой причиной является прямая зависимость от изменчивых природных условий (колебания погоды, особенности климата) и неустойчивой конъюнктуры как внутреннего, так и мирового аграрного рынка. Указанные факторы способствуют нестабильности финансовых результатов, что напрямую сказывается на динамике валового производства сельскохозяйственной продукции;

- политика фискального стимулирования, обширный перечень налоговых льгот для налогоплательщиков, занятых в сельском хозяйстве из-за существенного влияния этой деятельности на благополучие населения и социальную стабильность, поскольку отрасль производит базовые товары потребления;

- инструменты государственной поддержки (субсидии и льготы) в текущей конфигурации преимущественно работают на сохранение существующего объема выпуска, а не на стимулирование расширенного воспроизводства. Отсутствие механизмов, напрямую поощряющих увеличение масштабов деятельности, не позволяет нарастить налоговую базу, которая могла бы формироваться в результате роста производства.

Анализ показывает, что территории с ярко выраженной аграрной направленностью, в частности Тамбовская и Орловская области, демонстрируют минимальные показатели бюджетной обеспеченности. Причина кроется в обратно пропорциональной зависимости, зафиксированной между уровнем финансовой самостоятельности региона и объемом выделяемых на выравнивание дотаций. Иными словами, по мере углубления сельскохо-

зяйственной специализации субъекта его расчетная бюджетная обеспеченность неуклонно снижается, что делает регион все более зависимым от федеральных трансфертов. Обратная ситуация наблюдается в регионах с диверсифицированной экономикой.

Резюмируя результаты изучения того, как в России на уровне субъектов Федерации используются бюджетные инструменты для стимулирования экономического роста (в качестве базы для наблюдений выступали отдельные республики и области СКФО и ЦФО), удалось выявить ряд системных проблем, сопровождающих применение данного инструментария. В частности, были зафиксированы следующие уязвимости и недостатки:

- совокупный объем налоговых и неналоговых поступлений, аккумулируемых в бюджетах субъектов Российской Федерации, не обеспечивает достаточного ресурсного покрытия расходных обязательств, возложенных на органы государственной власти субъектов РФ. Детерминантом сложившегося дисбаланса является недостаточная экономическая обоснованность механизмов закрепления и перераспределения налоговых доходов между уровнями бюджетной системы.

- действующая система межбюджетного перераспределения средств в бюджеты регионов СКФО нуждается в уточнении и дополнительном контроле, поскольку данные регионы, начиная с 2006 года являются постоянными получателями межбюджетных трансфертов из федерального бюджета, при этом за 20-летний период не показали существенного улучшения показателей социально-экономического развития, продолжая оставаться в числе наиболее высокдотационных.

Такая долгосрочная практика дотационности приводит к тому, что регионы теряют стимулы к повышению уровня социально-экономического развития и уровня жизни населения на своей территории. Ещё одной причиной высокой дотаци-

онности может быть реализация недостаточного количества инвестиционных программ в отраслях, способных вызвать рост доходов организаций и экономически активного населения, рост экономики региона, а значит и увеличение поступлений налоговых и неналоговых доходов в региональные бюджеты [5];

Узкая аграрная направленность экономики субъектов средней полосы РФ в сочетании с умеренной фискальной политикой в аграрном секторе формирует ситуацию, при которой доля налоговых и неналоговых поступлений в бюджетах этих территорий остается сравнительно скромной. Как следствие, собственный финансовый ресурс для автономного развития и полноценного исполнения государственных и муниципальных полномочий оказывается ограниченным. Данный дисбаланс компенсируется весомым притоком средств из федерального бюджета, включая как дотации, нацеленные на сглаживание диспропорций в бюджетной обеспеченности, так и иные разновидности межбюджетных трансфертов. Особое место здесь занимают средства, выделяемые для реализации целевых государственных программ, направленных на стимулирование и развитие перспективных отраслей, например, в рамках государственной программы РФ «Комплексное развитие сельских территорий».

Развитие регионов, в частности экономическое, осуществляется, не в последнюю очередь, через развитие его инфраструктуры, которая в настоящее время привлекает все больше внимания, ввиду общего для страны износа всего основного капитала. Кроме того, инвестиции государства в инфраструктурное развитие регионов создают условия для развития различных сфер деятельности, способствуют увеличению занятости населения, привлечению инвестиций в регионы, повышению производительности труда и, как следствие, повышению качества

удовлетворения общественных потребностей. Существуют разные способы привлечения средств для инфраструктурного развития, одним из таких инструментов стимулирования экономического роста регионов являются бюджетные кредиты [6]. Бюджетные кредиты – денежные средства, предоставляемые бюджетом другому бюджету бюджетной системы Российской Федерации, юридическому лицу (за исключением государственных (муниципальных) учреждений), иностранному государству, иностранному юридическому лицу на возвратной и возмездной основах.

Анализ их применения показывает, что кредитный инструментарий используется в Российской Федерации в качестве стимула для региональных и местных публично-правовых образований в части достижения результата, определенного посредством бюджетного планирования [9], что способствует стимулированию роста экономики на соответствующей территории и снижению бюджетных рисков.

Но кредиты несут в себе определённые системные риски: финансовые риски, связанные с невозвратом кредита или задержкой в его погашении; бюджетные риски, то есть повышение долговой финансовой нагрузки на регион, технические риски, включающие в себя неправильное планирование и реализацию инфраструктурных проектов [3]. Чтобы избежать этих рисков, можно ограничить предоставление бюджетных кредитов регионам с учётом уровня их государственного долга и их финансовых возможностей – это поможет не наращивать долговую нагрузку в проблемных субъектах. Для регионов с государственным долгом свыше 100% стоит предусмотреть требование формировать бездефицитный бюджет к концу года, таким образом удастся сократить потребность в новых заимствованиях и стабилизировать их финансовое положение. Кроме того, полезно внедрить методику оценки эффектив-

ности расходования кредитных средств, выделенных на инфраструктурное развитие, она поможет ещё на этапе планирования отсеивать сомнительные проекты и снижать технические риски. Наконец, установление чёткой ответственности за несоблюдение условий использования кредитных средств и недостижение запланированных результатов подтолкнёт регионы к более взвешенному подходу при реализации инфраструктурных проектов и уменьшит вероятность финансовых потерь из-за задержек погашения или невозврата кредитов.

Исходя из «Информации о максимальной сумме средств федерального бюджета, направляемых на предоставление субъектам Российской Федерации (муниципальным образованиям) бюджетных кредитов, и сроке направления средств федерального бюджета на предоставление субъектам Российской Федерации (муниципальным образованиям) бюджетных кредитов на пополнение остатка средств на едином счете бюджета», можно сделать вывод, что объем денежных средств, выделяемых, в рамках бюджетного кредита существенно увеличился.

Примечательно, что с 2016 года с увеличением объема денежных средств, который выделяется субъектам Российской Федерации, также происходит деление предоставляемых бюджетных кредитов на получателей, таких как субъекты и муниципальные образования. В общей сумме общий объем средств составляет 200 000 млн. руб., с 2021 по 2025 гг. сумма увеличивается с 327 000 млн. руб. до 450 000 млн. руб. или 37,6%, что связано как с реализацией новых инфраструктурных проектов, так и с необходимостью рефинансирования старых долгов субъектов Российской Федерации.

Хотелось бы отметить, что в ходе послания Федеральному собранию 29 февраля 2024 года Президент Владимир Путин объявил о мерах по снижению долговой

Таблица 3

Объемы средств в форме бюджетных кредитов, выделенные из федерального бюджета в 2016-2024 гг., млн. руб.

Получатель / период	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2022 г.	2023 г.	2024 г.
Субъекты	150 000	150 000	150 000	150 000	150 000	327 000	360 000	450 000	450 000
Муниципальные образования	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000				

Источник: составлено авторами с использованием данных сайта Федерального казначейства¹⁰

нагрузки регионов. В частности, было предложено списать две трети задолженности субъектов РФ по бюджетным кредитам, исключая при этом кредиты, направленные на развитие инфраструктуры. Планируется, что такой подход позволит регионам экономить до 200 миллиардов рублей каждый год в период с 2025 по 2028 годы [2]. Сэкономленные средства предполагается перенаправить на стимулирование инвестиций и развитие инфраструктурных инициатив.

В 2025 году возможностью списания задолженности по бюджетным кредитам смогли воспользоваться 58 регионов, чья нагрузка сократилась примерно на 230 млрд рублей. В 2026 году уже 54 регионам была списана задолженность на общую сумму 175 млрд рублей. По данным на июнь 2026 года, было подписано распоряжение о списании части задолженности ещё шести субъектам на общую сумму свыше 37,5 млрд рублей. Это позволило высвободить ресурсы в региональных бюджетах для поддержки экономики и качества жизни граждан.

Региональные власти намерены и далее занимать средства из бюджета для финансирования проектов, направленных на развитие инфраструктуры, что предположительно позволит удержать уровень долговых обязательств на прежнем уровне. В то же время, ожидаемое в ближайшее время снижение процентных ставок по

кредитам от коммерческих банков, сделает коммерческое заемное финансирование более доступным для регионов, что положительно скажется на реализации инфраструктурных проектов и повысит гибкость региональных бюджетов.

Заключение

В работе был проведен анализ уровня социально-экономического развития регионов России. В качестве объектов анализа выступили регионы с наибольшим и наименьшим значением ВРП (ЦФО и СКФО соответственно).

Исходя из полученных результатов были предложены следующие меры по совершенствованию применения бюджетных инструментов стимулирования экономического роста регионов РФ:

- пересмотреть в БК РФ подход к определению собственных доходов бюджета с позиций самостоятельности выбора формы и направления расходования средств соответствующих бюджетов, закрепленный в статье 47¹¹, изменив его на подход с позиций самостоятельности формирования доходов бюджета;

- ввести налоговые льготы для предпринимателей, открывающих новые рабочие места в малонаселенных пунктах. Налоговые льготы для таких предпринимателей могут включать в себя освобождение от определенных видов налогов на определенный период времени, сниженные налоговые

¹⁰ Казначейство России. Архив информации о параметрах предоставления субъектам Российской Федерации (муниципальным образованиям) бюджетных кредитов // URL: https://roskazna.gov.ru/finansovye-operacii/razmeshchenie-sredstv-edinogo-scheta-federalnogo-byudzheta/byudzhetye-kredity/arhiv-informatsii-o-parametrah-predostavleniya-sub-ektam-rossiyskoy-federatsii-munitsipal-nym-obrazovaniyam-byudzhetyh-kreditov?filter_year=2025 (дата обращения: 04.05.2026)

¹¹ Бюджетный кодекс Российской Федерации от 31.07.1998 N 145-ФЗ // URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19702/e7d4c34d246b405062051f0d810698eea2ef40e1/ (дата обращения: 04.05.2026)

ставки или другие преференции. Это может стимулировать предпринимателей к открытию новых предприятий и созданию новых рабочих мест, что в свою очередь может привести к улучшению экономической ситуации в малонаселенных пунктах;

- установить субсидии для региональных предприятий, осуществляющих модернизацию производства и внедрение новых технологий. Это поможет простимулировать развитие технологических инноваций. Предприятия, внедряющие новые технологии, могут столкнуться с высокими издержками и рисками. Субсидии позволяют им снизить финансовое бремя и поощрить инновационную деятельность [4]. Также модернизация производства и внедрение новых технологий могут способствовать увеличению производительности и повышению качества продукции, что в свою очередь может улучшить позиции региона на рынке и повысить его привлекательность для инвесторов;

- предоставить налоговые льготы для предприятий, инвестирующих в развитие экологически чистых производств и снижение уровня загрязнения. Предоставление налоговых льгот может привлечь инвестиции в развитие экологически чистых технологий и производств, что способствует экономическому росту. Инвестиции в уменьшение загрязнения и развитие экологически чистых производств помогут улучшить качество воздуха, воды и почвы, что, в свою очередь, повысит качество жизни граждан и уменьшит риски возникновения экологических проблем;

- предоставить субсидии для компаний, занимающихся развитием сферы туризма и инфраструктуры для улучшения условий проживания и привлечения новых инвесторов. Развитие инфраструктуры (гостиниц, ресторанов, развлекательных заведений и т.д.) способствует повышению качества услуг, что в свою очередь улучшает уровень комфорта и удовлетворения туристов. Развитие туристической инфраструктуры привлекает больше туристов, что способствует

увеличению доходной части бюджета регионов;

- ввести для регионов СКФО индивидуальные планы развития, учитывающие специфику экономики региона;

- предусмотреть на уровне субъекта РФ региональные программы, реализация которых будет способствовать развитию инфраструктуры в отраслях и сферах деятельности, имеющих потенциально высокие точки роста;

- использовать бюджетные кредиты для поддержки проектов и инициатив, способствующих развитию регионов и привлечению инвестиций;

- для укрепления доходной базы региональных бюджетов и снижения их долговой нагрузки, предлагается создание свободных экономических зон на территории субъектов. Это обеспечит расширение налогооблагаемой базы за счёт привлечения инвестиций и развития предпринимательской активности, что, в свою очередь, приведёт к росту бюджетных поступлений и сокращению объёма государственного долга регионов.

Цель федеральных усилий по регулированию финансовой стратегии регионов заключается в поддержании их бюджетной дисциплины для достижения долгового баланса, что важно в контексте делегирования полномочий. Предложенные меры, на взгляд авторов статьи, могут способствовать достижению устойчивого и долгосрочного экономического роста регионов, улучшению жизни их жителей и созданию новых возможностей для развития бизнеса. Также стоит отметить, что важно учитывать специфику каждого региона при разработке и применении бюджетных мероприятий, так как это позволит эффективно использовать ресурсы и достичь максимального позитивного воздействия на экономический рост регионов.

Список источников:

1. Финансово-кредитный энциклопедический словарь // Колл. Авторы; Под ред. А.Г. Грязновой. М.: Финансы и статистика, 2002. С. 150-151.
2. Инфраструктурные бюджетные кредиты в Российской Федерации: монография // Ю.А. Лебедева. Москва: РУСАЙНС, 2024. – 148 с.
3. Финансовая система России в условиях санкционного давления: монография // О. В. Макашина, С. Е. Демидова, М. В. Дуброва [и др.]; под ред. О. В. Макашиной. Москва: Русайнс, 2024. – 397 с.
4. Гамарник И.А. // Практические аспекты совершенствования системы предоставления субсидий регионам // Аудиторские ведомости. 2025. №4. С. 39-52.
5. Кокорев А.С. // Роль государственных инвестиционных программ в развитии регионов России // КиБ. 2021. №4. С. 49-51.
6. Покачалова Е.В., Швецова И.В. Бюджетный кредит как институт бюджетного права // Вестник Саратовской государственной юридической академии. 2021. №5 (142). С 234-242.
7. Соляникова С.П., Бондаренко Н.О. // Финансовая жизнь. 2020. № 3. С. 86-90.
8. Соломко М. Н. // Развитие теории и методологии бюджетного регулирования // Власть и управление на Востоке России. 2020. № 1 (90). С. 6–15.
9. Чувев С.В., Юданов Н.А. // Теоретико-методологические аспекты изучения политико-административных трансформаций в государстве // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: государственное и муниципальное управление. 2026. № 1. С. 96-109.
10. Шмиголь Н.С. // Современные концептуальные подходы к управлению финансами государственного сектора // Финансовая жизнь. 2021. № 2. С. 52-55.

References:

1. Financial and credit encyclopedic dictionary // Coll. Authors; Edited by A.G. Gryaznova. Moscow: Finance and Statistics, 2002. pp. 150-151.
2. Infrastructural budget loans in the Russian Federation: a monograph // Yu.A. Lebedeva. Moscow: RUSAINS, 2024. 148 p.
3. The financial system of Russia under the conditions of sanctions pressure: a monograph // O. V. Makashina, S. E. Demidova, M. V. Dubrova [et al.]; edited by O. V. Makashina. Moscow: Rusains, 2024. 397 p.
4. Gamarnik I.A. // Practical aspects of improving the system of providing subsidies to regions // Audit reports. 2025. No. 4. pp. 39-52.
5. Kokorev A.S. // The role of state investment programs in the development of Russian regions // KiB. 2021. No. 4. pp. 49-51.
6. Pokachalova E.V., Shvetsova I.V. Budget credit as an institution of budget law // Bulletin of the Saratov State Law Academy. 2021. No. 5 (142). P. 234-242.
7. Solyannikova S.P., Bondarenko N.O. // Financial life. 2020. No. 3. pp. 86-90.
8. Solomko M. N. // Development of theory and methodology of budget regulation // Power and management in the East of Russia. 2020. No. 1 (90). pp. 6-15.
9. Chuev S.V., Yudanov N.A. // Theoretical and methodological aspects of studying political and administrative transformations in the state // Bulletin of the Peoples' Friendship University of Russia. Series: State and municipal administration. 2026. No. 1. pp. 96-109.
10. Shmigol N.S. // Modern conceptual approaches to public sector finance management // Financial Life. 2021. No. 2. pp. 52-55.



УДК 336.02

DOI: 10.52176/2304831X_2026_03_144

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

Макроэкономические эффекты роста ставки НДС в России

Macroeconomic effects of the VAT rate increase in Russia



Елена Анатольевна Фирсова

ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный экономический университет», доцент кафедры финансов, кандидат экономических наук, доцент, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6324-5898>, Web of Science Researcher ID: <https://www.researcherid.com/rid/E-4153-2018>, SPIN-код: 5753-4366, AuthorID: 284443.

191023, Россия, Санкт-Петербург, набережная канала Грибоедова, д. 30-32, литер А.
e-mail: firsova.e@unecon.ru

Elena A. Firsova

FSBEI HE «Saint Petersburg State University of Economics», Associate Professor, Department of Finance, PhD in Economics, Associate Professor, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6324-5898>, Web of Science Researcher ID: <https://www.researcherid.com/rid/E-4153-2018>, SPIN code: 5753-4366, AuthorID: 284443.
30-32 Griboyedov Canal Embankment, letter A., Saint Petersburg, Russia, 191023.
e-mail: firsova_sv@mipt.ru



Дарья Дмитриевна Фирсова

ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный экономический университет», студентка факультета экономики, финансов и информационных технологий, ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-3895-6403>, Web of Science Researcher ID: <https://www.researcherid.com/rid/PQV-7019-2026>.

191023, Россия, Санкт-Петербург, набережная канала Грибоедова, д. 30-32, литер А.

Daria D. Firsova

FSBEI HE «Saint Petersburg State University of Economics», student of the Faculty of Economics, Finance and Information Technology, ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-3895-6403>, Web of Science Researcher ID: <https://www.researcherid.com/rid/PQV-7019-2026>.
30-32 Griboyedov Canal Embankment, letter A., Saint Petersburg, Russia, 191023.
e-mail: firsovadd@mail.ru

Аннотация.

В статье анализируются макроэкономические и социальные последствия повышения ставки НДС в России в 2026 году. Обобщены теоретические подходы к определению налоговой нагрузки, проанализирован международный опыт изменения ставок НДС и систематизированы факторы, определяющие масштаб воздействия роста НДС на темпы инфляции, инвестиционную активность бизнеса и рынок труда. Особое внимание уделено изучению влияния роста НДС на отдельные отрасли экономики и категории населения.

Ключевые слова.

Налог на добавленную стоимость, налоговая нагрузка, налоговая политика.

Abstract.

This article analyzes the macroeconomic and social consequences of the VAT increase in Russia in 2026. It summarizes theoretical approaches to determining the tax burden, analyzes international experience with VAT rate changes, and systematizes the factors determining the impact of the VAT increase on inflation, business investment activity, and the labor market. Particular attention is paid to the impact of the VAT increase on specific economic sectors and population groups.

Keywords.

Value added tax, tax burden, tax policy.

Введение

Налоги являются неотъемлемым компонентом экономической системы любого государства, а уровень налогообложения в стране – одним из ключевых экономических показателей. Динамика налоговой нагрузки напрямую влияет на темпы экономического роста страны и благосостояние всего общества, поэтому вопрос оптимальности налогового бремени важен для любых государств во все времена. Налоговая система РФ, созданная в 1991 году, постоянно совершенствуется в соответствии с изменением экономической и социальной ситуации в стране и мире. Изменения российского законодательства в части одного из главных бюджетобразующих налогов – НДС, вступившие в силу с 2026 года, актуализировали дискуссии относительно оптимального уровня налогообложения. Цель исследования – проанализировать влияние роста ставки НДС на экономические и социальные параметры в России.

Исследование основано на общенаучных методах сравнительного, структурного и системного анализа, направленных на изучение направлений воздействия роста налоговой нагрузки на различные параметры функционирования общества, а также оценку степени такого влияния.

Основная часть

Изменение уровня налоговой нагрузки является мощным рычагом экономической

политики, определяющим баланс между государственным вмешательством и свободой рынка. Содержание понятий «налоговая нагрузка» и «налоговое бремя», а также проблема определения оптимального уровня налогообложения для экономики являются предметом исследований ученых из разных стран.

На практике существуют различные подходы к определению налоговой нагрузки, зависящие от того, на каком уровне происходит расчет этого показателя. Налоговая нагрузка, определяемая как доля налогов в ВВП страны, является одним из ключевых макроэкономических показателей. Она позволяет получить относительную оценку той части национального дохода, которую государство изымает у частного сектора (домохозяйств и предприятий) для финансирования своих расходов. Если рассматривают влияние налогообложения на микроуровне, то определяют значение налоговой нагрузки как отношение уплаченных налогов к доходам хозяйствующего субъекта. В расчетах налоговой нагрузки как на микро-, так и на макроуровне учитываются особенности налоговой системы страны.

В России уровень налоговой нагрузки определяется Министерством финансов РФ как процентная доля налоговых доходов бюджетной системы к ВВП.¹ На микроуровне налоговая нагрузка рассчитывается по различным отраслям как отношение упла-

¹ «Основные направления бюджетной, налоговой и таможенно-тарифной политики на 2026 год и на плановый период 2027 и 2028 годов» (разработаны Минфином России). Консультант Плюс // URL: <https://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=LAW&n=515953&dst=1000000001&cacheid=526256A045F1126AEE9ABAD141D76E2F&mode=splus&rnd=0.3679953267509073#F627oEVCegFKThFq> (дата обращения: 20.03.2026)

ченных налогов (без агентских платежей: налога на прибыль организаций с дивидендов, НДФЛ, а также без страховых взносов) к доходам организации по отчету о финансовых результатах (без доходов от участия в других организациях).² Далее рассмотрим налоговую нагрузку в РФ на макроуровне, табл. 1.

Для понимания уровня налогообложения в России можно сопоставить эти данные с аналогичными показателями в иных странах. В странах ОЭСР за 2023 год среднее соотношение налогов к ВВП составило 33,94%.³ В странах Европейского союза в среднем налоговая нагрузка составляет 38,38%. Максимальная налоговая нагрузка среди стран-членов ЕС – во Франции (43,81%), а минимальная – в Латвии (31,88%). Налоговая нагрузка в 2023 году была ниже, чем у России, в таких странах, как США (25,18%), Израиль (29,81%), Мексика (17,75%), Турция (23,45%). Таким образом, налоговая нагрузка в РФ за последние 8 лет находится на более низком уровне, чем в среднем по странам ОЭСР, и существенно ниже, чем в Европейском союзе (на 6 п.п.).

Существующий в течение многих лет достаточно умеренный уровень налогообложения в России предоставлял возможность проведения налоговой политики, направленной не только на рост налоговых доходов бюджета, но и на стимулирование развития бизнеса и проведение социальной политики. Однако санкционное давление и сложная геополитическая ситуация привели к необходимости наращивания доходов бюджета за счет роста налогового бремени. С целью увеличения объема налоговых поступлений в Российской Федерации с 2026 года вступили в силу существенные изменения налогового законодательства, по-

влекшие рост налоговой нагрузки. Одним из центральных изменений явилось увеличение стандартной ставки (с 20% до 22%) одного из основных бюджетообразующих налогов – НДС. Повышение ставки НДС не распространилось на товары первой необходимости – продукты питания, товары для детей, лекарства облагаются НДС, как и прежде, по ставке 10%. В связи с произошедшими изменениями интересно оценить последствия роста ставки НДС для экономики и социальной сферы страны.

НДС, впервые введенный во Франции в 1954 году, позднее был установлен как условие членства стран в ЕС. В результате к 1977 году законодательство по НДС было полностью гармонизировано на уровне государств-членов Европейского Союза. Ключевая причина быстрого распространения НДС заключалась в том, что он стал центральным элементом усилий Европейского экономического сообщества по гармонизации торговли между входящими в него государствами. Введенный НДС заменил сложные каскадные налоги и существенно упростил налоговые системы стран. Он оказался более справедливым, чем предыдущие налоги, которые часто критиковались за предоставление выгод для богатой части населения. В настоящее время более 170 стран мира используют этот налог.

Широкое распространение НДС обусловлено механизмом его исчисления и взимания. НДС представляет собой многоступенчатый, комплексный налог, основанный на принципе взимания в стране назначения и учитывающий чистое потребление. Как налог, взимаемый в результате осуществления реализации, НДС относительно прост для понимания. Поскольку НДС применяется ко всем актам реализации,

Таблица 1

Налоговая нагрузка на экономику Российской Федерации в 2018 – 2024 гг., % к ВВП

Показатель	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2022 г.	2023 г.	2024 г.
Налоговая нагрузка	30,35	32,72	32,61	30,72	32,90	31,69	30,86	32,12

*Источник: составлено авторами

² Электронный сервис ФНС «Прозрачный бизнес» // URL: <https://pb.nalog.ru/calculator.html> (дата обращения: 20.03.2026)

³ «Основные направления бюджетной, налоговой и таможенно-тарифной политики на 2026 год и на плановый период 2027 и 2028 годов» (разработаны Минфином России). Консультант Плюс // URL: <https://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=LAW&n=515953&dst=1000000001&cacheid=526256A045F1126AEE9ABAD141D76E2F&mode=splus&md=0.3679953267509073#F627oEVCegFKThFq> (дата обращения: 20.03.2026)

его налоговая база очень широка и возможности для уклонения от его уплаты более ограничены, чем, например, в случае подоходного налогообложения. Механизм НДС позволяет товарам покидать страну без его уплаты, в то время как импорт облагается налогом на тех же условиях, что и товары, произведенные внутри страны. Помимо нейтральности по отношению к внешней торговле НДС не искажает и внутреннее производство и распределение. При применении НДС не имеет значения, как часто товар продается до того, как достигнет потребителя. Кроме того, НДС нейтрален в отношении используемой предприятием технологии производства и не учитывает использование капиталоемких или трудоемких технологий. Также на НДС не влияют формы или методы ведения бизнеса. НДС является налогом на потребление, поэтому позволяет ограничивать налоговыми методами объем товаров и услуг, потребляемых в стране [5]. Следует отметить, что эти особенности являются важными атрибутами эффективного налога в рыночных экономиках.

Одним из центральных достоинств НДС является его способность быть стабильным и гибким источником государственных доходов. Поскольку конечное потребление в стране, понимаемое как определенная доля ВВП, не подвержено значительным колебаниям, НДС является стабильным источником доходов государства. В силу того, что потребление товаров, работ и услуг осуществляется постоянно и сопровождается уплатой НДС, изменение его ставки немедленно приводит к увеличению или уменьшению доходов бюджета страны. При этом доходы государственного бюджета формируются максимально нейтральным и административно легко осуществимым способом. Таким образом, НДС представляет собой стабильный источник доходов

бюджета, а также гибкий инструмент налоговой политики подавляющего большинства стран мира.

Масштаб и интенсивность применения НДС можно оценить по показателю налоговой нагрузки, понимаемой как доля ВВП. Так, в странах ОЭСР в 2023 году налоговая нагрузка в части НДС была максимальной в Венгрии, Эстонии, Финляндии, Латвии, Дании, Швеции, Португалии и составляла примерно 9% ВВП. Минимальный уровень налогового бремени по НДС зафиксирован в Швейцарии (3,2%), Ирландии, Мексике, Южной Корее, Канаде и Коста-Рика (около 4% ВВП). Среднее значение налоговой нагрузки в 36 странах ОЭСР в 2023 году составило 7% ВВП, в то время как в России доля НДС в ВВП в 2023 году составила 6,58%.⁴

Во многих странах НДС является одним из основных источников доходов бюджета, при этом объем поступлений НДС стабильно возрастает. Так, в странах ОЭСР с 1980 года доходы от НДС постоянно росли, что связано с увеличением потребления и действием инфляции. С 2012 года по 2021 год средняя доля НДС увеличивалась и в общем объеме налоговых поступлений (с 19,5% до 20,7%). В 2023 году наибольшую долю общих налоговых доходов НДС составлял в Чили (41,6%), в Латвии (29,3%) и в Новой Зеландии (29,2%), наименьший – в Австралии (11,1%) и Швейцарии (11,6%). В среднем по странам ОЭСР на НДС приходился 21% налоговых доходов государственных бюджетов.⁵ В России НДС – также один из основных бюджетобразующих налогов. В 2025 году доходы федерального бюджета от НДС достигли 14,57 трлн руб. (6,82% ВВП)⁶ и составили более 39% общих налоговых поступлений. Таким образом, зависимость федерального бюджета РФ от поступлений НДС является очень сильной, а рост ставки НДС будет способствовать усилению этой тенденции.

⁴ «Основные направления бюджетной, налоговой и таможенно-тарифной политики на 2026 год и на плановый период 2027 и 2028 годов» (разработаны Минфином России). Консультант Плюс // URL: <https://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=LAW&n=515953&dst=1000000001&cacheid=526256A045F1126AEE9ABAD141D76E2F&mode=splus&md=0.3679953267509073#F627oEVCegFKThFq> (дата обращения: 20.03.2026)

⁵ Набиуллина рассказала, когда Центробанк оценит влияние НДС на инфляцию // URL: <https://www.rbc.ru/economics/13/02/2026/698f1d2f9a7947868af70cf9> (дата обращения: 20.03.2026).

⁶ Предварительная оценка исполнения федерального бюджета за 2025 год. Официальный сайт Министерства финансов РФ // URL: https://minfin.gov.ru/ru/press-center/?id_4=40166-predvaritelnaya_otsenka_ispolneniya_federalnogo_byudzheta_za_2025_god (дата обращения: 20.03.2026)

Ставка НДС в России находится в середине диапазона ставок, установленных в Европейском союзе (от 18% до 27%).⁷ Начиная с 1975 года ставки НДС в странах ОЭСР имеют стойкую тенденцию к росту, пик которого пришелся на период 2008-2015 гг., когда государства нуждались в доходах для преодоления последствий глобального экономического кризиса.

Эволюцию ставок НДС в ОЭСР можно разделить на четыре основных периода. Первый период (1975 – 2000 гг.): наблюдалось постепенное повышение средних стандартных ставок НДС с 15,6% до 18,1%. В течение второго периода (2000 – 2008 гг.) стандартная ставка НДС оставалась стабильной в большинстве стран, при этом 26 из 37 стран-участниц ОЭСР, в которых действует НДС, поддерживали ставку от 15% до 22%. По состоянию на 2008 год только в четырех странах стандартная ставка превышала 22% (Дания, Исландия, Норвегия и Швеция). Третий период (2009 – 2016 гг.) ознаменовался значительным увеличением стандартной НДС ставки в 25 странах ОЭСР, что было вызвано финансовым и экономическим кризисом. Получение дополнительных доходов от НДС, а не от других налогов часто считалось более эффективным, поскольку рост НДС немедленно приносит дополнительный доход и наносит меньший ущерб экономическому росту и конкурентоспособности, чем, в частности, рост налогов на доходы. В результате средняя стандартная ставка НДС в ОЭСР к 2017 году возросла до рекордного уровня в 19,3%, при этом в десяти странах ОЭСР действовала стандартная ставка НДС выше 22%. С 2017 года можно выделить четвертый период, когда стандартные ставки НДС в странах ОЭСР остаются относительно стабильными, и только в Японии, Турции, Эстонии, Финляндии и Швейцарии увеличились стандартные ставки с 8% до 10% (2019 г.), от 18% до 20% (2023 г.), от 20% до 22% (2024 г.), от 24%

до 25,5% и от 7,7% до 8,1% (2024 г.) соответственно.⁸

По состоянию на 2024 год самая высокая ставка НДС среди стран ОЭСР была установлена в Венгрии (27%), самая низкая – в Канаде (5%). Средняя ставка по странам ОЭСР составила 19,3%, а по 22 странам ОЭСР, являющихся членами ЕС – 21,9%, при этом в 10 из этих стран стандартная ставка НДС составляла 23% и более. Государства-члены ЕС связаны общими правилами для установления своих национальных ставок НДС (Директива по НДС 2006/112/ЕС), которые, в частности, устанавливают минимальный уровень стандартной ставки НДС в размере 15%. Интересно, что ни одна страна ЕС не устанавливает ставки выше стандартных на товары, считающиеся предметами роскоши. Во многих странах-членах ЕС ранее действовали более высокие ставки, но они были отменены в 1992 году.

В России НДС был введен в 1992 году со ставкой 28%, но уже в следующем году основная ставка НДС была снижена до 20%, а по мере стабилизации экономической ситуации – до 18% в 2004 году. В 2019 году ставку НДС подняли до 20%, с 2026 года стандартная ставка НДС составила 22%. Кроме основных ставок 0%, 10% и 22% в России с 2025 года действуют также ставки НДС 5% и 7%, распространяющиеся на субъектов предпринимательства, применяющих упрощенную систему налогообложения. Выбор пониженных ставок определяется объемом дохода, полученного налогоплательщиком за предшествующий или текущий год. Таким образом, даже после увеличения ставка НДС в России соответствует среднеевропейскому уровню, к тому же совокупный уровень налогового бремени по НДС при росте ставки до 22% растет меньшим темпом за счет применения значительным числом налогоплательщиков пониженных ставок НДС (в соответствии с данными ФНС доля деклараций, в которых исчислялась сумма НДС по ставкам 5% и 7%, за 2025 год составила 11,7% от общего числа деклараций).⁹

⁷ Рейтинг стран по размеру НДС (VAT) Джерело. CampioGroup // URL: <https://www.campiogroup.com/news/2022/rejting-stran-po-razmeru-nds-vat/> (дата обращения: 20.03.2026)

⁸ OECD (2024), Consumption Tax Trends 2024: VAT/GST and Excise, Core Design Features and Trends, OECD Publishing, Paris // URL: <https://doi.org/10.1787/dcd4dd36-en> (дата обращения: 20.03.2026)

⁹ Данные по формам статистической налоговой отчетности. Официальный сайт Федеральной налоговой службы // URL: https://www.nalog.gov.ru/m77/related_activities/statistics_and_analytics/forms/16093362/ (дата обращения: 20.03.2026)

Повышение ставки НДС представляет собой двойственный процесс, оказывающий как позитивное, так и негативное воздействие на экономическую систему и социальное благополучие. Положительные последствия, прежде всего, связаны с фискальной сферой. Рост налоговой ставки увеличивает доходы бюджета, позволяя сократить дефицит, сформировать резервы и уменьшить зависимость от волатильных сырьевых доходов. Высвободившиеся средства можно направить на государственные программы, что в перспективе повысит удовлетворенность граждан качеством услуг. Укрепление бюджетной системы улучшает структурный баланс и сдерживает рост государственного долга, повышая долговую устойчивость и финансовую стабильность страны, что способствует улучшению кредитного рейтинга и удешевлению заимствований. Помимо этого, повышение НДС может подтолкнуть компании к более активной конкурентной борьбе за покупателя в условиях роста цен на свою продукцию [5].

Однако отрицательные последствия затрагивают как бизнес, так и домохозяйства. Наиболее очевидным эффектом является общий рост цен, что ведет к снижению реальной покупательной способности населения. Рост инфляционных ожиданий как со стороны бизнеса, так и со стороны населения создает вторичные эффекты,

дополнительно подталкивая цены к повышению. Для предпринимателей увеличение налоговой нагрузки означает рост издержек и, как следствие, сокращение прибыли, что в условиях снижения потребительского спроса может привести к охлаждению деловой активности. В макроэкономическом масштабе это выражается в сокращении темпов экономического роста и уменьшении объема финансовых ресурсов, доступных предприятиям для развития. В ответ на инфляционное давление центральный банк может быть вынужден повышать ключевую ставку, что провоцирует переток инвестиций из ценных бумаг в депозиты, удорожает кредиты и дополнительно сдерживает инвестиционную активность. В социальной сфере наиболее остро негативные последствия ощущают социально незащищенные слои населения, для которых рост цен на товары и услуги оборачивается повышением уровня бедности. В корпоративном секторе увеличение фискальной нагрузки провоцирует расширение применения схем незаконной оптимизации НДС, что создает риски для налоговой системы [6].

Приведенные последствия роста ставки НДС разнонаправленны и итоговый эффект определяется многими дополнительными условиями. Ниже представлены некоторые факторы, определяющие последствия повышения ставки НДС, табл. 2.

Таблица 2

Факторы, определяющие степень воздействия на экономические и социальные параметры роста ставки НДС

Следствие роста ставки НДС	От чего зависит
Факторы, определяющие макроэкономические последствия	
Сокращение темпов экономического роста	От соотношения фискального и монетарного эффектов. Если дополнительные бюджетные доходы быстро расходуются на госпрограммы, это поддерживает спрос; если изымаются из экономики – тормозит рост
Рост налоговых поступлений	От эластичности налогооблагаемой базы по цене. Если спрос на товары, облагаемые НДС, высокоэластичен, объем потребления может снизиться, и фактические поступления окажутся ниже расчетных
Факторы, влияющие на перенос НДС в цены (инфляционный эффект)	
Рост цен	От эластичности спроса по цене: чем выше эластичность, тем меньше бизнес может перенести налог в цены, чтобы не потерять объем продаж
	От структуры рынка: в условиях монополии или олигополии перенос выше, при высокой конкуренции – ниже
	От наличия льготных ставок: чем больше доля товаров, облагаемых по сниженной ставке или освобожденных от НДС, тем меньше общий рост цен
	От доли микропредприятий на упрощенной системе налогообложения (не платящих НДС), которые не переносят налог в цены

Следствие роста ставки НДС	От чего зависит
Рост инфляционных ожиданий	От адаптивности ожиданий населения и бизнеса. Если экономические агенты воспринимают повышение НДС как разовый шок, ожидания растут слабо; если как сигнал к устойчивому росту цен – усиливаются вторичные эффекты
Факторы, определяющие реакцию бизнеса (издержки, прибыль, ценообразование)	
Рост издержек предпринимателей	От доли НДС в структуре затрат и возможности включить его в цену. Если бизнес работает с низкой маржинальностью, он вынужден либо поднимать цены, либо сокращать прибыль
Сокращение прибыли	От конкурентной среды: в высококонкурентных отраслях компании принимают часть налоговой нагрузки на себя, чтобы сохранить долю рынка
Расширение схем незаконной оптимизации НДС	От сложности администрирования налога, уровня налогового контроля и величины налоговой нагрузки. Чем выше ставка, тем выше стимулы к уклонению
Стимулирование рыночной конкуренции	От ценовой чувствительности потребителей. Если спрос эластичен, компании вынуждены конкурировать, чтобы не потерять клиентов, что может сдерживать цены
Факторы, определяющие социальные последствия	
Снижение реальной покупательной способности	От структуры потребления домохозяйств. Если основная доля расходов приходится на товары, облагаемые по основной ставке НДС, уязвимость выше. Льготные ставки на продукты питания, детские товары и медикаменты смягчают последствия роста ставки
Рост бедности среди социально незащищенных слоев	От доли товаров первой необходимости в структуре расходов бедных домохозяйств. Чем выше эта доля, тем сильнее удар по реальным доходам. Также зависит от наличия и масштаба компенсирующих мер (социальные выплаты, индексация пенсий и пособий)
Удовлетворенность качеством госуслуг	От эффективности использования дополнительных бюджетных доходов. Если средства направляются на улучшение здравоохранения, образования, инфраструктуры, социальный эффект может быть положительным

*Источник: составлено авторами

Таким образом, приведенные выше последствия роста ставки НДС не являются предопределенными – их масштаб и направленность зависят от сочетания следующих ключевых факторов:

1) эластичность спроса и предложения (определяет, кто в конечном счете несет налоговое бремя – потребители или производители);

2) уровень конкуренции на рынках (в конкурентных отраслях перенос налога в цены ниже, а стимулы к оптимизации издержек выше);

3) структура налогообложения (доля льготных ставок и освобожденных от НДС товаров и услуг, а также доля малого бизнеса, применяющего специальные налоговые режимы);

4) скорость и направление бюджетных расходов (чем быстрее дополнительные доходы возвращаются в экономику, тем сильнее поддержка спроса, но и выше инфляционное давление);

5) политика центрального банка (решение о повышении ключевой ставки определяет, будет ли налоговый шок дополнен монетарным ужесточением);

6) уровень инфляционных ожиданий (от него зависит, останется ли эффект разовым или приведет к устойчивому росту инфляции);

7) наличие компенсирующих социальных мер (определяет, насколько сильно пострадают уязвимые слои населения).

Исследованию степени влияния роста ставок НДС на экономические и социальные параметры посвящено значительное количество научных работ как отечественных, так и зарубежных авторов. Актуальность и важность этих исследований обусловлена экономической значимостью НДС, а также тенденцией последовательного роста ставок НДС практически во всех странах мира. Ряд исследований посвящен вопросам переложения налогового бремени на конечных потребителей¹⁰,

¹⁰ Benedek, D., de Mooij, R. A., & Wingender, P. (2020). Varieties of VAT pass through. *International Tax and Public Finance*, 27 (4), 890–930. // URL: https://econpapers.repec.org/article/kapitaxpf/v_3a27_3ay_3a2020_3ai_3a4_3ad_3a10.1007_5fs10797-019-09566-5.htm (дата обращения: 20.03.2026)

изучению доли налогового бремени, которое принимают на себя фирмы¹¹, и роста инфляции¹². Отмечается, что повышение НДС оказывает прямое и существенное влияние на инфляцию, однако масштаб этого влияния варьируется в зависимости от структуры налогообложения и рыночных условий в стране. Реакция инфляционных ожиданий выступает дополнительным фактором, способным усилить или ослабить долгосрочные последствия роста ставки НДС. Точность оценки вклада НДС в инфляцию осложняется тем, что на инфляцию влияют и другие факторы, такие как ключевая ставка, соотношение спроса и предложения, валютный курс, бюджетная политика страны.

Значительное число проведенных эмпирических исследований продемонстрировали влияние роста НДС на сокращение корпоративных инвестиций¹³, объема продаж¹⁴, прибыли¹⁵ и роста уровня корпоративного долга¹⁶. Исследования показывают, что увеличение ставки НДС ведет к сокращению объема капиталовложений компаний, при этом величина реакции инвестиций на изменение НДС сопоставима с реакцией на изменение налога на прибыль корпораций. Авторы исследований документально подтверждают два основных канала, через которые рост НДС снижает инвестиционную активность фирм. Во-первых, снижается прибыльность фирм, так как они не могут полностью переложить возросший налог на потребителей (особенно при высо-

кой эластичности спроса). В результате чистая прибыль компании сокращается, что напрямую уменьшает доступные для реинвестирования средства и стимулы к расширению. Во-вторых, снижается совокупное потребление: рост НДС увеличивает цены для конечных потребителей, что ведет к падению потребительского спроса. В ответ на ожидаемое или фактическое снижение продаж компании сокращают инвестиции в новые мощности, оборудование и расширение бизнеса. В любом случае эффект зависит от того, насколько сильно спрос на продукцию фирмы реагирует на изменение цены. Фирмы с более эластичным спросом сокращают инвестиции сильнее, так как вынуждены принимать большую часть налогового бремени на себя (не могут поднять цены без потери объема продаж), что сильнее бьет по их прибыли и, как следствие, по инвестициям.

В исследовательских работах также представлен анализ того, как НДС влияет на параметры рынка труда.¹⁷ Рост НДС значительно снижает затраты фирмы на сотрудников (фонд оплаты труда). По расчетам экспертов, увеличение стандартной ставки НДС на 1 процентный пункт приводит к сокращению затрат фирмы на сотрудников на 3,886%. Это происходит из-за того, что фирмы не могут полностью переложить рост налога на потребителя, в результате снижается чистая выручка и прибыль. Чтобы компенсировать потери, компании вынуждены оптимизировать

¹¹ Benzarti, Y., & Carloni, D. (2019). Who really benefits from consumption tax cuts? Evidence from a large VAT reform in France. *American Economic Journal: Economic Policy*, 11 (1), 38–63 // URL: <https://www.aeaweb.org/articles?id=10.1257/pol.20170504> (дата обращения: 20.03.2026)

¹² Brusco, G., & Velayudhan, T. (2025). Vat incidence in real vat systems. *Journal of Public Economics*, 249, 1–24 // URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0047272725001458#:~:text=Abstract,the%20quality%20of%20goods%20produced> (дата обращения: 20.03.2026)

¹³ Jacob, M., Michaely, R., & Muller, M. A. (2019). Consumption taxes and corporate investment. *The review of Financial Studies*, 32 (8), 3144–3182 // URL: <https://dadun.unav.edu/bitstreams/e99dcdb4-d970-4d5e-90b0-8d8d4972d77f/download> (дата обращения: 20.03.2026)

¹⁴ Fuest, C., Neumeier, F., & Stohlker, D. (2023). The pass-through of temporary VAT rate cuts: Evidence from German supermarket retail (Tech. Rep.). Munich: CESifo Working Paper // URL: <https://www.ifo.de/DocDL/wp-2020-341-fuest-neumeier-stohlker-temporary-vat-rate-cuts.pdf> (дата обращения: 20.03.2026)

¹⁵ Loewe, M. Freie Universität B (2024). Who is most affected by a VAT change? Impact of VAT changes on consumer prices and EBIT. Oxford: CBT Working Paper Series // URL: <https://oxfordtax.sbs.ox.ac.uk/sitefiles/wp2412-lowemaren.pdf> (дата обращения: 20.03.2026)

¹⁶ Hundsdoerfer, J. (2022). Value added taxes and corporate borrowing. (Working Paper, SSRN 4553385) // URL: https://papers.ssrn.com/sol3/Delivery.cfm/SSRN_ID4553385_code1960137.pdf?abstractid=4553385&mirid=1&type=2&__cf_chl_rft_tk=HxteN3Q3qa9vtLoklz8n05gE_DHADoTftkISMYz0TDA-1774121736-1.0.1.1-c1z17kC_7Jvn5Hen7_Eq42gnnAt7VglePhHQzxfWOMk (дата обращения: 20.03.2026)

¹⁷ How Do Value Added Taxes Affect Wages and Labor? Jochen Hundsdoerfer and Maren Lowe // URL: <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/335900/1/1950562980.pdf> (дата обращения: 20.03.2026)

свои расходы на персонал. Как правило, следствием этого является снижение номинальной заработной платы. Эксперты оценили, что увеличение ставки НДС на 1 процентный пункт приводит к снижению средней номинальной заработной платы на 2,802%. Более того, рост НДС приводит к сокращению количества рабочих мест в экономике (увеличение ставки НДС на 1 процентный пункт приводит к снижению уровня занятости (количества занятых) на 1,444%). Это происходит из-за взаимодополняемости капитала и труда: НДС снижает инвестиции в основной капитал, а сокращение капитала влечет за собой сокращение спроса на рабочую силу. В целом отмечается, что малые фирмы страдают от роста НДС сильнее, чем крупные, у которых есть больше возможностей для адаптации, хотя и они демонстрируют значительное сокращение затрат на персонал.

Изучению опыта РФ в части воздействия роста ставки НДС на экономику и социальную сферу посвящены и работы российских экспертов.¹⁸ В докладе Банка России «Об оценке влияния повышения основной ставки НДС на инфляцию»¹⁹ исследуется воздействие повышения ставки НДС на 2 п.п., которое состоялось в 2019 году. В докладе отмечается, что прямой «зеркальный» перенос повышения ставки в цену конечного товара дал бы прирост цен на 1,7%. Однако с учетом того, что около трети потребительской корзины (33%) облагается по льготным ставкам (10%) или освобождена от налога (социально значимые товары – продукты питания, медицинские и детские товары), базовая оценка вклада НДС в инфляцию снижается до 0,9–1,0 процентного пункта. Дополнительные факторы, такие как наличие микропредприятий, работающих на упрощенной системе налогообложения (около 15% валового выпуска), могут снизить оценку еще на 0,1–0,2 п.п. В то же

время вторичные эффекты (инфляционные ожидания и ценовая политика производителей) способны усилить перенос до 1,5 п.п.

В настоящее время эксперты начинают оценку последствий повышения НДС, чтобы ответить на вопрос: воздействие роста ставки НДС представляет собой неизбежный и ожидаемый краткосрочный шок или несет долгосрочный риск для экономики и социальной сферы России. Безусловно, повышение НДС с 20% до 22% стало одним из ключевых факторов, определивших экономическую динамику начала года. Анализ заявлений главы Центрального банка Эльвиры Набиуллиной²⁰ позволяет сделать вывод, что, несмотря на заметный скачок цен в первые недели 2026 года, Банк России склонен оценивать этот эффект как краткосрочный и в значительной степени уже реализованный. Пик ценовой динамики пришелся на первые две недели января 2026 года, тогда как во второй половине января наблюдалось затухание инфляционного всплеска. Однако оценка последствий повышения НДС в 2026 году имеет важные отличия от аналогичных действий 2019 года. Можно выделить три ключевых фактора, которые могли усилить инфляционный эффект в 2026 году: под повышение налога попал более широкий круг товаров, из-за снижения порога для применения упрощенной системы налогообложения большее количество компаний оказалось вовлечено в новые налоговые условия, рост НДС затронул банковские операции и эквайринг, что создало предпосылки для распространения издержек по всей производственно-сбытовой цепочке.

Важным является вопрос о том, как отечественный бизнес справляется с возросшей налоговой нагрузкой. Полное перенесение издержек от повышения НДС в цены продукции возможно только в условиях «перегретого» спроса, а если спрос

¹⁸ Куровский Г. Оценка вклада повышения НДС в годовую инфляцию. Аналитическая записка. Банк России. Декабрь 2019 // URL: https://www.cbr.ru/content/document/file/94684/analytic_note_20191217_ddcp_01.pdf (дата обращения: 20.03.2026)

¹⁹ Доклад об оценке влияния повышения основной ставки НДС на инфляцию / Банк России. Август 2018 // URL: https://cbr.ru/Content/Document/File/47495/2018_01_nds.pdf (дата обращения: 20.03.2026)

²⁰ Набиуллина рассказала, когда Центробанк оценит влияние НДС на инфляцию // URL: <https://www.rbc.ru/economics/13/02/2026/698f1d2f9a7947868af70cf9> (дата обращения: 20.03.2026)

сдерживается жесткой денежно-кредитной политикой, компании вынуждены либо снижать прибыль, либо оптимизировать расходы [2; 3; 4]. К числу сфер, наиболее уязвимых при росте ставки НДС, относятся:

1. Розничная торговля непродовольственными товарами – для электроники, одежды и мебели характерны длинные логистические цепочки и высокая доля импорта; повышение НДС для логистических компаний и складов увеличивает конечную цену товара. Кроме того, эти сегменты чувствительны к спросу: при росте цен потребитель может отложить покупку, что для ритейлера означает затоваривание складов и падение оборачиваемости.

2. Строительство и девелопмент – себестоимость строительства на 60–70% состоит из материалов (металл, бетон, отделочные материалы). Если поставщики материалов подпали под повышенный НДС или потеряли возможность работать на упрощенной системе налогообложения, они закладывают рост издержек в отпускные цены, что ведет к прямому росту себестоимости квадратного метра. Кроме того, эта сфера активно использует банковские гарантии, кредитные линии и эскроу-счета. С 2026 года операции, проводимые организациями, обеспечивающими информационное и технологическое взаимодействие между участниками расчетов, включая оказание услуг по сбору, обработке и предоставлению участникам расчетов информации по операциям с банковскими картами, облагаются НДС. Удорожание банковских операций по цепочке увеличивает стоимость проектного финансирования для девелоперов.

3. Сфера услуг населению и общественное питание – салоны красоты, автосервисы, туристические агентства, кафе, службы доставки еды работают в условиях высокой конкуренции и чувствительного к ценам спроса. Если владелец салона или ресторана попытается полностью переложить рост НДС на цену услуг, он рискует потерять конкурентоспособность, следовательно, эти отрасли вынуждены компенсировать рост НДС за счет собственной прибыли, что в условиях высокой

инфляции издержек (продукты, аренда) ставит их на грань рентабельности.

К числу относительно защищенных от негативного воздействия роста ставки НДС можно отнести следующие отрасли: продажа продуктов первой необходимости (продуктов питания и товаров для детей, которые облагаются НДС по льготной ставке 10%); медицина и фармацевтика (облагаются НДС по льготной ставке 10%); IT-сектор (применяется нулевая ставка НДС, если продукт включен в реестр российского программного обеспечения или в реестр результатов НИОКР).

Немаловажным является негативное влияние роста НДС на социально незащищенные категории населения, выходящее за рамки простого удорожания потребительских товаров. В результате роста НДС реальный располагаемый доход беднейших домохозяйств сокращается непропорционально сильно по сравнению с богатыми, у которых высока доля сбережений. Отмечавшееся выше снижение зарплат и сокращение числа рабочих мест еще более подрывает финансовую устойчивость домохозяйств. При этом от негативных последствий сильнее всего страдает молодежь [7]. Это объясняется тем, что молодые люди чаще заняты в секторах с высокой эластичностью спроса, имеют меньший стаж и слабее защищены трудовыми договорами, что повышает их уязвимость в компаниях, оптимизирующих расходы. Поскольку капитал и низкоквалифицированный труд являются взаимозаменяемыми, а высококвалифицированный труд – взаимодополняемым, сокращение инвестиций сильнее бьет по занятости в низкоквалифицированных сегментах рынка труда. Негативные последствия роста НДС концентрируются в регионах, так как сокращение инвестиций чаще всего происходит в депрессивных регионах и малом бизнесе, который традиционно является основным работодателем для социально незащищенных групп населения [8; 10]. Совокупность описанных эффектов создает ловушку бедности для уязвимых категорий:

– молодежь, которая не может найти работу или вынуждена работать меньше,

теряет возможность накопить опыт и повысить квалификацию, это откладывает их выход на стабильный доход на годы;

- регрессивный характер НДС в сочетании с падением зарплат и занятости среди низкодоходных групп населения увеличивает разрыв в доходах между бедными и богатыми;

- малые фирмы, которые чаще нанимают социально незащищенных работников, демонстрируют более сильное сокращение затрат на персонал и, вероятно, более высокий риск закрытия по сравнению с крупными корпорациями.

Заключение

НДС, традиционно считающийся налогом на потребление, оказывает существенное негативное влияние на всех экономических агентов и рынки товаров, труда, капитала. Невзирая на то, что официальная статистика может не зафиксировать резкого обвала экономических показателей, рост НДС выступает значимым фактором сдерживания экономического развития, так как перераспределяет финансовые ресурсы предпринимателей и домохозяйств в пользу государства. Однако этим негативным явлениям противостоит необходимость пополнения доходной части бюджета страны для достижения важных социально-политических целей и поддержания макроэкономической стабильности.

Повышение НДС в России с 2026 года рассматривается именно как инструмент аккумуляции средств для реализации социально-экономических инициатив правительства при сохранении устойчивости государственных финансов. Эксперты определили, что объем доходов, поступающих в бюджеты государств, составляет в среднем около 0,4% ВВП на каждый 1 процентный пункт ставки НДС. Повышение ставки НДС по оценке Министерства финансов в 2026 году принесет дополнительные 2,3 трлн руб.²¹, что позволит профинансировать дефицит бюджета РФ.

Неправильным является рассматривать повышение НДС как «безболезнен-

ный» способ сбора доходов в бюджет, поскольку он влечет серьезные отрицательные последствия для экономики и социальной сферы. С точки зрения государственных финансов и макроэкономической стабильности повышение НДС может принести выгоду стране, но она часто достигается за счет негативных последствий для потребительского спроса, прибыльности бизнеса и экономического роста в целом. Негативные последствия роста НДС распределяются в экономике неравномерно. Сильнее всего это отражается на розничной торговле, малых производственных предприятиях, сфере услуг, гостиничном бизнесе и общественном питании. В этих отраслях рентабельность невысока и увеличение налоговой нагрузки существенно сокращает их прибыль. Кроме того, рентабельность бизнеса зависит от региона. В малых городах она, как правило, ниже, значит, и негативный эффект скажется сильнее, чем, например, в Москве и Санкт-Петербурге. Устойчивость экономики в значительной степени зависит от способности бизнеса абсорбировать издержки без нового витка роста цен, а также от дальнейшего смягчения денежно-кредитной политики, чтобы не нивелировать достигнутые результаты.

Повышение НДС, с одной стороны, укрепит макроэкономическую стабильность страны и даст дополнительные поступления в бюджет, что позволит финансировать многие мероприятия, необходимые для достижения целей национального развития России. В то же время рост ставки НДС оказывает негативное влияние на граждан страны, особенно на бедные слои населения, усиливая их финансовые трудности и усугубляя социальное неравенство [9]. Успешность повышения ставки НДС в конечном итоге зависит от текущего состояния экономики, эффективности использования полученных средств и чувствительности экономики к повышению цен.

²¹ Минфин: повышение НДС принесет бюджету 2,3 трлн руб. в 2026 году // URL: <https://www.kommersant.ru/doc/8098134> (дата обращения: 20.03.2026)

Список источников:

1. Архитектоника современного налогообложения потребления: монография для магистрантов, обучающихся по программам направлений «Экономика», «Государственный аудит» и «Финансы и кредит» / Д.А. Артеменко, И.В. Багаутдинова, К.А. Баннова [и др.]. — Москва: Общество с ограниченной ответственностью "Издательство "Юнити-Дана", 2020. — 399 с.
2. Миронова Н.Н. Теория рисков промышленного предприятия // Знание. Понимание. Умение. 2012. № 4. С. 57-61.
3. Миронова Н.Н., Шутьков С.А. Экономика недвижимости // Учебное пособие / Ростов-на-Дону, 2004.
4. Миронова Н.Н., Харламова Т.В. Управление затратами в системе стратегического контроллинга // Вестник Национального Института Бизнеса. 2020. № 40. С. 86-91.
5. Теоретико-методологическая палитра косвенного налогообложения: монография для магистрантов, обучающихся по программам направлений «Экономика», «Государственный аудит» и «Финансы и кредит» / Е.В. Балацкий, А.С. Баландина, К.А. Баннова [и др.]. — Москва: Общество с ограниченной ответственностью "Издательство "Юнити-Дана", 2020. — 375 с.
6. Хмельченко Е.Г., Алексеев А.Ю. Современные механизмы и инструменты противодействия коррупции на государственном и муниципальном уровнях // Вестник университета. 2014. № 7. С. 89-94.
7. 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.
8. Чеботников И.В., Яковлев А.Ю., Глазунова И.В. Организационно-правовые аспекты управления и финансового контроля за деятельностью государственных бюджетных учреждений города Москвы: Монография. — М.: Издательство МосГУ, 2019. — 168 с.
9. Черкасова М.А. Управленческий мониторинг в практике функционирования муниципальных образований (проблемный обзор и предложения по их решению) // Муниципальная академия. 2019. № 1. С. 20-25.
10. Яковлев А.Ю. Особенности управления и осуществления финансово-хозяйственной деятельности различными видами и типами учреждений // Управление. 2018. № 4. С. 55-61.

References:

1. The architectonics of modern consumption taxation: a monograph for master's students studying in the programs "Economics", "State Audit" and "Finance and Credit" / D.A. Artemenko, I.V. Bagautdinova, K.A. Banova [et al.]. — Moscow: Unity-Dana Publishing House, Limited Liability Company, 2020. — 399 p.
2. Mironova, N.N. Risk Theory of an Industrial Enterprise // Knowledge. Understanding. Skill. 2012. No. 4. pp. 57-61.
3. Mironova, N.N., Shutkov, S.A. Real Estate Economics // Study Guide / Rostov-on-Don, 2004.
4. 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.
5. Theoretical and Methodological Palette of Indirect Taxation: A Monograph for Master's Students Studying in the Programs of "Economics", "State Audit," and "Finance and Credit" / E.V. Balatsky, A.S. Balandina, K.A. Bannova [et al.]. — Moscow: Limited Liability Company "Unity-Dana Publishing House", 2020. — 375 p.
6. Khmelchenko E.G., Alekseev A.Yu. Modern Mechanisms and Instruments for Combating Corruption at the State and Municipal Levels // University Bulletin. 2014. No. 7. pp. 89-94.
7. Khmelchenko E.G., Cherkasova M.A., Pyshkina 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.
8. Chebotnikov I.V., Yakovlev A.Yu., Glazunova I.V. Organizational and Legal Aspects of Management and Financial Control over the Activities of State Budgetary Institutions of the City of Moscow: Monograph. — Moscow: Moscow State University Publishing House, 2019. — 168 p.
9. Cherkasova, M.A. "Management Monitoring in the Functioning Practice of Municipalities (a review of problems and proposals for their resolution)" // Municipal Academy. 2019. No. 1. pp. 20-25.
10. Yakovlev, A.Yu. "Characteristics of Management and Implementation of Financial and Economic Activities by Various Types and Types of Institutions" // Management. 2018. No. 4. pp. 55-61.



УДК 338.436.33(470.315)

DOI: 10.52176/2304831X_2026_03_156

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

Стратегические приоритеты развития агропромышленного комплекса Ивановской области: современное состояние, проблемы и перспективы развития

Strategic priorities for the development of the agro-industrial complex of the Ivanovo region: current state, problems and development prospects



Сергей Владимирович Чув

109542, Россия, Москва, Рязанский проспект, 99.
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

99 Ryazan Avenue, Moscow, Russia, 109542
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



Алла Сергеевна Белова

ФГБОУ ВО «Государственный университет управления»,
магистрант.
109542, Россия, Москва, Рязанский проспект, 99
e-mail: kalyuzhnaya.2000@mail.ru

Alla S. Belova

FSBEI HE "State University of Management", Master's student.
99 Ryazan Avenue, Moscow, Russia, 109542
e-mail: kalyuzhnaya.2000@mail.ru

Аннотация.

Работа представляет собой анализ трансформации аграрного сектора и сельских территорий одного из наиболее проблемных нечерноземных регионов России в постсоветский период. На основе широкого круга статистических данных, нормативно-правовых актов и полевых исследований прослеживается эволюция государственной аграрной политики и её региональной специфики на протяжении четырёх ключевых этапов: кризис и адаптация (1990-е гг.), стабилизация и рост в рамках национальных проектов (2000-е гг.), период санкций и импортозамещения (2010-е гг.), а также современный этап, определяемый концепцией устойчивого развития сельских территорий (после 2020 г.).

Особое внимание уделяется специфическим вызовам Ивановской области: вымирание сельской местности, высокой доле социально депрессивных поселений, преобладанию личных подсобных хозяйств над крупным агробизнесом, а также поиску новых точек роста в условиях исторически сложившейся текстильной специализации региона.

Можно сказать, что, несмотря на сохраняющиеся системные проблемы, последнее десятилетие характеризуется переходом от пассивной компенсации кризисных явлений к активному поиску моделей устойчивости. Это проявляется в разнообразии сельской экономики (развитие агротуризма, переработки, малого предпринимательства), и точечной поддержке местных инициатив.

Ключевые слова.

Сельские территории, аграрные реформы, региональное развитие, Ивановская область, устойчивое развитие, сельское хозяйство, постсоветская трансформация.

Abstract.

This work is an analysis of the transformation of the agricultural sector and rural areas in one of Russia's most problematic non-chernozem regions during the post-Soviet period.

Based on a wide range of statistical data, regulatory legal acts and field research, the evolution of state agrarian policy and its regional specifics is traced over four key stages: crisis and adaptation (1990s), stabilization and growth within the framework of national projects (2000s), the period of sanctions and import substitution (2010-in the 1990s), as well as the current stage defined by the concept of sustainable rural development (after 2020).

Special attention is paid to the specific challenges of the Ivanovo region: the extinction of rural areas, a high proportion of socially depressed settlements, the predominance of private subsidiary farms over large agribusiness, as well as the search for new growth points in the historically established textile specialization of the region.

It can be said that, despite the ongoing systemic problems, the last decade has been characterized by a transition from passive compensation of crisis phenomena to an active search for sustainable models. This is evident in the diversification of the rural economy (development of agro-tourism, processing, and small business), as well as in the targeted support for local initiatives.

Keywords.

Rural areas, agrarian reforms, regional development, Ivanovo region, sustainable development, agriculture, post-Soviet transformation.

Введение

Ивановская область, исторически известная как «текстильный край» России, всегда имела аграрный сектор, играющий подчиненную роль по отношению к мощной промышленности. Однако ее сельские территории, занимающие значительную часть региона, являются не только пространством для проживания, но и важным социально-экономическим компонентом. Период с 1990 по 2025 год стал для сельского хозяйства и сельских поселений Ивановской области временем глубоких, зачастую болезненных трансформаций. Реорганизация колхозно-совхозной системы, переход на рыночные отношения. Эти изменения проходили в русле общероссийских реформ, но имели свою ярко выраженную региональную специфику, обусловленную периферийным положением аграрного секто-

ра, демографическими проблемами и близостью к столичному региону. Данная статья прослеживает эволюцию сельских реформ в Ивановской области через призму трех ключевых этапов: кризис и дезинтеграция (1990-е годы), стабилизация и начало целевой поддержки (2000-е годы), а также переход к комплексному развитию сельских территорий (2010-2024 годы).

Основная часть

Значение агропромышленного комплекса (АПК) для развития страны определяется его ключевой ролью в обеспечении продовольственной безопасности и экономической стабильности [7; 8]. Устойчивое развитие АПК гарантирует продовольственную независимость, социальную стабильность сельских территорий и укрепление позиций России на глобальных рынках продовольствия [9].

Ивановская область – это административно-территориальная единица в европейской части России, входит в состав Центрального Федерального округа, является субъектом Российской Федерации.

История области, официально оформленного в административно-территориальном отношении самостоятельного региона является постановлением Наркомата внутренних дел РСФСР, принявшего решение об образовании Иваново-Вознесенской губернии. Преемницей которой стала Ивановская область. Постановление было принято 20 июня 1918 года, поэтому этот день считается днем рождения Ивановской области¹. Областным центром является город Иваново, расположенный в 275 километрах от Москвы. Численность населения города – 360687 человек². Площадь Ивановской области составляет 21436 километров³. Население Ивановской области на 01.01.2023 год составляет 914725 человек⁴. Численность городского населения составляет – 750725 человек, численность сельского населения – 164000 человек⁵.

Начало 1990-х годов ознаменовало собой резкий развал сложившейся за советские десятилетия системы сельского хозяйства. Реформы, проводимые на федеральном уровне, – либерализация цен, приватизация и реорганизация колхозов и совхозов – обрушились на аграрный сектор Ивановской области с особой силой.

В соответствии с Указом Президента РФ «О неотложных мерах по осуществлению земельной реформы» (1991)⁶ и постановлением «О реорганизации колхозов и совхозов» (1992)⁷, начался процесс трансформации прежних сельских аграрных предприятий в организациях рыночного типа. Колхозы и совхозы должны были быть преобразованы в акционерные общества, производственные кооперативы или товарищества. На практике этот процесс в Ивановской области, как и во многих других регионах Нечерноземья, часто носил формальный характер⁸. Многие хозяйства, лишенные государственной поддержки, столкнулись с трудностями. Резкое удорожание топлива, техники и удобрений. В результате вместо создания эффективных частных предприятий происходило их системное банкротство и распад системы аграрного производства. Значительная часть техники и основных фондов была распродана или пришла в негодность. По данным Ивановостата, посевные площади сократились более чем на 40% к концу десятилетия, а поголовье крупного рогатого скота – почти в три раза⁹.

Кризис крупного производства привел к всплеску значения личных подсобных хозяйств. Для многих сельских семей, а также жителей малых городов, личные подсобные хозяйства (ЛПХ) стали не просто источником дополнительного продовольствия, а основным средством выживания.

¹ Доклад о состоянии и развитии сельского хозяйства в Ивановской области за 2023 год / Министерство сельского хозяйства РФ // URL: <https://mcx.gov.ru/region/deps/37/> (дата обращения: 25.05.2026).

² Федеральная служба государственной статистики. Официальный сайт Росстата // URL: https://37.rosstat.gov.ru/storage/mediabank/employment_1123_infograf.pdf (дата обращения: 25.05.2026).

³ Министерство сельского хозяйства Российской Федерации. Официальный сайт. // URL: <https://mcx.gov.ru/press-service/regions/v-ivanovskoy-oblasti-v-polnom-obeme-zaversheny-meropriyatiya-gosprogrammy-kompleksnogo-razvitiya-sel/?ysclid=lajinzmlv7107166747%20> (дата обращения: 23.05.2026).

⁴ Постановление Правительства РФ от 29.12.1991 г. № 86 «О порядке реорганизации колхозов и совхозов» // URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_219/ (дата обращения: 25.05.2026).

⁵ Министерство сельского хозяйства Российской Федерации. Официальный сайт. // URL: <https://mcx.gov.ru/press-service/regions/v-ivanovskoy-oblasti-v-polnom-obeme-zaversheny-meropriyatiya-gosprogrammy-kompleksnogo-razvitiya-sel/?ysclid=lajinzmlv7107166747%20> (дата обращения: 23.05.2026).

⁶ Указ Президента РСФСР от 27.12.1991 г. № 323 «О неотложных мерах по осуществлению земельной реформы в РСФСР» // URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_206/ (дата обращения: 25.05.2026).

⁷ Постановление Правительства РФ от 29.12.1991 г. № 86 «О порядке реорганизации колхозов и совхозов» // URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_219/ (дата обращения: 25.05.2026).

⁸ Государственная программа развития сельского хозяйства и регулирования рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия на 2008-2012 годы (утверждена Постановлением Правительства РФ от 14 июля 2007 г. № 446) // URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_70205/9ea514dde59aa4c1736b03911db665a57e5e7ad8/ (дата обращения: 25.05.2026).

⁹ Государственная программа «Комплексное развитие сельских территорий» (утверждена Постановлением Правительства РФ от 31 мая 2019 г. № 696) // URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_326085/ (дата обращения: 25.05.2026).

Однако развитие ЛПХ сдерживалось отсутствием доступных кредитов, сложностями со сбытом продукции и разрушением инфраструктуры – многие перерабатывающие предприятия испытывали сложности и в последствии закрылись¹⁰.

Социальная сфера села, которая ранее содержалась за счет средств колхозов и совхозов (клубы, библиотеки, фельдшерско-акушерские пункты), пришла в упадок. Закрывались школы, сокращалось медицинское обслуживание. Наблюдался массовый отток молодежи и экономически активного населения в областной центр Иваново или в Москву. Села Ивановской области начали стремительно стареть и пустеть, усугубляя и без того сложную демографическую ситуацию в регионе¹¹.

Итогом 1990-х годов для сельского хозяйства Ивановской области стал глубокий системный кризис. Реформы этого периода привели не к созданию рыночно-ориентированного агробизнеса, а к деградации производственного потенциала и обострению социальных проблем на селе.

С приходом к власти новой федеральной элиты и на фоне благоприятной макроэкономической конъюнктуры начался новый этап в аграрной политике России.

Был принят приоритетный национальный проект «Развитие агропромышленного комплекса» (2005)¹², а затем Государственная программа развития сельского хозяйства на 2008-2012 годы¹³. Эти инициативы стали основой для реформ и в Ивановской области.

В рамках нацпроекта «Развитие АПК» акцент делался на два основных направ-

ления: «Ускоренное развитие животноводства» и «Стимулирование малых форм хозяйствования». Для Ивановской области, с ее сильным упадком животноводства, это направление было ключевым. Животноводство обеспечивает продовольственную безопасность региона, создает рабочие места, способствует развитию перерабатывающей промышленности. В рамках нацпроекта и системы государственной поддержки сельхозпредприятия области получили доступ к льготным кредитам на строительство и модернизацию животноводческих комплексов. Это позволило ряду хозяйств (например, «Агрофирма Толпыгино», «Племзавод «Тарбаево») начать техническое перевооружение¹⁴.

Началась целевая поддержка фермеров и ЛПХ. Им предоставлялись гранты на создание и развитие бизнеса, субсидии на приобретение техники и племенного скота. Хотя масштабы были невелики, именно в этот период началось формирование класса современных фермеров-предпринимателей, ориентированных на рынок [1, с. 78]. На 2025 год на долю фермерских хозяйств приходится около 7% валового объема сельхозпроизводства региона¹⁵. За январь–октябрь 2025 года произведено 13,6 тыс. тонн сырого молока, что на 10,5% больше, чем за аналогичный период прошлого года¹⁶. В растениеводстве фермеры собрали 25,5 тыс. тонн зерна, что на 9% превышает показатель прошлого года, и 14,8 тыс. тонн картофеля (+5%). Благодаря увеличению поголовья высокопродуктивных кур местные птицефабрики выпустили 349,2 млн яиц — на 7,7% больше, чем за аналогичный период 2024 года.

¹⁰ Закон Ивановской области от 04.07.2007 № 92-ОЗ «О государственной поддержке сельскохозяйственного производства в Ивановской области» // URL: <https://docs.cntd.ru/document/819075720> (дата обращения: 25.05.2026).

¹¹ Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по Ивановской области (Ивановостат). Официальный сайт // URL: <https://ivanovostat.gks.ru/> (дата обращения: 25.05.2026).

¹² Доклад о состоянии и развитии сельского хозяйства в Ивановской области за 2023 год / Министерство сельского хозяйства РФ // URL: <https://mcx.gov.ru/region/deps/37/> (дата обращения: 25.05.2026).

¹³ Федеральная служба государственной статистики. Официальный сайт Росстата // URL: <https://37.rosstat.gov.ru/storage/mediabank/NAS23.pdf?ysclid=lpwxdojhs1896229563> (дата обращения: 24.05.2026).

¹⁴ Федеральная служба государственной статистики. Официальный сайт Росстата // URL: https://37.rosstat.gov.ru/storage/mediabank/employment_1123_infograf.pdf (дата обращения: 25.05.2026).

¹⁵ Министерство сельского хозяйства Российской Федерации. Официальный сайт. Пресс-Служба // URL: <https://mcx.gov.ru/press-service/regions/rost-proizvodstva-selkhozproduksii-v-fermerskikh-khozyaystvakh-ivanovskoy-oblasti-sostavil-bolee-20/> (дата обращения: 06.05.2026).

¹⁶ Новостной портал Ивановской области // URL: https://i3vestno.ru/news/2025/11/06/selskoe_hozyaystvo_ivanovskoy_oblasti_rastet_moloko_myaso_i_yayca_v_plyuse (дата обращения: 06.02.2026).

Реализация Государственной программы 2008-2012 гг. расширила инструментальной поддержки. Помимо животноводства, стали субсидироваться и отрасли растениеводства, что было важно для области, традиционно выращивающей лен-долгунец и картофель. Ключевым нововведением стала подпрограмма «Устойчивое развитие сельских территорий», которая впервые на системной основе пыталась решать не только производственные, но и социальные проблемы села¹⁷.

Администрация Ивановской области разработала собственную целевую программу, софинансируя мероприятия федерального уровня [2]. Основные усилия были сосредоточены на поддержке экономически жизнеспособных хозяйств, которые могли стать «точками роста». В то же время, множество мелких и убыточных сельхозпредприятий окончательно прекратили свое существование. Поля зарастали лесом, а деревни, привязанные к этим предприятиям, приходили в полный упадок [3].

К концу первой декады 2000-х годов в аграрном секторе области наметилась определенная стабилизация. Перестало падать производство в сохранившихся крупных и средних хозяйствах, появился слой успешных фермеров. Однако разрыв между несколькими десятками эффективных предприятий и остальной, депрессивной частью сельской местности, только усилился.

Осознание того, что одной поддержки сельхозпроизводства недостаточно для возрождения села, привело к смене модели. На первый план вышла концепция комплексного и устойчивого развития сельских территорий. Эта концепция легла в основу новой Государственной программы «Комплексное развитие сельских территорий», запущенной в 2020 году и действующей до 2030 года [4].

Основные направления реформ в рамках комплексного развития сельских территорий в Ивановской области:

Благоустройство сельских населенных пунктов, одно из самых заметных направлений. В области реализуются проекты по комплексному благоустройству сел и деревень: ремонт дорог, установка уличного освещения, обустройство зон отдыха и спортивных площадок. Финансирование идет как из федерального, так и из регионального бюджетов на основе конкурсного отбора проектов, подготовленных самими сельскими поселениями [5].

В развитии социальной и инженерной инфраструктуры ведется строительство и модернизация ФАПов (фельдшерско-акушерских пунктов), домов культуры, спортивных объектов. Особое внимание уделяется обеспечению качественной питьевой водой и газоснабжению. Однако темпы работ остаются недостаточными для покрытия всех нужд, особенно в отдаленных и малых деревнях [6].

Поддержка несельскохозяйственной занятости: власти области стимулируют развитие малого бизнеса на селе, не связанного с сельским хозяйством: сельский туризм, народные промыслы, сбор и переработка дикоросов, удаленная работа. Это направление считается ключевым для повышения разнообразия сельской экономики и создания новых рабочих мест [10].

Действуют программы улучшения жилищных условий для молодых семей и молодых специалистов на селе («Земский учитель», «Земский доктор» и их региональные аналоги). Строятся модульные ФАПы с современным жильем для медиков¹⁸.

Главной проблемой, на преодоление которой направлены многие реформы, остается демографическая. Ивановская область входит в число регионов с самым старым населением и самой высокой естественной убылью¹⁹. Молодежь продолжает уезжать. Близость к Москве (всего 4-5 часа на автомобиле) играет двойственную роль: с одной стороны, это облегчает отток, с другой – создает потенциал для развития «дачной экономи-

¹⁷ Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по Ивановской области (Ивановостат). Официальный сайт // URL: <https://ivanovostat.gks.ru/> (дата обращения: 25.05.2026).

¹⁸ Официальный сайт Правительства Ивановской области. Раздел «Сельское хозяйство» // URL: <https://www.ivreg.ru/industries/agroindustrial-complex/> (дата обращения: 20.05.2026).

¹⁹ «Ивановская газета»: Цифровая подшивка // URL: <https://ivgazeta.ru/> (дата обращения: 20.05.2026).

ки». Многие опустевшие деревни в приграничных с Московской и Ярославской областями районах заселяются горожанами, покупающими здесь дома для сезонного или постоянного проживания. Это явление несколько оживляет отдельные территории, но создает новые социальные напряжения между «старожилами» и «приезжими»²⁰.

За последние 15 лет в развитии сельских территорий Ивановской области можно отметить ряд положительных сдвигов:

Сформировался пул стабильных и современных агрохолдингов и фермерских хозяйств, которые обеспечивают регион основной продукцией животноводства (молоко, мясо птицы и свинины) и растениеводства (картофель, свекла)²¹.

Активно развивается нишевое производство: сыроварение, эко-продукты, ягодные фермы (клубника, голубика, смородина), которые находят сбыт в том числе и в столичном регионе²².

Реализованы сотни проектов благоустройства, что заметно улучшило качество жизни в районных центрах и крупных селах [5].

Появились успешные примеры развития сельского туризма и ремесел, особенно в исторических поселениях (например, в с. Палех, известном своей лаковой миниатюрой) [10].

Вместе с тем, остается множество нерешенных проблем.

Среди нерешенных проблем, остается поляризация территорий. Разрыв между «успешными» (Приволжский и Фурмановский р-ны) и «депрессивными» (Пестяковского и Верхнеландеховского) муниципальными районами продолжает расти²³.

Кадровый голод: острейший дефицит квалифицированных специалистов – от

механизаторов и зоотехников до врачей и учителей – остается системным ограничением для развития²⁴.

Износ инфраструктуры: большинство местных дорог, системы водоснабжения и объекты соцкультбыта требуют капитального ремонта или полной замены. Финансирования на это хронически не хватает [6].

Низкая эффективность местного самоуправления: сельские поселения финансово несамостоятельны и сильно зависят от дотаций из областного бюджета, что ограничивает их инициативу.

Заключение

Сельские реформы в Ивановской области за период с 1990 по 2024 год прошли сложный путь от шоковой терапии и системного коллапса до поиска комплексных решений по оживлению села. Если 1990-е годы были временем распада, а 2000-е – периодом точечной стабилизации агробизнеса, то современный этап характеризуется попыткой целостного подхода, объединяющего экономические, социальные и инфраструктурные аспекты.

Однако успех этих усилий остается ограниченным в условиях фундаментальных вызовов: катастрофической демографической ситуации, поляризации пространства и хронического недофинансирования.

Будущее сельских территорий Ивановской области видится не в тотальном возрождении всех 2,6 тысяч существующих деревень, а в формировании сети «опорных» населенных пунктов – локальных центров роста с развитой инфраструктурой, вокруг которых будут существовать зоны рекреации, дачного отдыха и точечного аграрного производства. Ре-

²⁰ «Ивтелерадио»: Новости региона // URL: <https://ivanovotimes.ru/> (дата обращения: 20.05.2026)

²¹ Национальный проект «Малое и среднее предпринимательство и поддержка индивидуальной предпринимательской инициативы»: Региональный проект Ивановской области // URL: <https://мойбизнес37.рф/> (дата обращения: 20.05.2026).

²² Министерство сельского хозяйства Российской Федерации. Официальный сайт. Пресс-Служба // URL: <https://mcx.gov.ru/press-service/regions/v-ivanovskoy-oblasti-v-polnom-obeme-zaversheny-meropriyatiya-gosprogrammy-kompleksnogo-razvitiya-sel/?ysclid=ijjinzmlv7107166747> (дата обращения: 24.05.2026).

²³ Министерство сельского хозяйства Российской Федерации. Официальный сайт. Пресс-Служба // URL: <https://mcx.gov.ru/press-service/regions/rost-proizvodstva-selkhozproduksii-v-fermerskikh-khozyaystvakh-ivanovskoy-oblasti-sostavil-bolee-20/> (дата обращения: 06.02.2026).

²⁴ Новостной портал Ивановской области. // URL: https://i3vestno.ru/news/2025/11/06/selskoe_hozyaystvo_ivanovskoy_oblasti_rastet_moloko_myaso_i_yayca_v_plyuse (дата обращения: 06.02.2026).

формы последних лет задают этому процессу необходимый вектор, но их итоги будут зависеть от последовательности государственной политики и способности региональных властей эффективно использовать предоставляемые ресурсы в условиях жестких бюджетных и кадровых ограничений. Проведённый анализ современного состояния агропромышленного комплекса Ивановской области свидетельствует о его неоднозначной динамике. С одной стороны, регион обладает значительным сельскохозяйственным потенциалом (наличие земельных ресурсов, близость к крупным рынкам сбыта), с другой — АПК сталкивается с системными проблемами: деградацией мелиоративных систем, высоким износом основных фондов, дефицитом квалифицированных кадров и ограниченным доступом к долгосрочным инвестициям.

Ключевыми стратегическими приоритетами развития АПК региона должны стать: модернизация производственной инфраструктуры — обновление парка сельхозтехники, восстановление мелиоративных систем и строительство современных животноводческих комплексов. Развитие импортозамещения — в первую очередь по молочной и мясной продукции, картофелеводству и льноводству как традиционной для области специализации. Цифровизация и внедрение точного земледелия — повышение эффективности использования ресурсов и снижение издержек. Поддержка кооперации и малых форм хозяйствования — вовлечение личных подсобных и фермерских хозяйств в единые цепочки сбыта и переработки. Улучшение кадрового обеспечения — целевая подготовка специалистов, закрепление молодёжи на селе.

Перспективы развития АПК Ивановской области напрямую зависят от эффективности государственной поддержки на региональном и федеральном уровнях, а также от внедрения механизмов государственно-частного партнёрства. Реализация обозначенных приоритетов позволит не только повысить продовольственную безопасность региона, но и улучшить

социально-экономическую ситуацию на селе, создав предпосылки для устойчивого долгосрочного роста.

Список источников:

1. Белова Т.И. Аграрный сектор Ивановской области в 1990-е годы: институциональные изменения и социальные последствия // Экономика сельского хозяйства России. 2005. № 3. С. 43-51.
2. Воронцов А.П. Личные подсобные хозяйства населения Центральной России в период трансформации экономики / А.П. Воронцов. – Иваново: ИВГУ, 2008. – 215 с.
3. Горячев Н.А. Демографические процессы в сельской местности Нечерноземья на рубеже XX-XXI вв. (на примере Ивановской области) // Социологические исследования. 2010. № 8. С. 86-92.
4. Комаров Д. Е. Реализация приоритетного национального проекта «Развитие АПК» в Ивановской области: первые итоги и проблемы // АПК: экономика, управление. 2008. № 5. С. 41–44.
5. Петров К.А. Устойчивое развитие сельских территорий: теория и практика регионального управления: монография / К. А. Петров. – Москва: ИНФРА-М, 2019. – 234 с.
6. Сидоров В.Г. Сельская Россия: пространственная поляризация и миграционные процессы // Региональные исследования. 2021. № 4 (74). С. 45–52.
7. Миронова Н.Н. Особенности инновационных процессов в АПК // Вестник Национального Института Бизнеса. 2014. № 21. С. 81-87.
8. Миронова Н.Н. Теория рисков промышленного предприятия // Знание. Понимание. Умение. 2012. № 4. С. 57-61.
9. Миронова Н.Н., Токарь Н.В. Формирование и развитие инновационного механизма управления сельскохозяйственным предприятием // Экономика, труд, управление в сельском хозяйстве. 2014. № 2 (19). С. 12-15.
10. Федорова Л.М. Сельский туризм как фактор диверсификации экономики депрессивного региона // Вестник Ивановского государственного университета. Серия «Естественные, общественные науки». 2022. № 4. С. 20-28.

References:

1. Belova T.I. Agricultural sector of Ivanovo region in the 1990s: institutional changes and social consequences // Economics of agriculture of Russia. 2005. No. 3. pp. 43-51.
2. Vorontsov A.P. Personal subsidiary plots of the population of Central Russia during the period of economic transformation / A.P. Vorontsov. - Ivanovo: IvSU, 2008. - 215 p.
3. Goryachev N.A. Demographic processes in rural areas of the Non-Black Earth Region at the turn of the 20th-21st centuries (on the example of Ivanovo region) // Sociological studies. 2010. No. 8. pp. 86-92.
4. Komarov D.E. Implementation of the priority national project "Development of the agro-industrial complex" in Ivanovo region: first results and problems // AIC: economics, management. 2008. No. 5. Pp. 41–44.
5. Petrov K. A. Sustainable Development of Rural Areas: Theory and Practice of Regional Management: Monograph / K. A. Petrov. – Moscow: INFRA-M, 2019. – 234 p.
6. Sidorov V. G. Rural Russia: Spatial Polarization and Migration Processes // Regional Studies. 2021. No. 4 (74). Pp. 45–52.
7. Mironova N. N. Features of Innovation Processes in the Agro-Industrial Complex // Bulletin of the National Institute of Business. 2014. No. 21. Pp. 81–87.
8. Mironova N. N. Risk Theory of Industrial Enterprises // Knowledge. Understanding. Skill. 2012. No. 4. Pp. 57–61.
9. Mironova N.N., Tokar N.V. Formation and development of an innovative mechanism for managing an agricultural enterprise // Economy, labor, management in agriculture. 2014. No. 2 (19). Pp. 12-15.
10. Fedorova L.M. Rural tourism as a factor in diversifying the economy of a depressed region // Bulletin of Ivanovo State University. Series "Natural and Social Sciences". 2022. No. 4. Pp. 20-28.



УДК 334.012.63/65(470.620)
DOI: 10.52176/2304831X_2026_03_164
EDN: <https://elibrary.ru/pcokeh>

Развитие малого и среднего предпринимательства в Краснодарском крае: тенденции, барьеры и направления совершенствования

Development of Small and Medium-Sized Enterprises in Krasnodar Krai: Trends, Barriers, and Areas for Improvement



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



Артём Владимирович Филиппов

ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», ассистент кафедры государственного и муниципального управления ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-7532-8136>, SPIN-код: 1707-6436, AuthorID: 1351644.
109542, Россия, Москва, Рязанский проспект, 99.
e-mail: artemfilippov2012@yandex.ru

Artem V. Filippov

FSBEI HE "State University of Management", Assistant Professor of the Department of Public and Municipal Administration, ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-7532-8136>, SPIN-code: 1707-6436, AuthorID: 1351644.
99 Ryazan Avenue, Moscow, Russia, 109542.
e-mail: artemfilippov2012@yandex.ru

Аннотация.

В статье рассматривается система государственной поддержки малого и среднего предпринимательства в Краснодарском крае как одного из ведущих регионов Российской Федерации по уровню развития предпринимательской активности. Раскрывается роль малого и среднего бизнеса в социально-экономическом развитии края, а также анализируются основные элементы региональной инфраструктуры поддержки субъектов МСП. Особое внимание уделено деятельности Фонда микрофинансирования, Центра поддержки экспорта, Агентства по привлечению инвестиций, Фонда развития инноваций, Фонда развития бизнеса и центра «Мой бизнес». В статье наглядно показана действующая система поддержки, которая на данный момент включает в себя финансовые, консультационные, имущественные, информационные, инновационные и экспортно ориентированные инструменты. Рассмотрено и отдельно отмечено значение интернет-портала малого и среднего предпринимательства Краснодарского края как единого информационного пространства для бизнеса, а также роль программ поддержки молодежного предпринимательства, включая проект «Школа молодого предпринимателя. Бизнес молодых». Делается вывод о том, что развитая инфраструктура поддержки МСП в Краснодарском крае способствует повышению предпринимательской активности, расширению доступа бизнеса к финансовым и нефинансовым мерам поддержки, а также формированию условий для устойчивого развития региональной экономики.

Ключевые слова.

Малое и среднее предпринимательство; Краснодарский край; государственная поддержка; региональное управление; самозанятость; инфраструктура поддержки; административные барьеры; экспорт; цифровизация; участники СВО.

Abstract.

The article examines the system of state support for small and medium-sized enterprises in Krasnodar Krai, one of the leading regions of the Russian Federation in terms of entrepreneurial activity. The paper highlights the role of SMEs in the socio-economic development of the region and analyzes the key elements of the regional business support infrastructure. Particular attention is paid to the activities of the Micro-finance Fund, the Export Support Center, the Investment Promotion Agency, the Innovation Development Fund, the Business Development Fund, and the "My Business" center. The study shows that the existing support system includes financial, consulting, property-related, informational, innovative, and export-oriented instruments. The article also emphasizes the importance of the Krasnodar Krai SME internet portal as a unified information environment for entrepreneurs, as well as the role of youth entrepreneurship support programs, including the project "School of Young Entrepreneur. Business of the Young." It is concluded that the developed SME support infrastructure in Krasnodar Krai contributes to increasing entrepreneurial activity, expanding business access to financial and non-financial support measures, and creating conditions for the sustainable development of the regional economy.

Keywords.

Small and medium-sized enterprises; Krasnodar Krai; state support; regional administration; self-employment; support infrastructure; administrative barriers; export; digitalization; participants of the special military operation.

Финансирование: исследование проведено авторским коллективом федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Государственный университет управления» при поддержке Российского научного фонда в рамках реализации научного проекта № 24-18-00722 на выполнение научно-исследовательской работы на тему: «Социально-экономическая и политико-административная трансформация современного Юга России. «Новые» и «старые» регионы: сравнительный исторический анализ и перспективы развития».

Введение

Малое и среднее предпринимательство является одним из ключевых элементов региональной экономики, обеспечивающих занятость населения, налоговые поступления,

развитие конкуренции, диверсификацию производства и устойчивость территориальных социально-экономических систем. В условиях структурной трансформации российской экономики роль малого и среднего предпринимательства заметно усиливается. Это связано с тем, что субъекты МСП, в отличие от крупных хозяйственных структур, как правило, обладают большей гибкостью и способны быстрее реагировать на изменение потребительского спроса, санкционные ограничения, разрывы логистических цепочек и общую перестройку рыночной среды.

Для Краснодарского края развитие малого и среднего предпринимательства имеет особую социально-экономическую значимость. Регион характеризуется высоким уровнем предпринимательской активности, емким внутренним рынком, раз-

витым агропромышленным комплексом, выраженным туристско-рекреационным потенциалом, выгодным транспортно-логистическим положением и устойчивой миграционной привлекательностью. Совокупность этих факторов создает благоприятные предпосылки для расширения сектора МСП, развития индивидуального предпринимательства и роста самозанятости населения.

Актуальность исследования обусловлена тем, что, несмотря на высокий уровень развития сектора МСП и наличие развитой инфраструктуры государственной поддержки, перед региональными органами власти сохраняется комплекс управленческих задач. К ним относятся обеспечение доступности финансовых ресурсов, снижение административных барьеров, расширение рынков сбыта, поддержка экспортно ориентированных предприятий, цифровизация взаимодействия бизнеса и власти, кадровое обеспечение, а также формирование специальных программ предпринимательской адаптации военнослужащих, возвращающихся из зоны специальной военной операции.

Цель статьи – выявить основные тенденции, барьеры и направления совершенствования государственной и муниципальной политики развития малого и среднего предпринимательства в Краснодарском крае.

Основная часть

1. Научные подходы к исследованию развития МСП в Краснодарском крае

Проблематика развития МСП Краснодарского края рассматривается в нескольких взаимосвязанных направлениях: ресурсное обеспечение, государственная поддержка, региональное управление, цифровизация, экспортный потенциал и институциональные барьеры.

В исследовании Г. Н. Барсуковой и А. Р. Сайфетдинова [1] особое внимание уделено ресурсной базе малого и среднего предпринимательства в сельском хозяйстве Краснодарского края. Авторы обращают внимание на то, что результативность деятельности малых и средних сельскохозяйственных организаций определяется не

только объемом имеющихся ресурсов, но и их рациональным соотношением. В аграрной сфере особое значение имеют земельные, трудовые, энергетические и капитальные ресурсы, поскольку именно их сбалансированное использование влияет на производственные и экономические показатели хозяйств. Согласно расчетам исследователей, для малых сельскохозяйственных предприятий наиболее эффективным является размер сельскохозяйственных угодий в пределах 600 га. Превышение данного значения, по мнению авторов, может сопровождаться снижением удельной эффективности производства. В отношении средних сельскохозяйственных организаций оптимальные параметры оказываются ближе к характеристикам более крупных аграрных предприятий, что свидетельствует о специфике применения критериев МСП в сельском хозяйстве.

В исследовании В. В. Линченко и В. И. Гайдук рассматриваются ключевые проблемы и перспективы развития малых и средних предприятий Краснодарского края [2]. Авторы подчеркивают, что сектор МСП играет заметную роль в обеспечении занятости и поддержании экономической активности региона. Вместе с тем его развитие сдерживается рядом факторов, среди которых ограниченный доступ к финансовым ресурсам, административные барьеры, недостаточный уровень цифровизации, а также зависимость бизнеса от внешне-экономической конъюнктуры и изменений рыночной среды. Важным выводом данного исследования является необходимость усиления региональной поддержки, развития предпринимательской инфраструктуры и повышения финансово-экономической грамотности предпринимателей.

В статье С. Н. Макагонова и В. А. Юсупова акцент сделан на совершенствовании организационной поддержки и методического инструментария управления региональными проектами развития предпринимательства [3]. Авторы обращают внимание на проблему качества управленческой информации: статистические и аналитические данные, поступающие органам власти, не всегда отражают реальное состояние малого бизнеса. В каче-

стве решения предлагается создание мониторинговой системы анализа состояния малого предпринимательства Краснодарского края.

Исследование Э. Э. Долгополук и К. Д. Бойченко раскрывает тенденции развития МСП в Краснодарском крае и выделяет ключевые барьеры: трудности доступа к финансированию, жесткие кредитные условия, административные ограничения, недостаточное развитие цифровой инфраструктуры, налоговую нагрузку и нехватку квалифицированных кадров [4]. Авторы предлагают расширять программы субсидирования, смягчать условия кредитования, развивать цифровые сервисы и совершенствовать региональные меры поддержки.

В работе О. М. Ермоленко и А. Ю. Егоровой исследуется вклад субъектов МСП в экономику Краснодарского края. Авторы отмечают, что регион входит в число лидеров по количеству субъектов МСП, а предпринимательский сектор оказывает существенное влияние на занятость и налоговые поступления [5]. Вместе с тем подчеркивается отсутствие полноценного качественного развития сектора: рост количества субъектов МСП не всегда сопровождается ростом производительности, технологичности и устойчивости бизнеса.

Таким образом, научная литература позволяет выделить общий исследовательский вывод: Краснодарский край обладает развитым сектором МСП, однако дальнейшее развитие требует не только увеличения числа субъектов предпринимательства, но и совершенствования механизмов государственного и муниципального управления, повышения качества поддержки, развития мониторинга, цифровизации и адресного сопровождения бизнеса.

Отдельные вопросы развития и поддержки субъектов малого и среднего предпринимательства были также рассмотрены в работах других отечественных авторов, включая базу данных С. В. Чуева, М. Б. Полякова, в которой зарегистрированы итоги социального исследования по теме: социально-экономическая и политико-административная трансформация современно-

го Юга России (результаты исследования за 2024 год по Краснодарскому краю) [6], «Применение опыта Японии для развития инфраструктуры поддержки малого и среднего бизнеса Краснодарского края (часть 2)» Заболоцкая, В.В. [7], «Анализ и прогнозирование развития малого и среднего бизнеса Краснодарского края с применением регрессионного и нейросетевого моделирования» Заболоцкая, В.В. [8], «Проблемы и перспективы развития малого и среднего бизнеса сферы розничной торговли в Краснодарском крае» Мусиенко, С.А. [9], «Сельская экономика: изменения концентрации численности и поддержки сельских несельскохозяйственных субъектов малого и среднего предпринимательства» Гатаулина, Е.А. [10].

2. Современное состояние сектора МСП Краснодарского края

По данным Единого реестра субъектов малого и среднего предпринимательства, по состоянию на 10 мая 2026 г. в Краснодарском крае зарегистрировано 329 692 субъекта МСП, из них 69 207 юридических лиц и 260 485 индивидуальных предпринимателей.¹ Это подтверждает высокую предпринимательскую активность региона и значительную роль индивидуального предпринимательства в структуре малого бизнеса.

Стоит отметить, что в рамках научно-исследовательской работы на тему: «Социально-экономическая и политико-административная трансформация современного Юга России. «Новые» и «старые» регионы: сравнительный исторический анализ и перспективы развития», выполненной авторским коллективом федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Государственный университет управления» при поддержке Российского научного фонда в рамках реализации научного проекта № 24-18-00722, респонденты высоко оценили положительные итоги развития частного бизнеса и индивидуального предпринимательства при оценке наиболее ярких экономических событий современной России за последние 35 лет, рис. 1.

¹ Единый реестр субъектов малого и среднего предпринимательства ФНС России. Статистика по Краснодарскому краю //URL: <https://rmsp.nalog.ru/statistics.html?statDate=&level=0&fo=3&ssrf=23> (дата обращения: 10.05.2026).

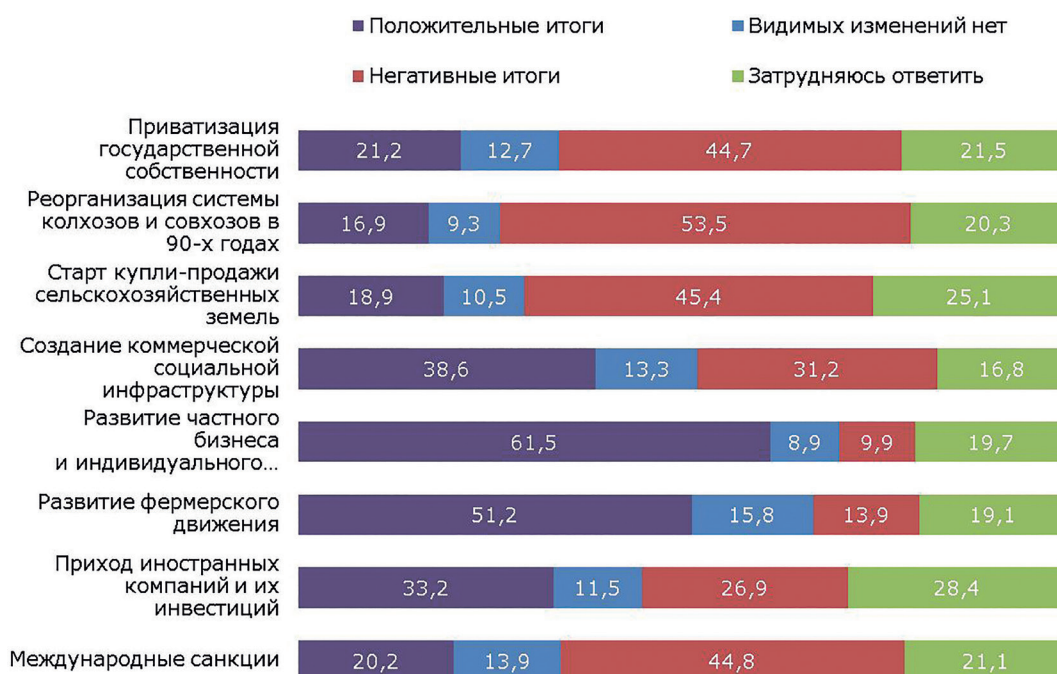


Рисунок 1. Ваша оценка наиболее ярких экономических событий современной России за последние 35 лет [6]

Из таблицы 1 видно, что структура сектора МСП Краснодарского края характеризуется доминированием микропредприятий. Их доля составляет около 97,4% от общего количества субъектов МСП. Это типично для российской модели предпринимательства, однако одновременно указывает на структурную проблему: значительная часть бизнеса остается в микросегменте и не переходит в категорию малых и средних предприятий.²

Важным показателем является численность работников в секторе МСП. По состоянию на 10 мая 2026 г. Сумма среднесписочной численности работников

субъектов МСП Краснодарского края составила 539 725 человек.

Данные таблицы 2 показывают, что, несмотря на количественное доминирование микропредприятий, существенную роль в занятости играют также малые предприятия. На них приходится 36,6% работников сектора МСП. Средние предприятия занимают лишь 0,2% в общем числе субъектов, но обеспечивают 12,7% занятости, что свидетельствует об их более высокой кадровой емкости.

Особенностью последних лет стало быстрое развитие samozанятости. По состоянию на 30 апреля 2026 г. в Краснодарском

Таблица 1
Структура субъектов МСП Краснодарского края по состоянию на 10.05.2026 г.

Категория субъектов МСП	Всего, ед.	Юридические лица	Индивидуальные предприниматели	Доля в общем числе МСП, %
Всего субъектов МСП	329 692	69 207	260 485	100,0
Микропредприятия	321 125	62 534	258 591	97,4
Малые предприятия	7 859	6 009	1 850	2,4
Средние предприятия	708	664	44	0,2

*Источник: составлено по данным Единого реестра субъектов МСП ФНС России²

² Единый реестр субъектов малого и среднего предпринимательства ФНС России. Статистика по Краснодарскому краю //URL: <https://rmsp.nalog.ru/statistics.html?statDate=&level=0&fo=3&ssrf=23> (дата обращения: 10.05.2026).

Таблица 2

Среднесписочная численность работников субъектов МСП Краснодарского края по категориям, 10.05.2026 г.

Категория субъектов МСП	Численность работников, чел.	Доля в занятости сектора МСП, %
Всего	539 725	100,0
Микропредприятия	273 772	50,7
Малые предприятия	197 282	36,6
Средние предприятия	68 671	12,7

*Источник: составлено по данным Единого реестра субъектов МСП ФНС России³

крае зарегистрировано 803 754 гражданина, у которых оформлена самозанятость, применяющих специальный налоговый режим «Налог на профессиональный доход». Из них физическими лицами являются 755 473 гражданина, 48 281 являются индивидуальными предпринимателями.⁴

Краснодарский край концентрирует более 42% самозанятых Южного федерального округа и около 4,9% всех самозанятых России. Это указывает на высокую вовлеченность населения региона в самостоятельную экономическую активность.

С управленческой точки зрения самозанятость имеет двойственный характер. С одной стороны, она способствует легализации доходов, развитию гибкой занятости, снижению безработицы и формированию первичной предпринимательской культуры. С другой стороны, значительная часть самозанятых может оставаться вне траектории роста, не переходя к созданию устойчивого бизнеса, найму работников и инвестиционному развитию. Поэтому региональная политика должна

рассматривать самозанятость не только как налоговый режим, но и как потенциальный «входной контур» в систему малого предпринимательства.

3. Отраслевая структура и экономический вклад МСП

Материалы исследований показывают, что МСП Краснодарского края концентрируется преимущественно в торговле, обрабатывающих производствах, строительстве, сельском хозяйстве, транспортировке, гостиничном бизнесе и общественном питании. Это соответствует хозяйственной специализации региона, сочетающего аграрную, промышленную, логистическую и туристско-рекреационную функции.

По данным, приведенным в исследовании С. Н. Макагонова и В. А. Юсупова [3], в 2023 г. Оборот малых предприятий Краснодарского края без учета микропредприятий составил 1 073 330,3 млн руб. Наибольший вклад внесли торговля, обрабатывающие производства, строительство, сельское хозяйство и транспортировка.

Таблица 3

Количество самозанятых граждан в Краснодарском крае, ЮФО и Российской Федерации на 30.04.2026 г.

Территория	Всего самозанятых, чел.	Физические лица	Индивидуальные предприниматели	Доля Краснодарского края, %
Российская Федерация	16 408 383	15 564 022	844 361	4,9
Южный федеральный округ	1 900 040	1 795 408	104 632	42,3
Краснодарский край	803 754	755 473	48 281	—

*Источник: составлено по данным ФНС России о налоге на профессиональный доход⁵

³ Единый реестр субъектов малого и среднего предпринимательства ФНС России. Статистика по Краснодарскому краю //URL: <https://rmsp.nalog.ru/statistics.html?statDate=&level=0&fo=3&ssrf=23> (дата обращения: 10.05.2026).

⁴ Статистика для национального проекта «Малое и среднее предпринимательство и поддержка индивидуальной предпринимательской инициативы» //URL: <https://rmsp.nalog.ru/statistics2.html?t=1781005136093> (дата обращения 11.05.2026).

⁵ Статистика для национального проекта «Малое и среднее предпринимательство и поддержка индивидуальной предпринимательской инициативы» //URL: <https://rmsp.nalog.ru/statistics2.html?t=1781005136093> (дата обращения 11.05.2026).

Таблица 4

**Оборот малых предприятий Краснодарского края по основным видам
экономической деятельности в 2023 г.**

Вид экономической деятельности	Оборот, млн руб.	Доля в общем обороте, %
Всего	1 073 330,3	100,0
Торговля оптовая и розничная; ремонт автотранспортных средств	481 995,1	44,9
Обрабатывающие производства	180 525,5	16,8
Строительство	81 876,8	7,6
Сельское, лесное хозяйство, охота, рыболовство и рыбоводство	68 193,5	6,4
Транспортировка и хранение	65 871,7	6,1
Деятельность гостиниц и предприятий общественного питания	33 622,4	3,1
Профессиональная, научная и техническая деятельность	35 016,1	3,3

*Источник: составлено по материалам исследования С. Н. Макагонова и В. А. Юсупова с использованием данных Краснодарстата [3]

Данные таблицы 4 показывают, что почти половина оборота малых предприятий приходится на торговлю. Это свидетельствует о высокой коммерческой активности, но одновременно указывает на необходимость диверсификации сектора МСП в сторону производственных, технологических, экспортных и инновационных направлений.

Для Краснодарского края стратегически важно наращивать долю МСП в обрабатывающих производствах, агропереработке, логистике, IT-сервисах, туризме, креативных индустриях, сельскохозяйственной кооперации и локальном импортозамещении. Именно эти направления могут обеспечить более высокий мультипликативный эффект для региональной экономики.

4. Государственная поддержка МСП: федеральный и региональный контур

Развитие малого и среднего предпринимательства является одним из приоритетов государственной экономической политики. Федеральный проект «Малое и среднее предпринимательство и поддержка индивидуальной предпринимательской инициативы» входит в национальный проект «Эффективная и конкурентная экономика». На меры поддержки МСП из федерального бюджета в 2025–2030 гг. предусмотрено 308,8 млрд руб., а одним

из верхнеуровневых показателей является реальный рост дохода на одного работника субъекта МСП на 128,1% по сравнению с 2023 г.⁶

Основные федеральные меры поддержки включают:

- льготные инвестиционные кредиты субъектам МСП в приоритетных отраслях;
- кредиты под «зонтичные» поручительства АО «Корпорация МСП»;
- поручительства региональных гарантийных организаций;
- льготные микрозаймы государственных микрофинансовых организаций;
- услуги центров «Мой бизнес»;
- цифровую платформу МСП.РФ;
- создание бизнес-парков, промышленных парков и технопарков;
- расширение доступа МСП к закупкам крупных государственных компаний по 223-ФЗ.

В Краснодарском крае сформирована развитая региональная инфраструктура поддержки МСП, в которую вошли:

- Фонд микрофинансирования Краснодарского края;
- Центр поддержки экспорта;
- Агентство по привлечению инвестиций;
- Фонд развития инноваций;
- Фонд развития бизнеса;
- центр «Мой бизнес»;

⁶ Доступные меры поддержки малого и среднего бизнеса // Департамент развития бизнеса и внешнеэкономической деятельности Краснодарского края URL: <https://dirmsp.krasnodar.ru/activity/msp/382764> (дата обращения: 11.05.2026).

Таблица 5

Ключевые федеральные меры поддержки МСП до 2030 г.

Направление поддержки	Плановый показатель / KPI
Льготные инвестиционные кредиты МСП в приоритетных отраслях	0,6 трлн. руб.
Кредиты под «зонтичные» поручительства Корпорации МСП	1,3 трлн. руб.
Поручительства региональных гарантийных организаций	1,3 трлн. руб.
Льготные микрозаймы государственных МФО	255,2 млрд. руб.
Получатели услуг центров «Мой бизнес»	0,9 млн. получателей
Услуги и сервисы цифровой платформы МСП.РФ	3,5 млн. ед.
Создание бизнес-парков, промышленных парков и технопарков	+100 ед.
Доступ МСП к закупкам крупных госкомпаний по 223-ФЗ	11,4 трлн. руб.

*Источник: составлено по материалам федерального проекта «Малое и среднее предпринимательство и поддержка индивидуальной предпринимательской инициативы»⁷

- коворкинг-центр;
- центр поддержки предпринимательства;
- инжиниринговый центр;
- центр прототипирования;
- интернет-портал малого и среднего предпринимательства Краснодарского края.⁸

Региональные институты поддержки позволяют предпринимателям получать льготные займы, поручительства, консультации, помощь в сертификации, сопровождение инвестиционных проектов, поддержку экспорта и доступ к имущественной поддержке.

Особое значение имеет центр «Мой бизнес», работающий в формате «одного окна». Через него предприниматели могут получать консультационные, образовательные, маркетинговые, имущественные и иные услуги. Кроме того, в регионе реализуются программы поддержки молодежного предпринимательства, включая проект «Школа молодого предпринимателя. Бизнес молодых».

5. Основные тенденции развития МСП Краснодарского края

На основе данных официальной статистики и материалов исследований можно выделить несколько ключевых тенденций развития МСП региона.

Во-первых, сохраняется количественный рост предпринимательского сектора. Данные за 2026 г. показывают, что число субъ-

ектов МСП в Краснодарском крае приближается к 330 тыс. ед. При этом в структуре доминируют индивидуальные предприниматели и микропредприятия.

Во-вторых, расширяется сектор самозанятости. Более 803 тыс. самозанятых граждан свидетельствуют о высокой экономической активности населения, но одновременно требуют разработки механизмов перехода от самозанятости к устойчивому предпринимательству.

В-третьих, сохраняется высокая роль торговли. Торговля остается крупнейшим видом деятельности по обороту малых предприятий. Это обеспечивает занятость и налоговые поступления, но не всегда способствует технологическому обновлению экономики.

В-четвертых, усиливается значение инфраструктуры поддержки. Федеральные и региональные меры поддержки становятся более разнообразными: финансовые инструменты дополняются цифровыми сервисами, программами обучения, экспортным сопровождением, имущественной поддержкой и участием в закупках.

В-пятых, возрастает потребность в адресной политике. Универсальные меры поддержки уже недостаточны. Разные группы предпринимателей – производственные МСП, аграрные предприятия, самозанятые, молодежные стартапы, социальные предприятия, экспортеры, участники СВО – требуют различных управленческих инструментов.

⁷ Доступные меры поддержки малого и среднего бизнеса / Департамент развития бизнеса и внешнеэкономической деятельности Краснодарского края //URL: <https://dirmsp.krasnodar.ru/activity/tmsp/382764> (дата обращения: 11.05.2026).

⁸ Перечень мер поддержки МСП / Портал МСП на Кубани //URL: https://mbkuban.ru/perechen_mer/ (дата обращения: 11.05.2026).

6. Барьеры развития МСП в Краснодарском крае

Несмотря на высокий предпринимательский потенциал Краснодарского края и наличие развитой системы государственной поддержки, дальнейшее развитие малого и среднего предпринимательства сдерживается рядом устойчивых ограничений.

1. Финансовые ограничения. Одной из наиболее значимых проблем для субъектов МСП остается доступ к финансовым ресурсам. Высокая стоимость заемного капитала, требования к залоговому обеспечению, повышенная оценка кредитных рисков и недостаток собственных оборотных средств затрудняют как запуск новых проектов, так и расширение уже действующего бизнеса. Наиболее остро данные ограничения проявляются у начинающих предпринимателей, микропредприятий, производственных компаний, а также субъектов МСП, осуществляющих деятельность в сельских территориях.

2. Административные ограничения. Существенным фактором, влияющим на предпринимательскую активность, остаются административные процедуры. Предприниматели сталкиваются с необходимостью прохождения согласований, регистрационных процедур, проверочных мероприятий и исполнения многочисленных бюрократических требований. В связи с этим сохраняется актуальность дальнейшего снижения административной нагрузки, развитие принципа «одного окна» и повышение прозрачности взаимодействия бизнеса с органами власти.

3. Кадровые ограничения. Для малого и среднего бизнеса Краснодарского края значимой проблемой является дефицит квалифицированных кадров. Он обусловлен конкуренцией с крупными работодателями, миграцией трудовых ресурсов в крупные городские центры, а также ограниченными возможностями малых предприятий по повышению заработной платы и организации системного обучения персонала. Особенно чувствительными к кадровому дефициту остаются производство, сельское хозяйство, транспорт, туризм, общественное питание и сфера информационных технологий.

4. Технологические и цифровые ограничения. Значительная часть субъектов МСП

пока не обладает достаточными ресурсами для внедрения современных цифровых решений. Это касается автоматизации учета и управления, цифрового маркетинга, онлайн-продаж, участия в электронных закупках, работы с маркетплейсами и аналитики клиентского спроса. Недостаточный уровень цифровой зрелости снижает конкурентоспособность малого бизнеса и ограничивает его возможности выхода на новые рынки.

5. Информационно-аналитические ограничения в системе управления. Как отмечают С. Н. Макагонов и В. А. Юсупов [3], органы власти не всегда располагают полной, актуальной и детализированной информацией о реальном состоянии малого предпринимательства. Это затрудняет разработку адресных мер поддержки, снижает точность управленческих решений и усложняет оценку эффективности уже реализуемых программ.

6. Внешнеэкономические ограничения. Дополнительные риски для субъектов МСП формируются под воздействием санкционного давления, трансформации логистических цепочек, ограничения доступа к зарубежным рынкам, технологиям, оборудованию и финансовым инструментам. Наиболее уязвимыми в этих условиях являются экспортно ориентированные предприятия, аграрный сектор, промышленные компании, а также бизнесы, зависящие от импортных комплектующих и технологий.

7. Направления совершенствования государственной и муниципальной политики развития МСП

Перед органами государственной власти и муниципального управления Краснодарского края стоит задача не только сохранить достигнутый уровень развития малого и среднего предпринимательства, но и обеспечить его качественную трансформацию. В условиях санкционного давления, изменения рынков сбыта, кадровых ограничений и необходимости социальной адаптации участников СВО региональная политика поддержки МСП должна становиться более адресной, цифровой, финансово гибкой и ориентированной на долгосрочную устойчивость предпринимательского сектора. Основные направления такого совершенствования представлены в таблице 6.

Таблица 6

Направления совершенствования государственной и муниципальной политики
развития МСП в Краснодарском крае

Направление совершенствования	Содержание управленческих мер	Целевые группы / объекты воздействия	Ожидаемый результат
Переход к адресной модели поддержки	Дифференциация мер поддержки в зависимости от стадии развития бизнеса, отрасли, территории и социального статуса предпринимателя. Формирование отдельных программ для начинающих предпринимателей, самозанятых, микропредприятий, производственных МСП, социальных предприятий, молодежных стартапов, сельских предпринимателей, экспортеров, участников СВО и членов их семей.	Начинающие предприниматели, самозанятые, микробизнес, производственные и социальные предприятия, молодежь, сельские предприниматели, участники СВО.	Повышение эффективности бюджетных расходов, снижение формального характера поддержки, рост доли устойчивых предпринимательских проектов.
Развитие финансовых инструментов	Расширение доступа к льготным микрозаймам, гарантиям, поручительствам, субсидированию процентных ставок, инвестиционным кредитам и грантам. Приоритетное финансирование проектов в обрабатывающих производствах, агропереработке, IT, туризме, общественном питании, научно-технической сфере и креативных индустриях.	Субъекты МСП, испытывающие дефицит оборотных средств; производственные предприятия; начинающие предприниматели; экспортеры; инновационные компании.	Повышение инвестиционной активности МСП, рост производственных и технологических проектов, снижение финансовых барьеров для малого бизнеса.
Совершенствование мониторинга сектора МСП	Создание региональной системы мониторинга МСП, включающей данные о количестве субъектов, отраслевой структуре, занятости, обороте, налоговых поступлениях, участии в мерах поддержки, экспортной активности, цифровизации, кадровой потребности и переходе самозанятых в статус ИП или юридических лиц.	Органы государственной власти Краснодарского края, муниципалитеты, институты поддержки бизнеса, субъекты МСП.	Повышение качества управленческих решений, возможность оперативной корректировки мер поддержки, формирование доказательной региональной политики в сфере МСП.
Развитие экспортной поддержки и поиск новых рынков сбыта	Усиление сопровождения экспортно ориентированных МСП: помощь в сертификации, участии в выставках и бизнес-миссиях, поиске партнеров, адаптации продукции к требованиям внешних рынков. Ориентация на рынки стран СНГ, Ближнего Востока, Азии, Африки и иных дружественных направлений.	Экспортно ориентированные МСП, производственные предприятия, аграрный сектор, предприятия пищевой промышленности, строительных материалов, легкой промышленности и туристических услуг.	Снижение зависимости от традиционных рынков, расширение каналов сбыта, повышение устойчивости бизнеса в условиях санкционного давления.
Поддержка участников СВО в предпринимательстве и занятости	Разработка специальных программ бизнес-обучения, грантов на открытие дела, льготных микрозаймов, наставничества, сопровождения бизнес-планов, приоритетного доступа к услугам центра «Мой бизнес», программ франчайзинга и социального предпринимательства.	Военнослужащие, возвращающиеся из зоны СВО; ветераны боевых действий; члены их семей; субъекты МСП, готовые создавать рабочие места для данной категории граждан.	Социальная и экономическая адаптация участников СВО, создание новых рабочих мест, вовлечение ветеранов в предпринимательскую деятельность.
Цифровизация взаимодействия бизнеса и власти	Развитие цифровых сервисов, интегрированных с платформой МСП.РФ, региональным порталом МСП и центром «Мой бизнес». Внедрение цифрового профиля предпринимателя, онлайн-подачи заявок, автоматической проверки права на поддержку, цифрового навигатора мер поддержки, онлайн-консультаций и аналитических панелей для органов власти.	Субъекты МСП, самозанятые, органы власти, муниципалитеты, институты поддержки предпринимательства.	Снижение административных издержек, ускорение получения поддержки, повышение прозрачности взаимодействия бизнеса и власти.

Направление совершенствования	Содержание управленческих мер	Целевые группы / объекты воздействия	Ожидаемый результат
Развитие кадровой и образовательной под-держки	Организация программ повышения квалификации предпринимателей и работников МСП, обучение цифровым навыкам, финансовой грамотности, экспортной деятельности, участию в закупках и работе с маркетплейсами. Развитие наставничества и взаимодействия с вузами, колледжами и центрами занятости.	Предприниматели, сотрудники МСП, самозанятые, молодежь, начинающие бизнесмены, безработные граждане, участники СВО.	Снижение кадрового дефицита, повышение управленческих компетенций предпринимателей, рост производительности и конкурентоспособности МСП.
Стимулирование перехода самозанятых к устойчивому предпринимательству	Создание программ сопровождения самозанятых, заинтересованных в масштабировании деятельности: консультации по регистрации ИП или юридического лица, налоговому планированию, найму работников, участию в закупках, получению финансирования и продвижению продукции.	Самозанятые граждане, индивидуальные предприниматели на начальной стадии развития, микробизнес.	Расширение предпринимательской базы региона, рост числа устойчивых субъектов МСП, увеличение занятости и налоговых поступлений.

*Источник: составлено авторами

Заключение

Проведенное исследование показывает, что Краснодарский край обладает одним из наиболее развитых секторов малого и среднего предпринимательства в России. По состоянию на май 2026 г. в регионе зарегистрировано 329 692 субъекта МСП, а численность работников сектора составляет 539 725 человек. Дополнительно значительный масштаб приобрела самозанятость: на апрель 2026 г. в крае зарегистрировано 803 754 самозанятых гражданина. Это подтверждает высокую предпринимательскую активность населения и значимую роль МСП в региональной экономике.

В Краснодарском крае сформирована разветвленная система государственной поддержки предпринимательства, включающая финансовые, консультационные, образовательные, экспортные, имущественные и цифровые инструменты. В регионе действуют Фонд микрофинансирования, Центр экспорта, Агентство по привлечению инвестиций, Фонд развития инноваций, Фонд развития бизнеса, центр «Мой бизнес» и иные элементы инфраструктуры.

Вместе с тем развитие МСП сталкивается с рядом барьеров: ограниченным доступом к финансированию, административной нагрузкой, кадровым дефицитом, недостаточной цифровизацией, преобладанием микропредприятий, высокой

долей торговли в структуре оборота и внешнеэкономическими ограничениями. Поэтому дальнейшая политика поддержки должна быть направлена не только на рост числа субъектов МСП, но и на повышение качества предпринимательского сектора, его производительности, технологичности и устойчивости.

Несмотря на высокий уровень развития сектора МСП и развитую систему государственной поддержки, перед властями Краснодарского края в ближайшие годы будут стоять новые вызовы. К ним относятся сохранение уровня государственной поддержки при сложностях в экономике, поиск новых рынков сбыта в условиях санкционного давления, адаптация предпринимателей к изменению логистических цепочек, а также трудоустройство военнослужащих, возвращающихся из зоны СВО, и помощь им в создании собственных бизнесов. Решение этих задач требует перехода к адресной, проектной и стратегически ориентированной модели государственного и муниципального управления развитием малого и среднего предпринимательства.

Список источников:

1. Барсукова Г. Н., Сайфетдинов А. Р. Исследование параметров ресурсной базы малого и среднего предпринимательства в сельском хозяйстве Краснодарского края // Russian Economic Bulletin. 2023. Т. 6. № 1. С. 117–124.
2. Линченко В. В., Гайдук В. И. Проблемы и перспективы развития малых и средних предприятий Краснодарского края // Вестник Бурятского государственного университета. Экономика и менеджмент. 2023. № 4. С. 54–61.
3. Макагонов С. Н., Юсупов В. А. Совершенствование организационной поддержки и методического инструментария управления региональными проектами и развития предпринимательства в регионе // Естественно-гуманитарные исследования. 2024. № 3(53). С. 237–243.
4. Долгополок Э. Э., Бойченко К. Д. Тенденции развития малого и среднего предпринимательства в Краснодарском крае // Economy and Business: Theory and Practice. 2024. № 9-2(115). С. 51–55.
5. Ермоленко О. М., Егорова А. Ю. Исследование вклада субъектов малого и среднего предпринимательства в экономику Краснодарского края // Economy and Business: Theory and Practice. 2025. № 4(122). С. 127–135.
6. Свидетельство о государственной регистрации базы данных № 2024626013 Российская Федерация. Социально-экономическая и политико-административная трансформация современного Юга России (результаты исследования за 2024 год по Краснодарскому краю): № 2024625938: заявл. 03.12.2024: опубл. 16.12.2024 / С. В. Чувев, М. Б. Поляков; заявитель Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования "Государственный университет управления".
7. Заболоцкая В. В., Кочиева А. К., Шакирова Т. С. Применение опыта Японии для развития инфраструктуры поддержки малого и среднего бизнеса Краснодарского края // Экономика: теория и практика. 2022. № 1(65). С. 43–52.
8. Заболоцкая В. В. Анализ и прогнозирование развития малого и среднего бизнеса Краснодарского края с применением регрессионного и нейросетевого моделирования / В. В. Заболоцкая, // Экономика и предпринимательство. 2021. № 8(133). С. 508–515.
9. Мусиенко С. А. Проблемы и перспективы развития малого и среднего бизнеса сферы розничной торговли в Краснодарском крае // Финансовая экономика. 2022. № 6. С. 120–124.
10. Гатаулина Е. А. Сельская экономика: изменения концентрации численности и поддержки сельских несельскохозяйственных субъектов малого и среднего предпринимательства // Экономика сельского хозяйства России. 2025. № 5. С. 117–124.

References:

1. Barsukova G. N., Saifetdinov A. R. Study of the parameters of the resource base of small and medium-sized businesses in agriculture of the Krasnodar Territory // Russian Economic Bulletin. 2023. Vol. 6. No. 1. pp. 117–124.
2. Linchenko V. V., Gaiduk V. I. Problems and prospects for the development of small and medium-sized enterprises of the Krasnodar Territory // Bulletin of the Buryat State University. Economics and Management. 2023. No. 4. pp. 54–61.
3. Makagonov S. N., Yusupov V. A. Improving organizational support and methodological tools for managing regional projects and developing entrepreneurship in the region // Natural Sciences and Humanities Research. 2024. No. 3(53). pp. 237–243.
4. Dolgopolyuk E. E., Boychenko K. D. Trends in the Development of Small and Medium-Sized Entrepreneurship in Krasnodar Krai // Economy and Business: Theory and Practice. 2024. No. 9-2 (115). Pp. 51–55.
5. Ermoolenko O. M., Egorova A. Yu. Study of the Contribution of Small and Medium-Sized Entrepreneurs to the Economy of Krasnodar Krai // Economy and Business: Theory and Practice. 2025. No. 4 (122). Pp. 127–135.
6. Certificate of State Registration of Database No. 2024626013 Russian Federation. Socio-economic and political-administrative transformation of the modern South of Russia (results of the study for 2024 in Krasnodar Krai): No. 2024625938: appl. 03.12.2024: published 16.12.2024 / S. V. Chuev, M. B. Polyakov; applicant Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "State University of Management".
7. Zabolotskaya V. V., Kochieva A. K., Shakirova T. S. Application of Japan's Experience to Develop Infrastructure to Support Small and Medium-Sized Businesses in Krasnodar Krai // Economy: Theory and Practice. 2022. No. 1 (65). Pp. 43–52.
8. Zabolotskaya V. V. Analysis and Forecasting of Small and Medium-Sized Business Development in Krasnodar Krai Using Regression and Neural Network Modeling / V. V. Zabolotskaya, // Economy and Entrepreneurship. 2021. No. 8 (133). Pp. 508–515.
9. Musienko S. A. Problems and prospects for the development of small and medium-sized businesses in the retail sector in Krasnodar Krai // Financial Economics. 2022. No. 6. pp. 120–124.
10. Gataulina E. A. Rural economy: changes in the concentration of numbers and support for rural non-agricultural small and medium-sized businesses // Economics of Agriculture in Russia. 2025. No. 5. pp. 117–124.



УДК 332.145
DOI: 10.52176/2304831X_2026_03_176
EDN: <https://elibrary.ru/qunypn>

Анализ влияния экономических, социальных и инфраструктурных факторов на современные тенденции социально-экономического развития Арктических территорий Российской Федерации

Analysis of the impact of economic, social, and infrastructure factors on current trends in the socioeconomic development of the Arctic territories of the Russian Federation



Байрта Григорьевна Убушаева

ФГБОУ ВО «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова», 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>, SPIN-код: 5600-4930, AuthorID:367897.
117997, Россия, Москва, Стремянный переулок, 36
e-mail: [Ubushaeva.BG @rea.ru](mailto:Ubushaeva.BG@rea.ru)

Bairta G. Ubushaeva

FSBEI HE "Plekhanov Russian University of Economics" Associate Professor, Department of Public and Municipal Administration, public and Municipal Administration, PhD in Economics, ORCID ID: 0000-0001-8432-6873, Web of Science Researcher ID: <https://www.Researcherid.com/rid/D-2031-2019>, SPIN-code: 5600-4930, AuthorID:36789736 Stremyanny Lane, Moscow, Russia, 117997
36 Stremyanny Lane, Moscow, Russia, 117997
e-mail: [Ubushaeva.BG @rea.ru](mailto:Ubushaeva.BG@rea.ru)

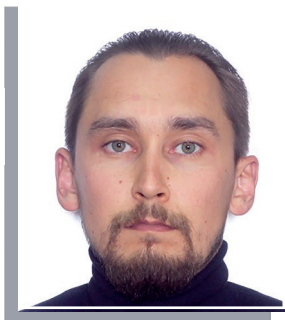


Ольга Юрьевна Петрова

ФГБОУ ВО «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова», доцент кафедры государственного и муниципального управления, кандидат экономических наук, SPIN-код: 5671-0405, AuthorID: 715902
117997, Россия, Москва, Стремянный переулок, 36
e-mail: Petrova.OY@rea.ru
ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», доцент кафедры государственного и муниципального управления, кандидат экономических наук, SPIN-код: 5671-0405, AuthorID: 715902
109542, Москва, Рязанский проспект, 99
e-mail: oyu_petrova@guu.ru

Olga Yu. Petrova

FSBEI HE "Plekhanov Russian University of Economics" Associate Professor, Department of Public and Municipal Administration, PhD in Economics, SPIN-код: 5671-0405, AuthorID: 715902
36 Stremyanny Lane, Moscow, Russia, 117997
e-mail: Petrova.OY@rea.ru
FSBEI HE "State University of Management", Associate Professor, Department of Public and Municipal Administration, PhD in Economics, SPIN-код: 5671-0405, AuthorID: 715902.
99 Ryazan Avenue, Moscow, Russia, 109542
e-mail: oyu_petrova@guu.ru



Эльдар Альбертович Насибулин

ФГБОУ ВО «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова», аспирант кафедры государственного и муниципального управления
117997, Россия, Москва, Стремянный переулок, 36
e-mail: el.nasibulin@gmail.com

Eldar A. Nasibulin

FSBEI HE "Plekhanov Russian University of Economics" Associate Professor, Department of Public and Municipal Administration, PhD student
36 Stremyanny Lane, Moscow, Russia, 117997
e-mail: el.nasibulin@gmail.com

Аннотация.

Статья посвящена комплексной диагностике устойчивости развития и потенциала экономики замкнутого цикла в Арктического макрорегиона Российской Федерации, а также анализу современных вызовов стратегическому планированию развития данного макрорегиона. Арктическая зона России рассматривается как уникальный объект стратегического планирования, обладающий колоссальным ресурсным и геостратегическим потенциалом, но характеризующийся специфическими особенностями. На основе статистических данных анализируются текущие социально-экономические показатели, демографические тенденции (сокращение населения, кроме нескольких ресурсодобывающих регионов), энергетические вызовы (высокая зависимость от дизельной генерации, дорогие тарифы) и инфраструктурные проблемы. Подчеркивается наличие структурных диспропорций, когда рост ВРП сопровождается стагнацией реальных доходов населения и оттоком инвестиций.

Ключевые слова.

Арктический макрорегион Российской Федерации, стратегическое планирование развития макрорегиона, устойчивое развитие, анализ социально-экономического развития.

Abstract.

The article is devoted to a comprehensive diagnosis of the sustainability of development and the potential of a closed-loop economy in the Arctic macro-region of the Russian Federation, as well as to the analysis of current challenges to the strategic planning of the development of this macro-region. The Arctic zone of Russia is considered as a unique object of strategic planning, which has a colossal resource and geostrategic potential, but is characterized by specific features. Based on statistical data, the current socio-economic indicators, demographic trends (population decline, except for several resource-producing regions), energy challenges (high dependence on diesel generation, expensive tariffs), and infrastructure problems are analyzed. The paper highlights the existence of structural imbalances, where GDP growth is accompanied by stagnation in real household incomes and investment outflows.

Keywords.

Arctic macroregion of the Russian Federation, strategic planning of macroregion development, sustainable development, analysis of socioeconomic development.

Введение

Арктическая зона Российской Федерации, закреплённая в законодательстве как территория особых национальных интересов и стратегического развития, представляет собой уникальный макрорегион, значение которого для России многократно возрастает в контексте новых долгосрочных ориентиров. Обладая колоссальными запасами углеводородных и минеральных ресурсов, играя ключевую геополитическую роль и являясь перспективным транспортным коридором (Северный морской путь), Арктика одновременно характеризуется комплексом глубоких и взаимосвязанных вызовов.

Специфика АЗРФ как объекта стратегического планирования высшего уровня обусловлена ее системной целостностью, формируемой уникальным сочетанием пяти ключевых характеристик: географической (экстремальные природно-климатические условия, низкая плотность населения, транспортная изолированность); экономической (ресурсно-сырьевая ориентация, высокая себестоимость, формирование «архипелага» развития); социальной (депопуляция, миграционный отток, низкое качество человеческого капитала, необходимость учета интересов коренных малочисленных народов Севера); экологической (хрупкость экосистем, чувствительность к загрязнениям, риски, связанные с изменением климата); институциональной (административная раздробленность, сложность координации между множеством стейкхолдеров) [1].

Несмотря на формально выстроенную архитектуру стратегического планирования и введение специальных экономических мер поддержки, на практике сохраняются системные проблемы. К их числу относятся устойчивая депопуляция (сокращение численности населения на 10,37% с 2000 по 2024 гг.), структурные диспропорции в экономике (рост ВРП при стагнации реальных доходов населения), критический инфраструктурный дефицит (энергетика, транспорт, социальная сфера) и низкая инвестиционная привлекательность (доля инвестиций в основной

капитал составляет 9,9% при целевом ориентире свыше 25%) [7].

Эти вызовы, усугубляемые геополитической турбулентностью и климатическими изменениями, свидетельствуют о недостаточной эффективности традиционных моделей управления. В этой связи актуальность настоящего исследования обусловлена необходимостью критического анализа существующей системы стратегического планирования и выработки адаптивных подходов к обеспечению устойчивого развития арктического макрорегиона [12].

Целью статьи является комплексная диагностика устойчивости развития и потенциала экономики замкнутого цикла в арктическом макрорегионе, а также системный анализ современных вызовов и угроз ее социально-экономическому развитию. Для достижения цели поставлены следующие задачи:

1. Выявить и охарактеризовать ключевые специфические особенности арктического макрорегиона как объекта управления.
2. Проанализировать основные социально-экономические и демографические тенденции в арктическом макрорегионе.
3. Оценить системные проблемы, сдерживающие устойчивое развитие АЗРФ, включая инфраструктурные, энергетические и инвестиционные ограничения.

Проведенный анализ служит основой для формирования выводов о необходимости перехода к целостной системе адаптивного стратегического планирования, интегрирующей принципы экономики замкнутого цикла, обеспечивающей макрорегиональную координацию и нацеленной на комплексное решение социальных, экономических и экологических задач стратегически важного макрорегиона.

Объект исследования — стратегическое планирование социально-экономических процессов арктических территорий Российской Федерации.

Предмет исследования — динамика социально-экономических процессов

арктических территорий Российской Федерации.

Методологическая основа работы включает комплексный, междисциплинарный подход, предполагающий использование сравнительного, структурно-функционального, системного и институционального анализа. Применялись как количественные, так и качественные методы исследования, включая изучение статистических данных, нормативных актов, материалов парламентских слушаний, экспертных оценок и научных публикаций. Кроме этого, был также использован метод описания, который был применен к практическим данным, метод графического и табличного представления данных.

Теоретическая база исследования опирается на работы отечественных и зарубежных учёных, посвящённые вопросам стратегического планирования, регионального развития, пространственного планирования. В числе ключевых источников — исследования социально-экономических трендов в России, разработки в области социально-экономической географии, политологии, государственного управления. Особое внимание уделялось аналитическим материалам профильных министерств и ведомств, рекомендациям Счётной палаты, результатам парламентских слушаний последних лет, а также материалами специализированных печатных изданий, данными отчетности и интернет-источниками.

Основная часть

Арктическая зона Российской Федерации, закреплённая в законодательстве как территория особых национальных интересов и стратегического развития¹, представляет собой уникальный макрорегион, чье значение для России многократно возрастает в свете новых долгосрочных ориентиров – национальных целей развития до 2030 и на плановый период до 2036 года² и

национального проекта «Биоэкономика»³. Специфика Арктической зоны Российской Федерации как объекта стратегического планирования высшего уровня, обусловленная ее системной целостностью, требует учета не только традиционных особенностей, но и новых современных акцентов, задаваемых этими ключевыми инициативами. Арктика определена в качестве приоритетного направления государственной политики на долгосрочный период [3], что обусловлено не только богатейшими запасами углеводородного сырья, но и геополитическим положением региона, а также потенциалом для развития новых технологий экономики замкнутого цикла и транспортных коридоров.

Арктическая зона Российской Федерации (АЗРФ) представляет собой северную оконечность Европейской и Азиатской частей РФ и расположена вдоль побережья морей Северного Ледовитого океана: Баренцева, Карского, Лаптевых, Восточно-Сибирского и Чукотского. Это самая протяжённая морская граница России. В арктическую зону Российской Федерации входят территории 9 субъектов Российской Федерации Мурманской области, Ненецкого, Чукотского и Ямало-Ненецкого автономных округов, Республики Коми, нескольких районов Республики Саха (Якутия), города Норильска, двух районов Красноярского края, муниципальных образований Архангельской области [2]. Кроме того, к российской арктической зоне относится часть островов и архипелагов Северного Ледовитого океана [9]. Выделение Арктического макрорегиона в качестве объекта стратегического планирования высшего уровня обусловлено не столько административными границами (охватывающими частично или полностью территории 9 субъектов РФ), сколько совокупностью ярко выраженных специфических характеристик, формирующих его системную целостность и требующих

¹ Федеральный закон от 13.07.2020 № 193-ФЗ "О государственной поддержке предпринимательской деятельности в Арктической зоне Российской Федерации"(с изменениями и дополнениями) // URL: <http://publication.pravo.gov.ru/document/view/0001202007130047> (дата обращения: 18.05.2026)

² Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2024 № 309 "О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года" // URL: <http://publication.pravo.gov.ru/document/0001202405070015> (дата обращения: 18.05.2026)

³ Перечень поручений по итогам Прямой линии с Владимиром Путиным от 26.06.2018 г. №Пп-1076 // URL:<https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/71874466/> (дата обращения: 18.05.2026)

принципиально иных подходов к управлению развитием по сравнению с другими регионами России. Результатом принятого анализа источников [12] явилась идентификация специфических характеристик арктического макрорегиона:

1. Географическая (пространственная) специфика обусловлена экстремальностью природно-климатических условий, заключающейся в превалировании низких температур, длительной полярной ночи и дня, наличии многолетней мерзлоты (распространенной на большей части территории), ледовитости арктических морей, высокой лабильности экосистем, что, в свою очередь, определяет повышенную стоимость и технологическую сложность любого вида хозяйственной деятельности, строительства и жизнеобеспечения. Кроме того, важно отметить значительную протяженность территории при низкой плотности населения, АЗРФ занимает около 18% площади России, но концентрирует менее 2% населения, что приводит к крайне рассредоточенной сети населенных пунктов, значительным расстояниям между центрами хозяйственной активности. Ограниченность наземной транспортной сети (практически отсутствие круглогодичных дорог), ключевая роль авиации и морского транспорта (особенно Северного морского пути - СМП), высокая зависимость от ледокольного флота обуславливают транспортная изолированность и зависимость, уязвимость логистических цепочек. Большинство территорий не имеют устойчивой круглогодичной связи с основной частью страны, требуя особых схем снабжения и эвакуации.

2. Экономическая специфика характеризуется высокой ресурсно-сырьевой ориентацией, доминированием добывающих отраслей (нефть, газ, уголь, руды цветных и редкоземельных металлов, алмазы), составляющих основу экономики макрорегиона и формирующих значительную долю российского экспорта и ВВП. При этом экономическая активность сконцентрирована вокруг крупных месторождений и портовых инфраструктурных узлов СМП, что создает «архипелаг» развития на фоне обширных малоосвоенных пространств.

Важно отметить высокую себестоимость производства и жизнедеятельности, обусловленную климатическими факторами, транспортными издержками, необходимостью создания автономных систем энерго- и теплоснабжения, применением специальных материалов и технологий, и критическую зависимость от импорта технологий и оборудования (особенно в условиях санкций для развития высокотехнологичных отраслей и инфраструктурных проектов.

Заметим также, высокие затраты на ресурсы и утилизацию отходов создают объективные предпосылки для внедрения замкнутых циклов, ресурсосбережения, вторичного использования материалов и энергии, что является ключевым элементом адаптивности и устойчивости в условиях изоляции [4].

3. Социальная специфика обнаруживается в низкой плотности и специфическом составе населения, характеризующемся значительной долей приезжего населения (вахтовики), высокой текучестью кадров, оттоком коренного и постоянного населения (особенно молодежи), демографическими диспропорциями. Суровый климат диктует особые условия жизни и труда, необходимость компенсаций («северные надбавки»), ограниченность социальной инфраструктуры (здравоохранение, образование, культура). Следует также отметить необходимость учета интересов и прав коренных малочисленных народов Севера (КМНС) в стратегическом планировании социально-экономического развития макрорегиона с сохранением их традиционных видов хозяйственной деятельности (оленьеводство, охота, рыболовство), культуры и образа жизни. Здесь особенно проявляется острая нехватка специалистов, особенно в высокотехнологичных и социальных сферах, сложности с привлечением и закреплением персонала.

4. Экологическая специфика проявляется в неустойчивости и низкой восстановительной способности Арктических экосистем, отличающихся медленными темпами естественного восстановления после антропогенного воздействия, а также высокой чувствительностью к загрязнению

особенно нефтепродуктами. Следует отметить историческое наследие загрязнения, риски аварий при добыче и транспортировке углеводородов, таяние мерзлоты, высвобождение парниковых газов, разрушение инфраструктуры, изменение путей миграции животных, сокращение биоразнообразия. При этом Арктика имеет глобальное значение и играет ключевую роль в формировании климата планеты, состоянии Мирового океана.

5. Институциональная специфика связана с административной раздробленностью, сложностью координации. Территория АЗРФ распределена между несколькими субъектами РФ, имеющими различные экономические потенциалы, приоритеты и системы управления, единый орган исполнительной власти для АЗРФ как целого отсутствует. При том, что имеется насущная необходимость согласования интересов и действий федерального центра (Минвостокразвития как уполномоченного органа, профильных министерств), субъектов РФ, муниципалитетов, крупных госкорпораций («Росатом», «Новатэк», «Роснефть», «Газпром»), частного бизнеса и общин КМНС. Высокие риски «провалов координации». Выделенные выше специфические особенности обуславливают необходимость установления особого правового режима и существования специальных экономических мер поддержки (территории опережающего развития - ТОР, Свободный порт Владивосток, Арктическая зона РФ - АЗРФ), требующих учета в планировании и постоянной эволюции законодательной базы. Заметим также высокую значимость вопросов национальной безопасности, обороны, контроля над ресурсами и транспортными путями, что влияет на приоритеты и механизмы планирования, особенно в условиях турбулентности.

Таким образом, Арктический макро-регион можно рассматривать как терри-

торию со специфическими особенностями, обуславливающими специальные подходы к её развитию, к которым следует отнести экстремальные природно-климатические условия, низкую плотность населения, низкий уровень развития транспортной и социальной инфраструктуры, высокую чувствительность экологических систем, особенно в местах проживания коренных малочисленных народов, ключевую роль Северного морского пути (СМП) как транспортной артерии мирового значения, ориентацию экономики на добычу и экспорт природных ресурсов, а также растущий конфликтный потенциал в Арктическом регионе [5].

В соответствии с Постановлением Правительства РФ от 16.11.2021 № 1946 «Об утверждении перечня районов Крайнего Севера и местностей, приравненных к районам Крайнего Севера, в целях предоставления государственных гарантий и компенсаций для лиц, работающих и проживающих в этих районах и местностях, признании утратившими силу некоторых актов Правительства Российской Федерации и признании не действующими на территории Российской Федерации некоторых актов Совета Министров СССР»⁴ и Указом Президента РФ от 02.05.2014 № 296 «О сухопутных территориях Арктической зоны Российской Федерации»⁵ утверждено районирование российского Севера и Арктики.

Заметим, что структуризация российских северных территорий достаточно сложна, грань между арктическими территориями, Заполярьем, Приполярьем и Крайним Севером в составе северного пространства России достаточно размыта. В настоящее время многие регионы Севера России имеют разное сочетание территорий, входящих в их состав, что создает определенные методические сложности при статистическом анализе. Например, Республика Коми полностью

⁴ Постановление Правительства РФ от 16 ноября 2021 г. № 1946 "Об утверждении перечня районов Крайнего Севера и местностей, приравненных к районам Крайнего Севера, в целях предоставления государственных гарантий и компенсаций для лиц, работающих и проживающих в этих районах и местностях, признании утратившими силу некоторых актов Правительства Российской Федерации и признании не действующими на территории Российской Федерации некоторых актов Совета Министров СССР"// URL: <https://base.garant.ru/403069486/> (дата обращения: 18.05.2026)

⁵ Указ Президента РФ от 02.05.2014 № 296 «О сухопутных территориях Арктической зоны Российской Федерации»// URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/38377/> (дата обращения: 18.05.2026)

входит в районы Крайнего Севера и местности, приравненные к ним, в то же время заполярная Воркута одновременно относится и к российской Арктике. Есть регионы, которые входят полностью в российский Север и Арктику:

- Мурманская область;
- Ненецкий автономный округ;
- Чукотский автономный округ;
- Ямало-Ненецкий автономный округ [2].

В других субъектах лишь часть территории относится к Арктическому макрорегиону. Основные социально-экономические показатели северных и арктических территорий России по состоянию на 2025 г. представлены в таблице 1.

Таким образом несмотря на то, что арктические территории занимают значительную часть площади России, численность их населения остается крайне низкой, что сказывается на объеме валового регионального продукта и развитии экономики в целом. Территории Арктической зоны России представляют особый геостратегический интерес для государства, поэтому создаются условия для ускоренного социально-экономического развития данных территорий. Наличие большого количества полезных ископаемых (углеводородное сырье, твердые полезные ископаемые) способно закрепить лидирующее место России в качестве энергетической и минерально-сырьевой сверхдержавы.

Ресурсная база АЗРФ отличается высокой концентрацией стратегически значимых запасов углеводородов.

По данным Роснедр, в пределах арктического шельфа сосредоточено около 17 млрд тонн нефти и 85 трлн куб. м природного газа. Это составляет более 40% совокупных нефтегазовых ресурсов страны.

Наиболее разведанные и освоенные месторождения находятся в Западной Арктике, где расположены крупнейшие нефтегазовые бассейны: Восточно-Баренцевский, Южно-Карский и Печорский. В частности, Ямало- Ненецкий автономный округ (ЯНАО) обеспечивает до 80% добычи газа и около 17% нефти в России, подтверждая ключевую роль региона в национальной энергетике.

Согласно таблице 1⁶ Арктическая зона обеспечивает 76,3% разведанных запасов свободного газа, 58% запасов газового конденсата и 20,8% запасов нефти от общероссийских объемов. Добыча углеводородов в регионе в 2024 году составила 607,5 млрд м³ газа, 69,3 млн тонн нефти и 20,6 млн тонн конденсата. Несмотря на колоссальные объемы ресурсов, степень их разведанности остаётся низкой: по нефти — 10%, по газу — 20%, особенно в восточной части Арктики, где большинство месторождений относятся к категории предполагаемых [6].

Кроме нефти и газа, Арктика богата углём. Запасы угля в АЗРФ составляют 7162,7 млн тонн, что соответствует 3,6% от общероссийского объема. Основные запасы сосредоточены в Таймырском районе Красноярского края, где также выяв-

Таблица 1
Основные социально-экономические показатели северных и арктических территорий России по состоянию на 2025 г.*

Показатель	Ед. измерения	Арктика	Север России	Российская Федерация
Площадь территории	тыс. км ²	4769,5	11810,9	17125,2
	% от РФ	27,9	69,0	100,0
Число городских округов и муниципальных районов	ед.	66	294	2341
	% от РФ	2,8	12,6	100,0
Численность населения на начало года	человек	2431518	9858531	146119928
	% от РФ	1,7	6,7	100,0
Валовой региональный продукт	трлн руб.	5,1	13,3	200
	% от РФ	2,55	6,6	100,0

* Источник: составлено авторами с использованием данных сайта Росстат⁶

⁶ Регионы России // URL <https://www.rosstat.gov.ru/folder/210/document/13204/> (дата обращения: 09.05.2026)

лены перспективные нефтегазоносные структуры. В регионе формируется новая нефтегазовая провинция, сравнимая по потенциалу с Ямалом, что подтверждается активной геологоразведкой и государственным финансированием [12].

В Мурманской области реализуется комплексный проект модернизации теплоснабжения, рассчитанный на 2015–2030 годы. В нём доминирует использование угля, однако планируется рост доли электроэнергии в структуре установленной мощности.

Коэффициент использования установленной мощности должен увеличиться с 19 до 26%, что позволит снизить удельные расходы на выработку тепла. Установленная мощность региона преимущественно обеспечивается атомной (46%) и гидроэнергетикой (42%) [7].

Роль возобновляемых источников энергии (ВИЭ) пока незначительна: менее 10% установленной мощности, однако данная технология все совершенствуется и в дальнейшем будет вносить существенный вклад в выработку энергетики в регионах. Отметим, что подобные проекты представляют собой важный шаг к декарбонизации энергетики региона.

Также отметим, что транспортные коммуникации, которые напрямую связаны с функционированием энергетической системы региона, тоже оказывают значительное влияние на развитие энергетического комплекса Арктической зоны [6].

Также в контексте оценки ресурсной базы и инфраструктуры энергетического комплекса Арктической зоны Российской Федерации целесообразно опереться на положения Энергетической стратегии Российской Федерации на период до 2035 года, утверждённой распоряжением Правительства РФ от 9 июня 2020 года № 1523-р⁷. Документ подчёркивает приоритетное значение обеспечения энергетической безопасности и рационального освоения минерально-сырьевых ресурсов, включая арктические регионы с их уникальным природно-ресурсным потенциалом. В частности, в стратегии

определены показатели прироста разведанных запасов углеводородного сырья (прирост добычи нефти от 6,3% до 25,3, газа — от 18,2% до 37,5%, угля — от 10,4% до 52,1% к 2035 году, в зависимости от сценария) и расширения инфраструктуры транспортировки нефти и газа, что прямо влияет на ресурсную обеспеченность энергетического комплекса Арктики.

Кроме того, стратегия предусматривает формирование нефтегазовых минерально-сырьевых центров и нефтегазохимических кластеров в арктической зоне, а также оптимизацию пространственного размещения объектов энергетической инфраструктуры. Эти меры отражены в прогножном топливно-энергетическом балансе до 2035 года, который учитывает необходимость увеличения добычи углеводородного сырья в арктическом регионе для компенсации истощения традиционных месторождений и обеспечения устойчивого энергоснабжения [8].

Энергетическая стратегия подчёркивает также задачи по снижению экологической нагрузки, повышению энергоэффективности и цифровой трансформации энергетических объектов, что особенно актуально для условий Крайнего Севера, где логистика крайне сложна, а инфраструктура подвержена значительному износу.

На сегодняшний день многие территории Арктических территорий недостаточно изучены, необходимо весомое увеличение количества геологоразведочных работ для роста объемов добычи полезных ископаемых.

При анализе факторов, определяющих динамику социально-демографических и экономических процессов, необходимо учитывать их многокомпонентный характер. Экономические, социальные, политические и экологические детерминанты формируют сложный контекст, в котором принимаются индивидуальные и коллективные решения, касающиеся миграции, создания семьи, воспроизводства населения, рисунок 1.

⁷ Распоряжение Правительства РФ от 9 июня 2020 г. № 1523-р «Об Энергетической стратегии РФ на период до 2035 г.» // URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/74148810/> (дата обращения: 09.05.2026)



Рисунок 1. Факторы влияния на социально-экономические процессы в Арктическом макрорегионе Российской Федерации*

*Источник: составлено авторами с использованием [8; 9; 12]

Таблица 2
Особенности влияния экономических, социальных и инфраструктурных факторов на демографическую ситуацию Арктики*

Факторы влияния	Описание
Экономические	Недостаточная инфраструктура и сложности в добыче ресурсов из-за климатических условий создают препятствия для устойчивого развития региона. Падение добычи природного газа в связи с отказом стран ЕС от поставок трубопроводного газа, сокращение инвестиций в основной капитал – все это сказывается на экономике арктических территорий
Социальные	Сокращение численности населения и трудовых ресурсов – основная демографическая тенденция. Причины негативных тенденций кроются в нерешенных социально-экономических проблемах, снижении уровня жизни арктического населения, обесценивании северных доходов.
Инфраструктурные	Недостаточное развитие транспортной сети, коммуникаций и социальных объектов затрудняет доступ к базовым услугам и ресурсам. Жители Арктики сталкиваются с трудностями в получении качественного образования, медицинской помощи и других социальных услуг, что существенно влияет на уровень жизни и экономическое благополучие.

* Источник: составлено авторами с использованием [8; 9; 12]

В таблице 2 представлены особенности влияния экономических, социальных и инфраструктурных факторов на социально-экономическую ситуацию Арктического макрорегиона.

Экономический фактор, безусловно, является системообразующим. Наличие рабочих мест, уровень доходов, доступность базовых услуг — всё это напрямую связано с демографическим поведением. В условиях Арктических территорий особую роль играют государственные стимулы, включая налоговые преференции, меры поддержки малого и среднего бизнеса, инвестиции в инфраструктуру. Именно экономическая стабильность региона выступает одним из основных условий его демографической устойчивости [9].

Не менее значимыми оказываются социальные факторы. Доступ к качественному образованию, медицинскому обслуживанию, а также система социальных гарантий формируют не только уровень рождаемости и смертности, но и общий социальный климат, от которого зависит решение о закреплении на территории. В малонаселённых и удалённых регионах именно наличие социально значимых объектов — школ, поликлиник, культурных центров — становится критерием, влияющим на привлекательность проживания. В этой связи особую роль играют инфраструктурные факторы, поскольку недостаточное развитие транспортной сети, коммуникаций и социальных объектов затрудняет доступ к базовым услугам и ресурсам. Жители Арктического макрорегиона сталкиваются с трудностями в получении качественного образования, медицинской помощи и других социальных услуг, что существенно влияет на уровень жизни и экономическое благополучие.

Следует также отметить, что политические факторы выражаются прежде всего через государственную политику, включая программы поддержки семьи, миграционные инициативы и жилищные субсидии. Федеральные и региональные меры, нацеленные на стимулирование заселения и поддержание численности населения в стратегически важных регионах, опреде-

ляют общий вектор демографического регулирования.

Географические и экологические условия также играют существенную роль, особенно в контексте Арктических территорий. Огромные расстояния, суровый климат, проблемы транспортной доступности и ограниченные возможности для хозяйственного освоения — всё это формирует особые условия, в которых принимаются демографические решения. Эти вызовы требуют разработки комплексных политических мер, направленных на создание комфортной среды и снижение негативного воздействия экстремальных природных условий.

Историческая перспектива позволяет глубже понять современные социально-экономические проблемы. В советский период социальная и экономическая политика государства во многом определялась задачами промышленного развития и перераспределения населения между регионами. Однако с началом постсоветского перехода произошли существенные изменения: наблюдались процессы урбанизации, сокращение численности населения, отток из отдалённых территорий. Эти процессы продолжают оказывать влияние на современные реалии, что требует учёта как при анализе, так и при формировании управленческих решений [10].

Анализ позволяет сделать важный вывод: макрорегиональные траектории формируются под влиянием целого комплекса взаимосвязанных факторов — экономических, социальных, инфраструктурных, политических, географических. Их сочетание не только определяет текущую социально-экономическую ситуацию, но и задаёт рамки для её изменения в будущем. Для выработки эффективной государственной политики принципиально важно учитывать не только количественные показатели, но и качественные характеристики процессов — уровень доступности социальных услуг, динамику миграционных потоков, специфику культурного контекста. Только интегральный подход, сочетающий исторический анализ, учёт региональной специфики и системное

управление, способен обеспечить устойчивость социально-экономического развития этих стратегически значимых территорий.

Тем не менее, несмотря на природные и экономические преимущества, в социально-экономическом плане АЗРФ характеризуется высокой степенью дифференциации, демографическими проблемами и рядом институциональных ограничений. Рассмотрим ключевые параметры, характеризующие текущее состояние макрорегиона.

Демографическая динамика. За период с 2000 по 2025 годы численность постоянного населения в регионах АЗРФ сократилась на 892,7 тыс. человек или 10,37%, тогда как в целом по России наблюдался прирост в 0,93%. Наибольшее сокращение численности населения зафиксировано в Республике Коми (-21,9%), Мурманской области (-20,5%) и Архангельской области (-18,4%). Исключение составляют Ямало-Ненецкий автономный округ (прирост 9,7%), Ненецкий АО (8,3%) и Республика Саха (Якутия) (2,5%) — регионы с наиболее активной ресурсодобычей и инфраструктурной поддержкой⁸.

В большинстве субъектов АЗРФ сохраняется отрицательный миграционный баланс. Однако в таких регионах, как Республика Саха (Якутия), Ненецкий АО и Красноярский край, в 2024-2025 годах наблюдается положительный миграционный прирост, что можно связать с реализацией крупных инвестиционных проектов.

Ожидаемая продолжительность жизни в Арктике выросла в среднем на 9,4% за 20 лет, что соответствует общероссийским тенденциям, однако абсолютные значения в большинстве регионов остаются

ниже среднероссийских из-за труднодоступности медицины и суровых климатических условий, таблица 3.⁹

Это указывает на структурные диспропорции в экономике региона, при которых рост ВРП сопровождается стагнацией уровня жизни. Наибольшее падение доходов отмечается в Ненецком АО (-26,6%), Архангельской области (-18%) и Республике Коми (-16,3%).

По данным опроса, проведенного Ассоциацией полярников в 2025 году, органы власти субъектов АЗРФ оценивают реализацию Стратегии развития Арктики на 3,69 балла из 5, что свидетельствует о наличии значительных проблем. Среди приоритетов политики названы развитие инфраструктуры (86,9%), экономическое (82,6%) и социальное развитие (65,2%). Опрос также показал, что развитие экономики АЗРФ в 2023 году оценивается на уровне 3,39 балла, а диверсификация экономики — на 3,23. В качестве ключевых проблем респонденты назвали износ инфраструктуры, высокие тарифы ЖКХ и энергоносителей, снижение численности трудоспособного населения и инвестиционную непривлекательность. Последняя, в частности, подтверждается снижением доли инвестиций в основной капитал, направляемых на территорию АЗРФ: если в 2021 году она составляла 10,8% от общероссийских инвестиций, то в 2023 году снизилась до 9,9%. При этом нормативный ориентир, обозначенный как пороговое значение, составляет более 25%, что указывает на значительное отставание Арктики от целей, обозначенных в государственной стратегии развития. Такая тенденция ограничивает возможность модернизации инфраструктуры, создания

Таблица 3

Среднемесячная заработная плата работников организаций, по Российской Федерации*

Территория	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Арктическая зона РФ	72493	78668	83512	90776	95810	109943	122096
Российская Федерация	44907	49895	53918	57982	64270	72885	83281

* Составлено авторами на основе данных Росстата⁹

⁸ Регионы России // URL <https://www.rosstat.gov.ru/folder/210/document/13204/> (дата обращения: 09.05.2026)

⁹ «Статистическая информация о социально-экономическом развитии Арктической зоны Российской Федерации // Росстат URL: http://ssl.rosstat.gov.ru/storage/mediabank/arc_zona.html» (дата обращения: 12.05.2026)

новых производств и реализации комплексных проектов развития макрорегиона [11].

Среди достижений отдельных регионов можно отметить запуск новых моделей арктической медицины (Республика Саха), резкий рост федерального финансирования городской среды (Ненецкий АО), активное развитие транспортных и логистических проектов (Мурманская область, Красноярский край).

Однако инфраструктурная уязвимость остаётся критичной: 59% опрошенных считают, что климатические изменения и таяние вечной мерзлоты уже влияют на объекты жизнеобеспечения. Одним из ярких проявлений низкой инфраструктурной обеспеченности является медленная динамика газификации жилищного фонда в арктических регионах. Согласно данным за 2017–2023 годы, уровень обеспеченности жильём, подключённым к газу, в сухопутных территориях Арктической зоны снизился с 37,9% до 35,7%, в то время как по России в целом этот показатель оставался стабильно выше 65%.

Такое отставание связано с высокой стоимостью прокладки сетей, технологическими трудностями эксплуатации в условиях Крайнего Севера и недостаточным объёмом инвестиций. Снижение доли газифицированных домов не только ограничивает качество жизни населения, но и увеличивает социальную и экологическую нагрузку на регион, где альтернативные источники энергии зачастую менее эффективны и более затратны.

Дополнительно для получения более целостного представления о восприятии Арктической зоны в общественном сознании был проведён социологический опрос, в котором приняли участие 525 респондентов различных возрастных и социальных групп. Основную часть выборки составили молодые люди в возрасте от 18 до 21 года (67,8 %), при этом преобладали студенты высших учебных заведений (52,4 %) и лица, совмещающие работу и учёбу (13,7 %). Такой состав респонден-

тов позволяет судить о взглядах молодого поколения, потенциально вовлечённого в будущую реализацию арктических проектов.

Анализ уровня осведомлённости показал, что абсолютное большинство участников (77,1 %) располагают лишь общей географической или справочной информацией об Арктике, тогда как знания о хозяйственно-экономических особенностях региона и ключевых направлениях его развития продемонстрировали только 10,7 % респондентов. Это свидетельствует о недостаточности профильной просветительской работы и ограниченной представленности темы Арктики в образовательной и информационной повестке.

В последние годы в России наблюдается ряд демографических тенденций, включая снижение рождаемости, старение населения и неравномерное распределение населения. Эти тенденции особенно сильно сказались в Арктических регионах, что привело к сокращению численности населения и нехватке рабочей силы. Заметим, что демографические процессы находятся под влиянием сложного и нередко противоречивого комплекса социально-экономических факторов. Рассмотрим влияние экономических, социальных и инфраструктурных факторов на демографическую ситуацию на территориях Арктики.

В соответствии с данными можно сделать вывод, что практически во всех регионах Арктики наблюдается сокращение численности населения. Положительная динамика присутствует только в Республике Саха (+4,27%), в том числе Оленёкском улусе (+9,82%) и Эвено-Бытантайском улусе (+6,09%). Снижение численности населения в регионах Арктики сказывается на социально-экономическом развитии территорий¹⁰.

Следовательно, основными тенденциями Арктики в вопросе социально-демографического развития также является естественная убыль населения и его отток в европейскую часть страны вследствие

¹⁰ «Статистическая информация о социально-экономическом развитии Арктической зоны Российской Федерации // Росстат URL: http://ssl.rosstat.gov.ru/storage/mediabank/arc_zona.html» (дата обращения: 12.05.2026)

негативного влияния экономических, социальных и инфраструктурных факторов.

Рассмотрим индикаторы, влиянием которых можно объяснить динамику демографических показателей в Арктике, которая в основном существенно хуже среднероссийской: продолжительность жизни (число лет ожидаемой продолжительности здоровой жизни), доля граждан, ведущих здоровый образ жизни), миграционное поведение в трудоспособном возрасте, динамика денежных доходов населения.

Ожидаемая продолжительность здоровой жизни населения на территории арктической зоны стабильно ниже среднероссийского уровня. Лишь в двух субъектах зафиксированы показатели, превышающие общероссийское значение по доле граждан, придерживающихся принципов здорового образа жизни. Наименьшие значения наблюдаются в Чукотском автономном округе, что подчёркивает острые социально-демографические проблемы, характерные для данной арктической территории.

Следует отметить, что значительная часть трудовой занятости в регионах Арктики, особенно в секторах добычи и первичной переработки природных ресурсов, формируется за счёт привлечения вахтового персонала и трудовых мигрантов из других субъектов Российской Федерации. Это обусловлено как тяжёлыми природно-климатическими условиями, так и ограниченной внутренней кадровой базой.

Социальные и демографические процессы играют фундаментальную роль в формировании социально-экономического и геополитического ландшафта регионов Арктики. Понимание факторов, влияющих на эти процессы, имеет важное значение для разработки эффективной политики, способствующей устойчивому развитию и обеспечивающей демографическую стабильность. В контексте Арктического макрорегиона решение социально-экономических проблем требует комплексного подхода, сочетающего экономические стимулы, улучшение социальной инфраструктуры и целенаправленные политические меры, а также

стоит учитывать, что стандартные и рабочие схемы применяемые в других регионах нашей страны, а также зарубежный опыт, может быть не столь эффективным в рассматриваемых регионах, благодаря своей уникальности, поэтому решать проблему необходимо нестандартными и инновационными решениями. Выводы, полученные в результате анализа этих процессов, послужат основой для последующих разделов данного исследования, в которых основное внимание будет уделено оценке текущей политики и предложению стратегий по улучшению демографического регулирования в этих стратегически важных регионах.

Таким образом, комплексное взаимодействие географической удалённости и экстремальности, ресурсной ориентации экономики, социальной уязвимости, экологической хрупкости и институциональной сложности формирует уникальную среду функционирования АЗРФ как макрорегиона. Эта среда характеризуется высокой степенью неопределённости, нелинейностью процессов развития, повышенной уязвимостью к внешним шокам (особенно климатическим изменениям и геополитическим конфликтам) и значительными транзакционными издержками управления. Традиционные подходы к стратегическому планированию, эффективные в более стабильных и доступных регионах, оказываются недостаточными или неприменимыми. Это объективно требует разработки и внедрения адаптивной системы стратегического планирования, способной оперативно реагировать на быстроменяющиеся условия, интегрировать принципы устойчивости (включая циркулярную экономику как инструмент ресурсной эффективности и снижения экологического следа) и обеспечивать макрорегиональную координацию в условиях многосубъектности управления. Понимание глубины и взаимосвязи указанных специфических черт АЗРФ является фундаментальной предпосылкой для формирования адекватной концепции такого планирования.

В этих условиях особое значение приобретает деятельность Министерства энер-

гетики Российской Федерации, которое активно участвует в реализации проектов в Арктической зоне, учитывая её социально-экономическую и природно-климатическую специфику. По данным на 2023 год, в Арктической зоне реализуется более 35 проектов по созданию заводов сжиженного природного газа (СПГ), в том числе такие масштабные инициативы, как «Арктик СПГ — 1» и «Арктик СПГ — 2», а также Обский газохимический комплекс. Минэнерго России принимает участие в разработке новых месторождений углеводородов, таких как Новопортовское месторождение «Газпром нефти» на Ямале и Сырадасайское угольное месторождение на Таймыре. Кроме того, Министерство курирует строительство ветропарка «Кольская ВЭС» в Мурманской области, который является крупнейшей ветряной электростанцией за Полярным кругом, а также строительство плавучей атомной теплоэлектростанции «Академик Ломоносов» в Чукотском автономном округе и автоматизированных гибридных энергокомплексов в Якутии, позволяющих снизить зависимость от дизельного топлива.

По данным Минэнерго¹¹, 527 населённых пунктов в Арктической зоне остаются в зоне децентрализованного электроснабжения, при этом большинство из них зависят от поставок дизеля, что подчёркивает актуальность создания альтернативных источников энергии. Министерство также активно разрабатывает прогнозные топливно-энергетические балансы с учётом межтопливной конкуренции и внедряет технологии, адаптированные к экстремальным условиям Крайнего Севера, включая малые атомные станции и системы накопления энергии.

Отдельным направлением деятельности Минэнерго является развитие транспортной инфраструктуры — ведомство участвует в модернизации северных портов, Арктического полигона железных дорог и в расширении ледокольного флота. Перспективы включают создание единой энергетической системы Арктики, кото-

рая позволит снизить капитальные затраты на инфраструктуру и повысить инвестиционную привлекательность региона, а также внедрение низкоуглеродной энергетики и водородных технологий для обеспечения автономного энергоснабжения в удалённых районах. Таким образом, деятельность Минэнерго России направлена на преодоление ключевых вызовов Арктической зоны, включая энергетическую изоляцию, высокий износ инфраструктуры и значительные социальные различия, обеспечивая надёжное и устойчивое развитие энергетического комплекса региона и способствуя реализации национальных интересов в Арктике.

Кроме того, стратегия предусматривает формирование нефтегазовых минерально-сырьевых центров и нефтегазохимических кластеров в арктической зоне, а также оптимизацию пространственного размещения объектов энергетической инфраструктуры. Эти меры отражены в прогнозном топливно-энергетическом балансе до 2035 года, который учитывает необходимость увеличения добычи углеводородного сырья в арктическом регионе для компенсации истощения традиционных месторождений и обеспечения устойчивого энергоснабжения.

Энергетическая стратегия подчёркивает также задачи по снижению экологической нагрузки, повышению энергоэффективности и цифровой трансформации энергетических объектов, что особенно актуально для условий Крайнего Севера, где логистика крайне сложна, а инфраструктура подвержена значительному износу.

Таким образом, стратегические ориентиры государственной энергетической политики подтверждают значимость арктического макрорегиона в формировании общенационального топливно-энергетического баланса и задают вектор для модернизации инфраструктуры и повышения устойчивости ресурсной базы.

Проведенный анализ позволяет сделать вывод о том, что Арктическая зона

¹¹ Дальний Восток и регионы Арктики получают инвестиционную карту объектов промышленной распределенной генерации// URL: <https://rosenergo.gov.ru/press-center/news/dalniy-vostok-i-regiony-arktiki-poluchat-investitsionnuyu-kartu-obektov-promyshlennoy-raspredelennoy/> (дата обращения: 12.05.2026)

Российской Федерации (АЗРФ) представляет собой уникальный макрорегион, обладающий колоссальным стратегическим потенциалом, но одновременно характеризующийся комплексом глубоких и взаимосвязанных вызовов, требующих адаптивных и нетривиальных подходов к стратегическому планированию.

Среди ключевых особенностей арктического макрорегиона как объекта управления следует выделить такие, как:

1. Пространственно-климатическая экстремальность определяет высокую стоимость и технологическую сложность любой хозяйственной деятельности, логистическую уязвимость и зависимость от Северного морского пути и ледокольного флота.

2. Ресурсно-сырьевая ориентация экономики создает риски сырьевой зависимости, структурных диспропорций (рост ВРП при стагнации реальных доходов населения) и формирует «архипелаг» развития.

3. Социально-демографическая уязвимость проявляется в депопуляции, отрицательном миграционном балансе, старении населения, низкой продолжительности здоровой жизни и остром дефиците квалифицированных кадров.

4. Высокая экологическая хрупкость арктических экосистем усугубляется рисками от исторического загрязнения, аварий при добыче и транспортировке ресурсов, а также последствиями изменения климата (таяние мерзлоты).

5. Институциональная сложность управления обусловлена административной раздробленностью территории между девятью субъектами РФ, необходимостью координации интересов федерального центра, регионов, госкорпораций и коренных малочисленных народов Севера.

Основные системные проблемы:

Инфраструктурный дефицит, критический износ и недостаточное развитие энергетической, транспортной и социальной инфраструктуры, крайне низкие темпы газификации.

Энергетическая неэффективность, высокая зависимость от дизельной генера-

ции, высокие тарифы на электроэнергию и низкая энергоэффективность ВРП.

Инвестиционный разрыв, доля инвестиций в основной капитал в арктический макрорегион (9,9%) существенно ниже порогового значения (>25%), что ограничивает возможности модернизации.

Нехватка кадров: сокращение численности трудоспособного населения и трудности с закреплением специалистов, особенно в высокотехнологичных и социальных сферах.

Таким образом, устойчивое развитие Арктической зоны России невозможно в рамках традиционных моделей управления. Требуется адаптивная система стратегического планирования, интегрирующая принципы экономики замкнутого цикла для повышения ресурсоэффективности, обеспечивающая макрорегиональную координацию, активно использующая современные технологии (малая атомная энергетика, СПГ, цифровизация) и нацеленная на комплексное решение социальных, экономических и экологических задач. Успех освоения АЗРФ будет определяться способностью государства и бизнеса выработать синтетические решения, учитывающие уникальную специфику этого стратегически важного макрорегиона.

Заключение

Проведенный комплексный анализ позволил выявить глубинную двойственность Арктической зоны Российской Федерации как объекта стратегического управления. С одной стороны, АЗРФ обладает колоссальным стратегическим потенциалом, выступая в роли ресурсной базы общенационального значения, концентрирующей значительные объемы углеводородов и других полезных ископаемых, геополитического плацдарма, обеспечивающего национальную безопасность и суверенитет России, а также перспективного транспортного коридора в лице Северного морского пути, имеющего глобальное значение.

С другой стороны, макрорегион характеризуется уникальным комплексом взаимосвязанных и взаимно усугубляю-

щих друг друга вызовов, систематизированных в рамках пяти ключевых специфик: географической, экономической, социальной, экологической и институциональной. Их совокупное воздействие формирует среду с высокой степенью неопределенности, нелинейностью процессов развития и значительными транзакционными издержками. Эмпирические данные убедительно демонстрируют наличие системных проблем, образующих «ресурсно-инфраструктурную ловушку»: устойчивая социально-демографическая деградация, выражающаяся в депопуляции, миграционном оттоке и низком качестве человеческого капитала, структурные диспропорции в экономике, при которых рост макроэкономических показателей (ВРП) сопровождается стагнацией реальных доходов населения, критический инфраструктурный дефицит в энергетике, на транспорте и в социальной сфере, усугубляемый экстремальными природно-климатическими условиями, хронический инвестиционный разрыв, при котором доля инвестиций в основной капитал (9,9%) существенно ниже порогового значения, необходимого для модернизации.

В этой связи ключевой вывод исследования заключается в том, что устойчивое развитие Арктической зоны России невозможно в рамках унаследованных подходов. Преодоление системных вызовов требует перехода к адаптивной системе стратегического планирования, которая интегрирует принципы экономики замкнутого цикла как инструмент повышения ресурсоэффективности, снижения экологического следа и обеспечения устойчивости в условиях изоляции и высоких затрат, обеспечивает действенную макрорегиональную координацию, преодолевающую ведомственные и межсубъектные барьеры, и создает механизмы для синхронизации интересов федерального центра, регионов, бизнеса и коренных малочисленных народов Севера, смещает фокус с освоения ресурсов на развитие человеческого капитала, делая приоритетом создание современной социальной инфраструктуры, комфортной среды проживания и условий для за-

крепления населения, а также активно использует технологические инновации (малая атомная энергетика, СПГ, цифровизация, водородные технологии) для снижения издержек, минимизации рисков и повышения эффективности всех видов хозяйственной деятельности.

Таким образом, успех долгосрочного освоения и развития Арктического макрорегиона Российской Федерации будет определяться способностью государства и бизнеса выработать синтетические, нетривиальные управленческие решения, основанные на глубоком понимании уникальной, комплексной и динамичной природы этого стратегически важного макрорегиона.

Список источников:

1. Данилова С.Н., Петрова О.Ю., Тэйслина О.Г. Особенности национального проектирования в регионе // Экономические науки. 2022. № 210. С. 109-112.
2. Зотов В.Б., Терехова К.О. Краткий анализ практик государственно-частного партнерства в городах // Вестник МИРБИС. 2022. № 3 (31). С. 41-46.
3. Зотов В.Б. Стратегический вектор развития инфраструктуры отрасли «Молодежная политика» в Тульской области // Муниципальная академия. 2023. № 4. С. 294-301.
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. Козлов В.А., Петрова О.Ю. Основные направления применения технологий искусственного интеллекта в современном государственном управлении // Шаг в будущее: искусственный интеллект и цифровая экономика. Техноэкономика: трансформация платформ : Сборник научных статей Международного научного форума. В 3-х томах, Москва, 16–17 февраля 2023 года. – Москва: Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова, 2023. С. 55-66.
6. Мышко Ю.А., Колчин А.А. Новая экономическая политика и "новый курс": назад в будущее // Гуманитарные исследования Центральной России. 2022. № 3 (24). С. 16-24.
7. Петрова О. Ю., Кочергина В.Е. Оценка туристской привлекательности Камчатского края // Муниципальная академия. 2024. № 3. С. 166-174.
8. Петрова О.Ю. Национальные проекты как новый инструмент государственного стратегического управления // Роль местного самоуправления в развитии государства на современном этапе : Материалы VII Международной научно-практической конференции, Москва, 14–28 апреля 2022 года. – Москва: Государственный университет управления, 2022. С. 375-377.
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. Смиреникова Е. В. Реализация демографического потенциала территорий Российской Арктики в контексте инновационного развития: механизм, факторы, инструменты регулирования / Е. В. Смиреникова, О. В. Губина, Л.В. Воронина; отв. ред. А.Г. Шеломенцев. – Архангельск, 2022. – 294 с.
12. Смирнов А. В. Население мировой Арктики: динамика численности и центры расселения // Арктика и Север. 2020. № 40. С. 270-290.

References:

1. Danilova, S. N. Features of National Design in the Region / S. N. Danilova, O. Yu. Petrova, O. G. Teislina // Economic Sciences. 2022. №. 210. Pp. 109-112.
2. Zotov V.B., Terekhova K.O. A Brief Analysis of Public-Private Partnership Practices in Cities // MIRBIS Bulletin. 2022. №. 3 (31). Pp. 41-46.
3. Zotov V.B. Strategic Vector of Development of the Youth Policy Industry Infrastructure in the Tula Region // Municipal Academy. 2023. №. 4. Pp. 294-301.
4. Ibyatov F. M., Khmelchenko E. G. Public-private partnership as a tool for solving the problems of socio-economic development of regions and municipalities // Municipal Academy. 2019. №. 4. Pp. 89-95.
5. Kozlov V.A., Petrova O. Yu. The Main Directions of Application of Artificial Intelligence Technologies in Modern Public Administration // Step into the Future: Artificial Intelligence and the Digital Economy. Technoeconomics: Transformation of Platforms: Collection of Scientific Articles of the International Scientific Forum. In 3 volumes, Moscow, February 16–17, 2023. Moscow: Plekhanov Russian University of Economics, 2023. Pp. 55-66.
6. Myshko Yu.A., Kolchin A.A. New Economic Policy and the "New Course": Back to the Future // Humanitarian Studies of Central Russia. 2022. №. 3 (24). Pp. 16-24.
7. Petrova O.Yu., Kochergina V.E. Assessment of the Tourist Attractiveness of the Kamchatka Territory // Municipal Academy. 2024. №. 3. Pp. 166-174.
8. Petrova O. Yu. National Projects as a New Tool for State Strategic Management // The Role of Local Self-Government in the Development of the State at the Present Stage : Materials of the VII International Scientific and Practical Conference, Moscow, April 14–28, 2022. – Moscow: State University of Management, 2022. Pp. 375-377.
9. Rybina M.N., Kolchin A.A. Parallels and Meridians of History. Textbook. M.: Publishing House: Rusains LLC, 2025. — 412 p.
10. Seregin A.V., Khmelchenko E.G., Cherkasova M.A. The Role of the Intellectual Elite of Mankind in the Genesis of the State and Law // Bulletin of the Academy of Law and Management. 2025. No. 4 (85). Pp. 85-90.
11. Smirennikova E. V. Realization of the Demographic Potential of the Russian Arctic Territories in the Context of Innovative Development: Mechanism, Factors, and Regulatory Tools – Arkhangelsk, 2022. – 294 p.
12. Smirnov A.V. Population of the World Arctic: Population Dynamics and Settlement Centers // Arctic and North. 2020. № 40. С. 270-290.



УДК 332.145

DOI: 10.52176/2304831X_2026_03_193

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

Разработка основных направлений совершенствования государственного регулирования социально-экономических процессов арктических территорий Российской Федерации

Development of the Main Directions for Improving State Regulation of Socio-Economic Processes in the Arctic Territories of the Russian Federation



Байрта Григорьевна Убушаева

ФГБОУ ВО «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова», 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>, SPIN-код: 5600-4930, AuthorID:367897.

117997, Россия, Москва, Стремянный переулок, 36

e-mail: Ubushaeva.BG@rea.ru

Bairta G. Ubushaeva

FSBEI HE "Plekhanov Russian University of Economics" Associate Professor, Department of Public and Municipal Administration, public and Municipal Administration, PhD in Economics, ORCID ID: 0000-0001-8432-6873, Web of Science Researcher ID: <https://www.Researcherid.com/rid/D-2031-2019>, SPIN-code: 5600-4930, AuthorID:36789736 Stremyanny Lane, Moscow, Russia, 117997

e-mail: Ubushaeva.BG@rea.ru

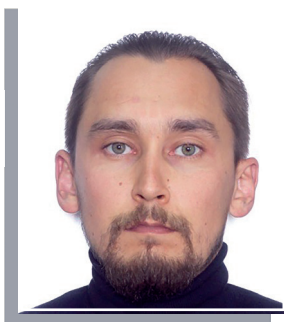


Ольга Юрьевна Петрова

ФГБОУ ВО «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова», доцент кафедры государственного и муниципального управления, кандидат экономических наук, SPIN-код: 5671-0405, AuthorID: 715902
117997, Россия, Москва, Стремянный переулок, 36
e-mail: Petrova.OY@rea.ru
ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», доцент кафедры государственного и муниципального управления, кандидат экономических наук, SPIN-код: 5671-0405, AuthorID: 715902
109542, Москва, Рязанский проспект, 99
e-mail: oyu_petrova@guu.ru

Olga Yu. Petrova

FSBEI HE "Plekhanov Russian University of Economics" Associate Professor, Department of Public and Municipal Administration, PhD in Economics, SPIN-код: 5671-0405, AuthorID: 715902
36 Stremyanny Lane, Moscow, Russia, 117997
e-mail: Petrova.OY@rea.ru
FSBEI HE "State University of Management", Associate Professor, Department of Public and Municipal Administration, PhD in Economics, SPIN-код: 5671-0405, AuthorID: 715902.
99 Ryazan Avenue, Moscow, Russia, 109542
e-mail: oyu_petrova@guu.ru



Эльдар Альбертович Насибулин

ФГБОУ ВО «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова», аспирант кафедры государственного и муниципального управления
117997, Россия, Москва, Стремянный переулок, 36
e-mail: el.nasibulin@gmail.com

Eldar A. Nasibulin

FSBEI HE "Plekhanov Russian University of Economics" Associate Professor, Department of Public and Municipal Administration, PhD student
36 Stremyanny Lane, Moscow, Russia, 117997
e-mail: el.nasibulin@gmail.com

Аннотация.

Статья посвящена комплексной диагностике устойчивости развития и потенциала экономики замкнутого цикла в Арктического макрорегиона Российской Федерации, а также анализу современных вызовов стратегическому планированию развития данного макрорегиона. Арктическая зона России рассматривается как уникальный объект стратегического планирования, обладающий колоссальным ресурсным и геостратегическим потенциалом, но характеризующийся специфическими особенностями. На основе статистических данных анализируются текущие социально-экономические показатели, демографические тенденции (сокращение населения, кроме нескольких ресурсодобывающих регионов), энергетические вызовы (высокая зависимость от дизельной генерации, дорогие тарифы) и инфраструктурные проблемы. Подчеркивается наличие структурных диспропорций, когда рост ВРП сопровождается стагнацией реальных доходов населения и оттоком инвестиций.

Ключевые слова.

Арктический макрорегион Российской Федерации, стратегическое планирование развития макрорегиона, устойчивое развитие, анализ социально-экономического развития.

Abstract.

The article is devoted to a comprehensive diagnosis of the sustainability of development and the potential of a closed-loop economy in the Arctic macro-region of the Russian Federation, as well as to the analysis of current challenges to the strategic planning of the development of this macro-region. The Arctic zone of Russia is considered as a unique object of strategic planning, which has a colossal resource and geostrategic potential, but is characterized by specific features. Based on statistical data, the current socio-economic indicators, demographic trends (population decline, except for several resource-producing regions), energy challenges (high dependence on diesel generation, expensive tariffs), and infrastructure problems are analyzed. The paper highlights the existence of structural imbalances, where GDP growth is accompanied by stagnation in real household incomes and investment outflows.

Keywords.

Arctic macroregion of the Russian Federation, strategic planning of macroregion development, sustainable development, analysis of socioeconomic development.

Введение

Арктический макрорегион Российской Федерации, обладающий уникальным ресурсным, транзитным и геостратегическим потенциалом, находится в эпицентре сложного комплекса взаимосвязанных вызовов и возможностей. Стратегическое планирование его развития представляет собой сложную, многоуровневую систему, призванную ответить на эти вызовы и реализовать национальные интересы России в высоких широтах [8]. Несмотря на формирование в последние годы логически завершенной и комплексной архитектуры управления, включающей концептуальные основы, конкретные программные документы и специальные экономические инструменты, ее практическая эффективность сталкивается с рядом системных ограничений. Настоящая статья посвящена критическому анализу современной системы стратегического планирования развития арктического макрорегиона, выявлению ключевых проблем ее реализации, а также классификации и систематизации основных вызовов, сдерживающих устойчивое развитие российского Севера.

Современная система стратегического планирования развития Арктической зоны РФ демонстрирует парадокс: при формально проработанной и иерархичной архитектуре документов ее воплощение на практике наталкивается на глубокие системные противоречия [7]. С одной стороны, создана трехзвенная модель управления, сочетающая стратегическое видение, целевые показатели и экономические стимулы. С другой стороны, такие хронические проблемы, как региональная фрагментарность, запаздывающая адаптивность, разрыв между макроэкономическими успехами и социальной стагнацией, а также комплекс внешних и внутренних угроз, сводят на нет многие усилия. Важно обозначить этот разрыв между амбициозными целями, закрепленными в стратегических документах до 2035 года, и суровой реальностью, характеризующейся «ресурсно-инфраструктурной ловушкой», депопуляцией и низкой эффективностью координации, который составляет центральную проблему данного исследования [1].

Освоение и устойчивое развитие Арктического макрорегиона является одним из ключевых стратегических приоритетов Российской Федерации. В ответ на это в последние годы была сформирована разветвленная система стратегического планирования, основанная на принципе вертикальной интеграции [10]. Однако ее практическая реализация выявляет существенные дисфункции: фрагментарность управления, финансовую несбалансированность, запаздывающую адаптивность и неспособность эффективно решать накопленные социально-экономические проблемы [2]. Данная статья предлагает системный анализ как самой архитектуры планирования, так и комплекса взаимосвязанных вызовов — от климатических изменений и деградации инфраструктуры до геополитического давления и кризиса человеческого капитала, — которые определяют контекст и ограничивают развитие российской Арктики на современном этапе.

Цель исследования: разработка основных направлений совершенствования государственного регулирования социально-экономических процессов арктических территорий Российской Федерации на основе предпринятого комплексного анализа и оценки эффективности современной системы стратегического планирования социально-экономического развития Арктического макрорегиона Российской Федерации в контексте системных вызовов и угроз.

Задачи исследования:

1. Проанализировать архитектуру и нормативно-правовую базу системы стратегического планирования развития Арктического макрорегиона, выявив их иерархическую взаимосвязь и функциональное назначение;
2. Выявить и охарактеризовать ключевые системные проблемы и «узкие места» в реализации стратегических документов, такие как региональная фрагментарность, межведомственная разобщенность и финансовая несбалансированность;
3. Провести классификацию и систематизацию современных вызовов и угроз развитию Арктического макрорегиона по ключевым подсистемам: природно-экологической, социально-демографи-

ческой, экономико-инфраструктурной, научно-технологической и военно-политической.

4. Оценить степень адаптивности системы стратегического планирования к изменяющимся внутренним и внешним условиям, включая санкционное давление и климатические изменения.

5. Сформулировать выводы о противоречиях между декларируемыми целями стратегического планирования и реальными социально-экономическими результатами, а также предложить ключевые вектора для повышения эффективности управления развитием макрорегиона.

Методологическая основа работы включает комплексный, междисциплинарный подход, предполагающий использование сравнительного, структурно-функционального, системного и институционального анализа. Применялись как количественные, так и качественные методы исследования, включая изучение статистических данных, нормативных актов, материалов парламентских слушаний, экспертных оценок и научных публикаций. Кроме этого, был также использован метод описания, который был применен к практическим данным, метод графического и табличного представления данных.

Теоретическая база исследования опирается на работы отечественных и зарубежных учёных, посвящённые вопросам стратегического планирования, регионального развития, пространственного планирования, исследования социально-экономических трендов в России, разработки в области социально-экономической географии, политологии, государственного управления. Особое внимание уделялось аналитическим материалам профильных министерств и ведомств, рекомендациям Счётной палаты, результатам парламент-

ских слушаний последних лет, а также материалами специализированных печатных изданий, данными отчетности и интернет-источниками.

Основная часть

Стратегическое планирование развития арктического макрорегиона Российской Федерации представляет собой сложную, многоуровневую систему, находящуюся в постоянном процессе эволюции и адаптации к новым вызовам. Ее анализ позволяет выявить как сильные стороны, так и системные проблемы, требующие решения для достижения заявленных целей до 2035 года [5].

Современная система планирования в арктическом макрорегионе базируется на принципе вертикальной интеграции, что отражено в Стратегии развития Арктической зоны РФ и обеспечения национальной безопасности на период до 2035 года¹. Основопологающим документом являются Основы государственной политики Российской Федерации в Арктике на период до 2035 года² (утв. Указом Президента № 164 от 05.03.2020), которые задают общий вектор и целевые показатели.

Заметим, что Стратегия развития Арктической зоны РФ и обеспечения национальной безопасности на период до 2035 года³ является центральным документом, детализирующим меры по всем направлениям: от социального развития до военной безопасности. Инструментами реализации Стратегии могут стать Единый план мероприятий по реализации Основ госполитики и Стратегии, внесение изменений в государственную программу РФ «Социально-экономическое развитие Арктической зоны РФ»⁴, включение мероприятий в план развития Северного морского пути до 2035 года и приведение в соответствие региональных стратегий и программ.

¹ Указ Президента РФ от 26 октября 2020 г. N 645 «О Стратегии развития Арктической зоны Российской Федерации и обеспечения национальной безопасности на период до 2035 года» (с изменениями и дополнениями) // URL: <https://base.garant.ru/74810556/> (дата обращения: 07.05.2026)

² Указ Президента РФ от 5 марта 2020 г. N 164 "Об Основах государственной политики Российской Федерации в Арктике на период до 2035 года" (с изменениями и дополнениями) // URL: <https://base.garant.ru/73706526/> (дата обращения: 07.05.2026)

³ Указ Президента РФ от 26 октября 2020 г. N 645 «О Стратегии развития Арктической зоны Российской Федерации и обеспечения национальной безопасности на период до 2035 года» (с изменениями и дополнениями) // URL: <https://base.garant.ru/74810556/> (дата обращения: 07.05.2026)

⁴ Постановление Правительства РФ от 30.03.2021 N 484 (ред. от 26.12.2025) "Об утверждении государственной программы Российской Федерации "Социально-экономическое развитие Арктической зоны Российской Федерации" //URL: <https://base.garant.ru/74810556/> (дата обращения: 07.05.2026)

На сегодняшний день можно заключить, что формально архитектура стратегического планирования социально-экономического развития Арктического макрорегиона выглядит целостной. Однако на практике возникает проблема «региональной фрагментарности», поскольку исследуемый макрорегион включает части пяти и полностью четыре субъекта РФ, каждый из которых обладает собственной стратегией социально-экономического развития. Это приводит к тому, что арктические территории зачастую являются лишь одной из многих повесток органов исполнительной власти субъекта, вынужденного балансировать между необходимостью решения региональных проблем и проблем макрорегиональной интеграции [3]. Раздел 4 Стратегии, где расписаны направления для каждого субъекта, является попыткой преодолеть эту фрагментарность, но его эффективность зависит от координации, которая остается слабым местом.

Следует отметить достаточно существенную адаптивность системы стратегического планирования социально-экономического развития Арктического макрорегиона, что подтверждается рядом фактов:

1. Произведены институциональные изменения, в 2019 году была проведена реорганизация и создано Минвостокразвития России с расширенными полномочиями на Арктику, расширены полномочия Госкомиссии по вопросам развития Арктики⁵. Это прямая реакция на неэффективность предыдущей распыленной модели управления [8].

2. Стратегия 2035 уже дважды обновлялась (Указами №651 от 12.11.2021⁶ и №126 от 27.02.2023⁷). Изменения, в частности, коснулись акцентов на круглогодичную навигацию по северному морскому пути,

развитие ВТС и атомной энергетики малой мощности, что свидетельствует о попытке гибко реагировать на изменяющиеся условия (в т.ч. санкционное давление и климатические изменения).

3. Следует отметить учет макрорегиональной специфики, поскольку документы стратегического планирования развития макрорегиона детально описывают уникальные особенности АЗРФ, такие как экстремальный климат, уязвимость экосистем, зависимость от завоза ресурсов, роль северного морского пути. Меры, предлагаемые в Стратегии, в значительной степени адаптированы под эти условия: поддержка малой авиации, телемедицина, особый экономический режим, развитие ледокольного флота [9].

Однако, несмотря на это, адаптивность остается запаздывающей и бюрократически обремененной. Внесение изменений требует издания президентского указа, что не позволяет оперативно реагировать на быстро меняющуюся конъюнктуру. Кроме того, система остается слабо адаптированной к «черным лебедям» – непредсказуемым событиям глобального масштаба, которые оказывают колоссальное влияние на Арктику (как показали события 2022-2025 гг.) [9].

В рамках предпринятого автором критического анализа существующих систем и практик стратегического планирования развития арктического макрорегиона выбраны три основополагающих документа, формирующих современную архитектуру управления российской Арктикой: во-первых, «Основы государственной политики Российской Федерации в Арктике на период до 2035 года»⁸, представляющие собой стратегический концептуальный документ; во-вторых, Стратегия развития Арктической зоны Российской Федерации и обеспече-

⁵ Государственная комиссия по вопросам развития Арктики // URL: <https://arctic.gov.ru/> (дата обращения: 07.05.2026)

⁶ Указ Президента РФ от 12.11.2021 N 651 "О внесении изменения в Стратегию развития Арктической зоны Российской Федерации и обеспечения национальной безопасности на период до 2035 года, утвержденную Указом Президента Российской Федерации от 26 октября 2020 г. N 645, и признании утратившими силу некоторых актов Президента Российской Федерации" https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_400304/ (дата обращения: 07.05.2026)

⁷ Указ Президента РФ от 27.02.2023 N 126 "О внесении изменений в Стратегию развития Арктической зоны Российской Федерации и обеспечения национальной безопасности на период до 2035 года, утвержденную Указом Президента Российской Федерации от 26 октября 2020 г. N 645" https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_381261/ (дата обращения: 07.05.2026)

⁸ Указ Президента РФ от 5 марта 2020 г. N 164 "Об Основах государственной политики Российской Федерации в Арктике на период до 2035 года" (с изменениями и дополнениями) // URL: <https://base.garant.ru/73706526/> (дата обращения: 12.05.2026)

ния национальной безопасности на период до 2035 года»⁹, являющаяся основным программным документом и, в-третьих, Федеральный закон № 193-ФЗ «О государственной поддержке предпринимательской деятельности в Арктической зоне Российской Федерации» от 13.07.2020¹⁰ как ключевой инструмент реализации государственной политики в сфере развития арктического макрорегиона.

Предпринятым авторами критическим анализом реализуемых документов стратегического планирования развития арктического макрорегиона установлено, что документы образуют четкую трехзвенную иерархическую систему: на первом концептуальном уровне Основами государственной политики Российской Федерации в Арктике на период до 2035 года задается общий вектор преобразований, на втором программно-целевом происходит определение и конкретизация целей и задач, а на третьем, инструментальном, в свою очередь, предоставляется конкретный механизм для решения экономических задач социально-экономического развития макрорегиона, таблица 1.

Анализ также позволяет констатировать переход от общих деклараций к комплексному планированию с четкими механизмами реализации. При этом, важным нововведением является создание специального правового режима¹¹, который призван компенсировать экстремальные издержки ведения бизнеса в Арктике и сделать макрорегион инвестиционно привлекательным. Документы в совокупности охватывают все ключевые сферы развития арктического макрорегиона от вопросов национальной безопасности и суверенитета до конкретных социальных стандартов для населения и налоговых льгот для предпринимателей. Однако, сохраняется сложность координации между 9 субъектами РФ в рамках единой стратегии, обнаруживается наличие инфраструктурного разрыва, поскольку обозначенные в Стратегии амбициозные цели (например, по грузоперевозкам по СМП) упираются в недостаток соответствующей инфраструктуры, на создание которой и направлен ФЗ-193, но инвестиции пока отстают от целевых показателей, и идентифицируется некий социально-экономический парадокс, заключающийся в том, что Стратегия ставит целью повышение качества жизни, однако статистика демографических и экономических показателей демонстрирует сохраняющийся разрыв между ростом макроэкономических показателей и снижением реальных доходов населения.

Таким образом, современная система стратегического планирования развития арктического макрорегиона России является логически завершенной и комплексной в документах. Она сочетает стратегическое видение, конкретное планирование и экономические стимулы. Однако ее эффективность на практике продолжает ограничиваться унаследованными структурными проблемами (инфраструктура, демография), внешними вызовами (санкции) и внутренними дисбалансами (координация, распределение ресурсов). Таким образом, основная задача на текущем этапе состоит в повышении эффективности реализации существующей системы, синхронизация усилий всех участников и мониторинг достижения конкретных результатов, особенно в социальной сфере.

При этом проблема согласованности, пожалуй, является наиболее острой. Приходится констатировать межведомственную разобщенность, поскольку реализация разработанных документов стратегического планирования социально-экономического развития арктического макрорегиона требует координации действий множества федеральных министерств (обороны, природных ресурсов, транспорта, экономического развития и др.), госкорпораций («Росатом», «Роснефть», «Новатэк» и др.) и региональных властей. Каждый из этих акторов имеет собственные ключевые пока-

⁹ Указ Президента РФ от 26 октября 2020 г. N 645 «О Стратегии развития Арктической зоны Российской Федерации и обеспечения национальной безопасности на период до 2035 года» (с изменениями и дополнениями) // URL: <https://base.garant.ru/74810556/> (дата обращения: 12.05.2026)

¹⁰ Федеральный закон от 13.07.2020 № 193-ФЗ "О государственной поддержке предпринимательской деятельности в Арктической зоне Российской Федерации" (с изменениями и дополнениями) // URL: <http://publication.pravo.gov.ru/document/view/0001202007130047> (дата обращения: 18.05.2026)

¹¹ Федеральный закон от 13.07.2020 № 193-ФЗ "О государственной поддержке предпринимательской деятельности в Арктической зоне Российской Федерации" (с изменениями и дополнениями) // URL: <http://publication.pravo.gov.ru/document/view/0001202007130047> (дата обращения: 18.05.2026)

Таблица 1

Сравнительный анализ документов стратегического планирования социально-экономического развития арктического макрорегиона Российской Федерации*

Критерий сравнения	Основы госполитики (до 2035)	Стратегия развития (до 2035)	Федеральный закон № 193-ФЗ
Статус и роль	Идеологическая и концептуальная основа. Определяет национальные интересы, цели, принципы и приоритеты	Конкретный план действий. Определяет задачи, целевые показатели, механизмы и этапы реализации	Правовой и экономический инструментарий. Создает конкретные стимулы для бизнеса
Основные цели	Обеспечение суверенитета, национальной безопасности, устойчивого развития, повышение качества жизни, развитие СМП, сбережение экологии	Реализация национальных интересов через конкретные меры. Превращение АЗРФ в стратегическую ресурсную базу и конкурентоспособный регион	Стимулирование инвестиций и предпринимательской деятельности в АЗРФ через предоставление преференций
Ключевые приоритеты	1. Комплексное социально-экономическое развитие. 2. Развитие СМП. 3. Военная безопасность. 4. Экология. 5. Международное сотрудничество	1. Повышение качества жизни. 2. Развитие экономики и инфраструктуры (включая СМП). 3. Укрепление научно-технического потенциала. 4. Экологическая безопасность. 5. Обеспечение военной безопасности	1. Создание льготных условий для бизнеса (налоги, административные процедуры). 2. Стимулирование создания новых производств и рабочих мест
Основные механизмы реализации	Определяет общие направления и координацию действий органов госвласти	Предусматривает разработку госпрограмм, подпрограмм и ведомственных планов. Вводит институт «Госкомиссии по развитию Арктики»	Вводит режим «Арктической зоны РФ» с пакетом мер поддержки: • Нулевая ставка налога на прибыль (льготный период). • Пониженные страховые взносы. • Упрощенное предоставление земельных участков • «Единое окно» для инвесторов
Целевые показатели	Общие ориентиры (качественные)	Конкретные количественные индикаторы (например, объем грузоперевозок по СМП, ожидаемая продолжительность жизни, миграционный прирост/отток)	Количественные показатели, связанные с эффектом от мер поддержки (объем инвестиций, количество созданных рабочих мест)
Взаимосвязь с другими документами	Является основой для разработки Стратегии и других документов. Согласуется с Энергетической стратегией и Национальными целями	Конкретизирует Основы госполитики. Является рамкой для отраслевых стратегий и госпрограмм (например, «Социально-экономическое развитие Арктической зоны»)	Является ключевым инструментом для реализации экономической части Стратегии

*Источник: составлено авторами с использованием документов стратегического планирования развития Арктики

затели эффективности) и ведомственные интересы, которые далеко не всегда совпадают. Например, цели Минобороны могут конфликтовать с задачами Министерства природных ресурсов и экологии Российской Федерации по сохранению хрупких экосистем [9].¹²

Финансовая несбалансированность проявляется в том, что стратегия указывает на финансирование за счет средств бюджетов и внебюджетных источников. Однако на практике возникает «проклятие компетенций»: федеральный центр ставит амбициозные цели (например, по строитель-

¹² Указ Президента РФ от 5 марта 2020 г. N 164 "Об Основных государственных политиках Российской Федерации в Арктике на период до 2035 года" (с изменениями и дополнениями) // URL: <https://base.garant.ru/73706526/> (дата обращения: 12.05.2026); Указ Президента РФ от 26 октября 2020 г. N 645 «О Стратегии развития Арктической зоны Российской Федерации и обеспечения национальной безопасности на период до 2035 года» (с изменениями и дополнениями) // URL: <https://base.garant.ru/74810556/> (дата обращения: 12.05.2026)

ству инфраструктуры), но перекадывает значительную часть финансового блага на региональные бюджеты, которые для арктических субъектов являются дотационными и не способны нести такие расходы.

Даже при успешной реализации федеральных инфраструктурных проектов (порты, СМП) существует разрыв с развитием локальной, особенно социальной, инфраструктуры в удаленных поселках. Строительство крупного терминала в Сабетте не решает автоматически проблему аварийного жилья в том же Ямало-Ненецком автономном округе.

При анализе документов стратегического планирования социально-экономического развития арктического макрорегиона обнаруживается разрыв между планами и реализацией. Оценка эффективности стратегических документов и текущих усилий выявляет устойчивые проблемы. Так, приложение к Стратегии содержит количественные индикаторы. Однако их анализ вызывает вопросы, поскольку цели по росту ожидаемой продолжительности жизни (до 82 лет к 2035) и доведению миграционного оттока до прироста выглядят чрезвычайно амбициозно на фоне сохраняющегося отставания по качеству жизни. Заметим, что без радикального улучшения доступности жилья, медицины и образования эти цели едва ли достижимы. Кроме того, показатели, характеризующие динамику ВРП и инвестиций в основной капитал, существенно зависят от конъюнктуры на мировых рынках углеводородов. Диверсификация экономики, о которой говорится в документе, остается под большим вопросом, о чем свидетельствует низкая и снижающаяся доля добавленной стоимости высокотехнологичных отраслей. Также следует обратить внимание на цель по грузоперевозкам по СМП (130 млн. тонн к 2035) является драйвером развития, но ее достижение возможно лишь при синхронной реализации десятков других мер (строительство ледоколов, портов, систем управления), где высоки риски срыва сроков.

В Стратегии¹³ перечислены основные угрозы, большинство из которых являются хроническими и не решенными со времен

предыдущей стратегии: депопуляция, низкое качество жизни, изношенная инфраструктура, высокие издержки бизнеса. Это указывает на низкую эффективность в решении системных социально-гуманитарных проблем.

Таким образом, существующая система стратегического планирования социально-экономического развития арктического макрорегиона представляет собой значительный шаг вперед по сравнению с подходами прошлых лет. Она стала более комплексной, детализированной и в определенной степени адаптивной. Создание специализированного министерства и введение особого экономического режима — это верные системные решения.

Однако система продолжает нести в себе существенные черты российской модели управления: гиперцентрализацию при слабой горизонтальной координации, приоритет макроэкономических и инфраструктурных проектов над социальными, зависимость от сырьевой конъюнктуры и недостаточный учет человеческого капитала как ключевого фактора развития.

Для повышения эффективности необходим переход от управления ресурсами к управлению проектами и результатами с созданием сквозных систем мониторинга, независимого аудита и четким закреплением ответственности. Крайне важно усилить интеграцию региональных и муниципальных планов в общеарктическую повестку, обеспечив их финансовую поддержку. Без этого даже самая проработанная федеральная стратегия рискует остаться благим намерением, не способным коренным образом изменить траекторию развития российского Севера.

Арктический макрорегион Российской Федерации представляет собой уникальный макрорегион, обладающий колоссальным ресурсным, транзитным и геостратегическим потенциалом [7]. Однако процесс его устойчивого развития протекает в условиях действия сложного комплекса взаимосвязанных и взаимно усугубляющих друг друга вызовов и угроз. Эти риски носят системный характер, пронизывая все сферы жизнедеятельности: от экономики

¹³ Указ Президента РФ от 26 октября 2020 г. N 645 "О Стратегии развития Арктической зоны Российской Федерации и обеспечения национальной безопасности на период до 2035 года" (с изменениями и дополнениями) // URL: <https://base.garant.ru/74810556/> (дата обращения: 12.05.2026)

и экологии до национальной безопасности и человеческого капитала. В целях проведения системного анализа современных вызовов и угроз развитию Арктического макрорегиона Российской Федерации, предпримем попытку классификации и идентификации причинно-следственных связей для формирования целостного понимания ограничивающих факторов.

Системный подход позволяет рассматривать Арктический макрорегион Российской Федерации не как простую совокупность территорий, а как сложную, открытую, динамичную социо-эколого-экономическую систему, находящуюся в постоянном взаимодействии с внешней средой. В рамках данного анализа вызов понимается как объективная тенденция или проблема, создающая необходимость адаптации и формирования адекватного ответа со стороны системы управления, а угроза, в свою очередь, трактуется как конкретная опасность, способная нанести прямой ущерб национальным интересам России в Арктике.

Все вызовы структурированы по следующим ключевым подсистемам: природно-экологическая, социально-демографическая, экономико-инфраструктурная, научно-технологическая и военно-политическая, рисунок 1.

1. Природно-экологическая подсистема характеризуется вызовами глобального

масштаба. Данная подсистема является фундаментом, определяющим специфику всех остальных сфер жизнедеятельности в Арктике.

Следует отметить тенденцию интенсивного изменения климата. Потепление в Арктике происходит в 2–2,5 раза быстрее, чем в среднем по планете. Это создает дуализм последствий: с одной стороны, позитивные эффекты: сокращение ледовитости, расширение окон для навигации по Северному морскому пути (СМП), доступ к новым ресурсам, а с другой стороны обнаруживаются негативные эффекты-угрозы, поскольку деградация многолетней мерзлоты приводит к разрушению фундаментов зданий и инфраструктуры (трубопроводов, аэродромов, жилых домов), что требует колоссальных затрат на реконструкцию и новые инженерные решения. Кроме того, усиление экстремальных погодных явлений, увеличение частоты и силы штормов, ледовых нагрузок, повышает риски для судоходства и прибрежной инфраструктуры, а изменение экосистем провоцирует нарушение традиционных путей миграции животных, составляющих основу жизнедеятельности коренных малочисленных народов севера.

Далее следует отметить высокую чувствительность арктических экосистем к внешним воздействиям, которая усугубляется наследием прошлой хозяйственной

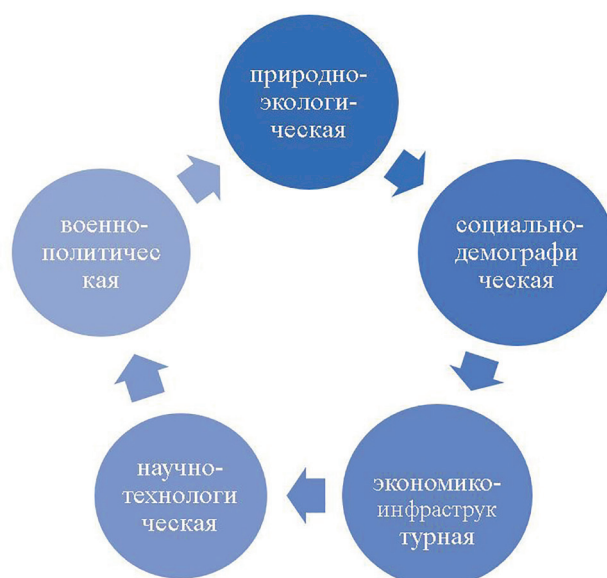


Рисунок 1. Группировка современных вызовов развитию Арктического макрорегиона Российской Федерации

* Источник: составлено авторами

деятельности, что создает предпосылки для усугубления угрозы крупных разливов нефти и нефтепродуктов. Кроме того, рост хозяйственной активности, особенно в акватории СМП, увеличивает риски аварий. Ликвидация их последствий в арктических условиях крайне сложна, дорога и малоэффективна, что может привести к долгосрочным, а в некоторых случаях – необратимым экологическим катастрофам. Наличие заброшенных промышленных объектов, свалок, загрязненных территорий требует масштабных финансовых вложений в рекультивацию. В Арктику попадают загрязняющие вещества из других регионов мира посредством атмосферного и океанического переноса (т.н. «трансграничный перенос»), а также образуются локально из-за использования устаревших технологий, в частности, дизельной генерации.

1. Социально-демографическая подсистема. Ключевым вызовом для АЗРФ является устойчивая депопуляция и снижение качества человеческого капитала. Арктический макрорегион характеризуется сокращением численности и старением населения: обусловлено как естественной убылью, так и миграционным оттоком, поскольку, несмотря на некоторое сокращение оттока в 2014-2018 гг., макрорегион остается непривлекательным для постоянного проживания молодежи и высококвалифицированных специалистов из-за климатически суровых условий жизни и низкого качества жизни населения. Заметим, что значения ключевых социальных индикаторов социально-экономического развития арктического макрорегиона устойчиво отстают от среднероссийских, наблюдается дефицит и низкое качество жилищного фонда, высокая доля аварийного жилья, недостаточный объем ввода нового, недостаточная развитость социальной инфраструктуры, ограниченная доступность качественных медицинских, образовательных и культурных услуг, особенно в удаленных поселках и местах кочевий КМН, «Северная премия» нивелирована, поскольку высокие затраты на жизнеобеспечение (ЖКХ, транспорт, продовольствие) съедают северные надбавки и коэффициенты. Помимо общей недоступности, система здравоохранения сталкивается с высокой смертностью в

трудоспособном возрасте, риском завоза и распространения новых инфекционных заболеваний в связи с изменением климата и активизацией хозяйственной деятельности и острой нехваткой медицинских кадров. Отдельно следует выделить угрозы для коренных малочисленных народов, поскольку сохранение их традиционного уклада жизни находится под угрозой из-за климатических изменений, сокращения биоресурсов и экспансии промышленных компаний на исконные территории.

3. Экономико-инфраструктурная подсистема. Экономика арктического макрорегиона имеет некоторые характерные признаки «ресурсного проклятия» и высокую зависимость от внешних факторов. Экономика макрорегиона ориентирована на добычу и вывоз природных ресурсов, что порождает высокую волатильность бюджетов и социально-экономической ситуации в зависимости от мировых цен на углеводороды, Низкую долю добавленной стоимости, поскольку переработка сырья, за исключением отдельных проектов (СПГ), развита слабо, а также недостаточное развитие малого и среднего бизнеса из-за высоких издержек и административных барьеров.

Низкая плотность и изношенность автомобильных и железных дорог; высокая стоимость и нерегулярность авиаперевозок; недостаточное развитие портовой и логистической инфраструктуры СМП обуславливают критическое отставание транспортной инфраструктуры. Наблюдается также высокая зависимость от локальной дизельной генерации, которая является экономически неэффективной и экологически небезопасной. Информационно-коммуникационная инфраструктура характеризуется низкой скоростью и высокой стоимостью интернета, недостаточным покрытием территорий связью. Затратный характер любой деятельности, связанный с необходимостью создания «с нуля» инфраструктуры, применением специальных технологий и материалов, а также предоставлением социальных гарантий работникам.

4. Научно-технологическая и управленческая подсистема характеризуется дефицитом инноваций и координации, технологическим отставанием, отсутствием

достаточного количества отечественных технологий для эффективного и безопасного освоения Арктики, зависимостью от импорта в сфере морской техники, оборудования для шельфа, средств связи и мониторинга, а также разрывом между наукой и производством, характеризующимся слабым взаимодействием сектора НИОКР с реальным сектором экономики.

Система профессионального образования не соответствует потребностям арктической экономики, наблюдается нехватка инженеров, технических специалистов, судоводителей для СМП.

Кроме того, отмечается слабая межведомственная и межрегиональная координация, стратегии и программы различных федеральных и региональных органов власти часто не согласованы между собой и низкая эффективность государственных программ, поскольку их реализация не всегда приводит к качественному изменению ситуации, о чем свидетельствует сохранение ключевых проблем с предыдущего стратегического цикла.

5. Военно-политическая подсистема. Внешняя среда для арктического макрорегиона кардинально изменилась в сторону усиления конфронтации. Арктика перестает быть территорией диалога и превращается в арену геополитического соперничества, что обуславливается ростом военного присутствия стран НАТО в регионе и давлением санкций, ограничивающее доступ к иностранным технологиям и инвестициям для арктических проектов. Необходимость постоянного наращивания боевых возможностей группировок войск для защиты национальных интересов и требует значительных финансовых ресурсов. Нельзя также не отметить наличие рисков для объектов критической инфраструктуры (порты, трубопроводы, объекты Минобороны) как от традиционных, так и от гибридных угроз.

Проведенный в статье комплексный анализ позволяет сделать вывод о глубокой системной противоречивости социально-экономического развития арктического макрорегиона Российской Федерации. С одной стороны, макрорегион обладает колоссальным стратегическим потенциалом, а созданная система стратегического планирования является логически

завершенной и комплексной, демонстрируя определенную адаптивность. С другой стороны, ее практическая эффективность ограничивается комплексом взаимосвязанных и взаимно усугубляющих друг друга вызовов, формирующих «ресурсно-инфраструктурную ловушку».

Несмотря на прогрессивную архитектуру документов, на практике сохраняются критические разрывы между федеральными и региональными приоритетами («региональная фрагментарность»), между инфраструктурными мегапроектами и локальным социальным развитием, а также между ростом макроэкономических показателей и стагнацией реальных доходов населения. Выявленные угрозы носят комплексный и кумулятивный характер, образуя порочные круги. Климатические изменения разрушают инфраструктуру, повышая издержки, что усугубляет социальные проблемы и миграционный отток, который, в свою очередь, обостряет кадровый голод и сдерживает диверсификацию экономики [4].

Устойчивая депопуляция, старение населения, низкое качество жизни и недоступность социальных услуг являются не просто следствием, а самостоятельным системообразующим вызовом [6], напрямую угрожающим долгосрочной устойчивости развития Арктического макрорегиона.

Несмотря на введение специального экономического режима, инвестиционная привлекательность остается низкой (доля инвестиций 9,9% при целевом ориентире более 25%), что свидетельствует о недостаточности одних лишь фискальных преференций для компенсации фундаментальных рисков и издержек.

Таким образом, устойчивое развитие Арктического макрорегиона невозможно в рамках унаследованной модели управления. Требуется переход от отраслевого и фрагментированного подхода к целостной системе адаптивного стратегического планирования, которая интегрирует принципы экономики замкнутого цикла как инструмент повышения ресурсоэффективности и снижения экологического следа, обеспечивает действенную макрорегиональную координацию, преодолевающую ведомственные и межсубъектные барьеры.

ры, смещает фокус с освоения ресурсов на развитие человеческого капитала и создание современной социальной инфраструктуры, а также активно использует технологические инновации (малая атомная энергетика, цифровизация) для снижения издержек и рисков.

Заключение

Проведенный комплексный анализ позволил выявить глубинную двойственность Арктической зоны Российской Федерации как объекта стратегического управления. С одной стороны, АЗРФ обладает колоссальным стратегическим потенциалом, выступая в роли ресурсной базы общенационального значения, концентрирующей значительные объемы углеводородов и других полезных ископаемых, геополитического плацдарма, обеспечивающего национальную безопасность и суверенитет России, перспективного транспортно-коридора в лице Северного морского пути, имеющего глобальное значение. С другой стороны, макрорегион характеризуется уникальным комплексом взаимосвязанных и взаимно усугубляющих друг друга вызовов, систематизированных в рамках пяти ключевых специфик: географической, экономической, социальной, экологической и институциональной. Их совокупное воздействие формирует среду с высокой степенью неопределенности, нелинейностью процессов развития и значительными транзакционными издержками.

Эмпирические данные убедительно демонстрируют наличие системных проблем, образующих «ресурсно-инфраструктурную ловушку»: устойчивая социально-демографическая деградация, выражающаяся в депопуляции, миграционном оттоке и низком качестве человеческого капитала, структурные диспропорции в экономике, при которых рост макроэкономических показателей сопровождается стагнацией реальных доходов населения, критический инфраструктурный дефицит в энергетике, на транспорте и в социальной сфере, усугубляемый экстремальными природно-климатическими условиями, Хронический инвестиционный разрыв, при котором доля инвестиций в основной капитал (9,9%) су-

щественно ниже порогового значения, необходимого для модернизации.

В этой связи ключевой вывод исследования заключается в том, что устойчивое развитие Арктической зоны России невозможно в рамках унаследованных подходов. Преодоление системных вызовов требует перехода к адаптивной системе стратегического планирования, которая интегрирует принципы экономики замкнутого цикла как инструмент повышения ресурсоэффективности, снижения экологического следа и обеспечения устойчивости в условиях изоляции и высоких затрат, обеспечивает действенную макрорегиональную координацию, преодолевающую ведомственные и межсубъектные барьеры, и создает механизмы для синхронизации интересов федерального центра, регионов, бизнеса и коренных малочисленных народов Севера, смещает фокус с освоения ресурсов на развитие человеческого капитала, делая приоритетом создание современной социальной инфраструктуры, комфортной среды проживания и условий для закрепления населения, а также активно использует технологические инновации (малая атомная энергетика, СПГ, цифровизация, водородные технологии) для снижения издержек, минимизации рисков и повышения эффективности всех видов хозяйственной деятельности.

Таким образом, успех долгосрочного освоения и развития Арктического макрорегиона Российской Федерации будет определяться способностью государства и бизнеса выработать синтетические, нетривиальные управленческие решения, основанные на глубоком понимании уникальной, комплексной и динамичной природы этого стратегически важного макрорегиона.

Список источников:

1. Голубенко К.А. Правовое регулирование государственного управления Арктической зоной: от отдельных органов к единой системе // *Вестник МИРБИС*. 2022. № 3. С. 1-13.
2. Данилова С.Н., Петрова О.Ю., Тэйслина О.Г. Особенности национального проектирования в регионе // *Экономические науки*. 2022. № 210. С. 109-112.
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. Петрова О. Ю., Кочергина В.Е. Оценка туристской привлекательности Камчатского края // *Муниципальная академия*. 2024. № 3. С. 166-174.
6. Рыбина М.Н., Колчин А.А. Параллели и меридианы истории. Учебное пособие. М.: — Издательство: Общество с ограниченной ответственностью "Русайнс", 2025. — 412 с.
7. Титова Н.Ю. Парадокс Арктики в условиях энергетического перехода: вклад нефтегазовых компаний в резильентность региона // *Региональная экономика: теория и практика*. 2026. Т. 24, № 3 (март). С. 115-128.
8. Харитонов А.Л. Арктические квазиэллиптические плюм-астеносферные геоморфологические структуры и прогноз сформированных ими углеводород-перспективных зон // *Арктика и Антарктика*. 2025. № 3. С. 148-170.
9. Фаузер В. В., Смирнов А.В., Лыткина Т.С., Фаузер Г.Н. Вызовы и противоречия в развитии Севера и Арктики: демографическое измерение // *Арктика: экология и экономика*. 2022. № 1. С. 111-122.
10. Черкасова М.А. Управленческий мониторинг в практике функционирования муниципальных образований (проблемный обзор и предложения по их решению) // *Муниципальная академия*. 2019. № 1. С. 20-25.

References:

1. Golubenko K.A. Legal Regulation of State Administration of the Arctic Zone: From Separate Bodies to a Unified System // *NB: Administrative Law and Practice of Administration*. 2022. No. 3. Pp. 1-13.
2. Danilova, S. N. Features of National Design in the Region / S. N. Danilova, O. Yu. Petrova, O. G. Teislina // *Economic Sciences*. 2022. №. 210. Pp. 109-112.
3. Zotov V.B., Terekhova K.O. A Brief Analysis of Public-Private Partnership Practices in Cities // *MIRBIS Bulletin*. 2022. №. 3 (31). Pp. 41-46.
4. Ibyatov F. M., Khmelchenko E. G. Public-private partnership as a tool for solving the problems of socio-economic development of regions and municipalities // *Municipal Academy*. 2019. №. 4. Pp. 89-95.
5. Petrova O.Yu., Kochergina V.E. Assessment of the Tourist Attractiveness of the Kamchatka Territory // *Municipal Academy*. 2024. №. 3. Pp. 166-174.
6. Rybina M.N., Kolchin A.A. Parallels and Meridians of History. Textbook. M.: Publishing House: Rusains LLC, 2025. — 412 p.
7. Titova N.Yu. The Paradox of the Arctic in the Conditions of the Energy Transition: Contribution of Oil and Gas Companies to the Region's Resilience // *Regional Economy: Theory and Practice*. 2026. Vol. 24, No. 3 (March). Pp. 115-128.
8. Kharitonov A.L. Arctic Quasielliptical Plume-Asthenosphere Geomorphological Structures and the Prediction of Hydrocarbon-Prospecting Zones Formed by Them // *Arctic and Antarctic*. 2025. No. 3. Pp. 148-170.
9. Fauzer V. V., Smirnov A.V., Lytkina T.S., Fauzer G.N. Challenges and Contradictions in the Development of the North and the Arctic: A Demographic Perspective // *Arctic: Ecology and Economy*. 2022. No. 1. Pp. 111-122.
10. Cherkasova M.A. Managerial Monitoring in the Practice of Municipalities Functioning (Problematic Review and Proposals for Their Solution) // *Municipal Academy*. 2019. No. 1. Pp. 20-25.



УДК 330.342.146; 332.7

DOI: 10.52176/2304831X_2026_03_206

EDN: <https://elibrary.ru/sxqyта>

Агломерационный контур рынков недвижимости Санкт-Петербурга и Ленинградской области в системно-институциональной методологии

The agglomeration contour of the St. Petersburg and Leningrad Oblast real estate markets in systemic institutional methodology

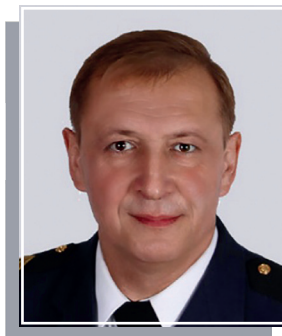


Анатолий Николаевич Асаул

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Санкт-Петербургский архитектурно-строительный университет» (СПбГАСУ), профессор-консультант, доктор экономических наук, заслуженный строитель РФ, заслуженный деятель науки РФ, ORCID: 0000-0002-7415-4737, Web of Science Researcher ID G-2798-2018, SPIN-код: 1833-9677, AuthorID: 263312
190005, Россия, г. Санкт-Петербург, ул. 2-я Красноармейская, д.4
e-mail: asaul@yandex.ru

Anatoly N. Asaul

Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "Saint Petersburg University of Architecture and Civil Engineering" (SPbGASU), professor-consultant, Doctor of Economics, Honored Builder of the Russian Federation, Honored Scientist of the Russian Federation, ORCID: 0000-0002-7415-4737, Web of Science Researcher ID G-2798-2018, SPIN-код: 1833-9677, AuthorID: 263312
4 Second Krasnoarmeyskaya Street, Saint Petersburg, Russia, 190005
e-mail: asaul@yandex.ru



Максим Анатольевич Асаул

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Государственный университет морского и речного флота имени адмирала С.О. Макарова», профессор кафедры экономики и технологий бизнес-менеджмента на водном транспорте, д.э.н., профессор, ORCID: 0000-0003-3040-5765, Web of Science Researcher ID AAC-7877-2020, SPIN-код: 2057-2252, AuthorID: 263314
198035, г. Санкт-Петербург, ул. Двинская, 5/7
e-mail: asaul-m-a@mail.ru

Maxim A. Asaul

Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "Admiral S.O. Makarov State University of Maritime and Inland Shipping", Professor of the Department of Economics and Business Management Technologies in Water Transport, Doctor of Economics, Professor, ORCID: 0000-0003-3040-5765, Web of Science Researcher ID AAC-7877-2020, SPIN-код: 2057-2252, AuthorID: 263314
5/7 Dvinskaya Street, Saint Petersburg, Russia, 198035
e-mail: asaul-m-a@mail.ru



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-mail: 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-mail: drozdova@lan.spbgasu.ru



Галина Фёдоровна Токунова

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Санкт-Петербургский архитектурно-строительный университет» (СПбГАСУ), 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-mail: tgf1608@mail.ru

Galina F. Tokunova

Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "Saint Petersburg State University of Architecture and Civil Engineering", 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-mail: tgf1608@mail.ru

Аннотация.

Рынок недвижимости и региональный инвестиционно-строительного комплекс рассматриваются как сложные самоорганизующиеся системы, где эффективность и стоимость формируются одновременно под влиянием институциональных правил, инфраструктуры, поведенческих реакций участников и потоков информации. Эта логика сравнивается с стандартизированной парадигмой оценочной деятельности (правовое регулирование и стандарты), а также с формализованными эконометрическими и data-driven подходами (ге-донические модели, повторные продажи, пространственная эконометрика, AVM). Рынки недвижимости Санкт-Петербурга и Ленинградской области представляют собой не два изолированных объекта, а единый агломерационный контур, где миграция спроса и предложения, различия в себестоимости строительства, земельных ограничениях, регуляторных процедурах и транспортной связанности формируют перетоки цен и сделок с объектами недвижимости. Эмпирическая часть основана на официальной статистике регистрационных действий (ипотека, ДДУ, переходы прав на жильё) по Санкт-Петербургу за 2022–2024 гг. и по Ленинградской области за 2023 г., а также на региональных оценках динамики цен на новостройки за 2024 г. по индексу ДОМ.РФ. Предложен интегрированный контур «системно-го мониторинга рынка и оценивания стоимости объекта недвижимости».

Ключевые слова.

Рынок недвижимости; стандартизированная парадигма оценочной деятельности; системно-институциональная методология анализа рынка недвижимости; единый агломерационный контур; инструментальная карта аналитика рынка недвижимости; многомерность качества объекта недвижимости.

Введение

Рынки недвижимости Санкт-Петербурга и Ленинградской области представляют собой не два изолированных объекта, а единый агломерационный контур, где миграция спроса и предложения, различия в себестоимости строительства, земельных ограничениях, регуляторных процедурах и транспортной связанности формируют перетоки цен и сделок с объектами недвижимости. В такой системе оценка и анализ рынка недвижимости требуют сочетания:

- нормативно-процедурной корректности (право и стандарты оценки),
- эмпирической опоры на официальные регистры и статистику,
- теоретической модели, объясняющей устойчивость/неустойчивость рынка как сложной самоорганизующейся системы.

Научная школа (НШ) «Методологические проблемы эффективности региональных ИСК как самоорганизующейся

Abstract.

The real estate market and the regional investment construction complex are viewed as complex self organizing systems, where efficiency and value are shaped simultaneously under the influence of institutional rules, infrastructure, behavioral responses of participants, and information flows. This logic is compared with the standardized paradigm of valuation activity (legal regulation and standards), as well as with formalized econometric and data driven approaches (hedonic models, repeat sales, spatial econometrics, AVM). The real estate markets of St. Petersburg and Leningrad Oblast are not two isolated objects but rather a single agglomeration framework, where the migration of supply and demand, differences in construction costs, land constraints, regulatory procedures, and transport connectivity generate flows of prices and transactions for real estate assets. The empirical part is based on official statistics of registration actions (mortgage, equity participation agreements, transfers of residential rights) for St. Petersburg for 2022–2024 and for Leningrad Oblast for 2023, as well as on regional estimates of new building price dynamics for 2024 using the DOM.RF index. An integrated framework for «systemic market monitoring and real estate valuation» is proposed.

Keywords.

Real estate market; standardized paradigm of valuation activity; systemic institutional methodology of real estate market analysis; single agglomeration framework; instrumental map of a real estate market analyst; multidimensionality of real estate asset quality.

и самоуправляем системы» СПбГАСУ [6; 3; 4; 6] интересна именно третьим компонентом: она предлагает трактовать рынок недвижимости (РН) и региональный инвестиционно-строительный комплекс (ИСК) как самоорганизующиеся и самоуправляемые системы, где эффективность (в широком смысле) и стоимость не сводятся к арифметике сделок с объектами недвижимости, а зависят от институциональных «правил игры», инфраструктуры и управленческих решений. Научное направление «Самоорганизационное развитие рынка недвижимости» Международной ассоциацией учёных, преподавателей и специалистов включена в Реестр новых научных направлений.¹

С научно-аналитической точки зрения сильные стороны этого направления:

- акцент на внутренней структуре РН (инфраструктура, посредники, транзакционные издержки),

¹ Региональный инвестиционно-строительный комплекс как самоорганизующаяся и самоуправляемая система. Известные ученые // URL: <https://famous-scientists.ru/direction/201?ysclid=ml40n78f33868341985> (дата обращения: 08.05.2026)

- институциональная чувствительность (встраивание оценки в «правила и практики» рынка),

- естественная совместимость с современной эмпирикой (данные реестров + микроданные объявлений + пространственные данные).

Ограничения: при «самоорганизационной» рамке возникает риск размытия операционализации – без строгой спецификации переменных и идентификационной стратегии часть выводов может оставаться на уровне качественной системной интерпретации (что полезно для управления, но требует усиления при доказательных эмпирических тестах). Это именно тот разрыв, который закрывают современные эконометрические и AVM-подходы (будет показано в основной части).

В процессе анализа и оценки рынка недвижимости в агломерации Санкт-Петербурга и Ленинградской области задействован научный багаж НШ при обязательном международном сравнении. В обзоре литературы используется логика «от трудов НШ – к стандартам и альтернативным моделям». Развитие теории и методологии регулирования рынка недвижимости занимает одно из ведущих научных-исследовательских направлений НШ.

В монографии «Развитие рынка жилой недвижимости как самоорганизующейся системы», РН трактуется как совокупность взаимосвязанных субъектов и подсистем с многовариантной динамикой; подчёркиваются роль инфраструктуры, информационных потоков и транзакционных издержек, а также возможность управленческого воздействия при корректной постановке вопроса «управляемости» системы. В описании работы отдельно выделены практико-ориентированные компоненты: рейтинговая оценка агентств недвижимости и методические основания многомерной оценки рыночной стоимости жилой недвижимости/стоимости оплаты за квартиру по набору характеристик качества [34].

Учебно-методическое ядро направления: экономика недвижимости, оценка и анализ РН. Для перехода от «общей системной теории» к практическим процедурам важны учебники и методические

пособия, отражающие канонизацию подхода.

Базовый учебник НШ «Экономика недвижимости» с грифом «Рекомендовано Министерством образования и науки РФ в качестве учебника для экономических вузов» представляет структурированную рамку экономики недвижимости для вузовского уровня [8; 9; 15; 10]. Эти учебники послужили основой формирования общего образовательного пространства в странах СНГ. В процессе сотрудничества с международными учёными были изданы учебники с грифом Минобрнауки зарубежных государств: Азербайджана [23], Армении [18; 19], Казахстана [24], Кыргызстана [35], Узбекистана [16; 17], Украины [21; 22; 12; 20].

Для студентов, обучающихся по специальности «Экспертиза и управление недвижимостью», направление подготовки дипломированных специалистов «Строительство», создан свой учебно-методологический комплекс [11; 7; 1], в котором раздел «Оценка недвижимости» выведен и на базе этого материала создана самостоятельная дисциплина.

Трансформация экономических условий и новые вызовы в образовательной системе потребовала изменений в структуре учебника «Экономика недвижимости» [14] и сконцентрироваться на разработке учебно-практического комплекса, интегрированного в современную цифровую образовательную инфраструктуру, соответствующую государственным приоритетам в сфере образования и подготовки кадров, объединяющими подготовку кадров, генерацию новых знаний и практическую реализацию инноваций в образовании. Цифровые версии изданий [36; 37; 38; 27; 14] 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.

Тиражируемость учебных изданий «Экономика недвижимости» (более 25 изданий в разных типографиях) показывает устойчивость НШ в образовательной практике.

Учебное издание [31] знакомит с основами теории оценки собственности. В 2012 году вышел фундаментальный учебник [32], сочетающий в себе научную строгость и педагогическую доступность, отличающийся систематичностью и глубиной предмета с историческим контекстом. Материал базируется на проверенной научной базе, чем привлек коммерческое издательство «Проспект». После переработки, в этом издательстве вышел учебник с грифом УМО по образованию в области производственного менеджмента в качестве учебника для студентов ВУЗов, обучающихся по специальности «Экономика и управление на предприятии отрасли (операции с недвижимым имуществом)» [28; 29]. В Казахстане издан учебник, отражающий подходы НШ в оценке стоимости объектов недвижимости [24]. Изменения в нормативно-правовой части на РН вызвали необходимость актуализации научных знаний, дополнения и корректировки структуры учебника [30].

Перечисленные учебные издания формируют «прикладную мост» между системной интерпретацией и нормативно-процедурным выполнением оценки. Курс/книга «Анализ и прогнозирование рынка» на платформе «Юрайт» важна именно как методологическая компонента: анализ конъюнктуры, подготовка аналитического обзора, прогнозирование [2].

Региональные прикладные исследования: Ленинградская область и исторический центр Санкт-Петербурга. Для темы статьи критически важно, что в корпусе работ НШ присутствуют исследования, привязанные к исследуемым территориям.

1. Монография о развитии индивидуального жилищного строительства на селе в Ленинградской области фиксирует прикладной интерес к ИЖС/малоэтажному сегменту, что для региона Ленинградская область структурно значимо (пригородные поселения, маятниковая миграция, инфра-

структурные ограничения). Библиографическая фиксация издания (СПбГАСУ, 2002, 199 с.) подтверждается библиотечным справочным сервисом и каталогом вузовской библиотеки [13].

2. Работа по экономической оценке реконструкции объектов исторического центра Санкт-Петербурга подчёркивает необходимость специализированной методики оценки проектов реконструкции в условиях ограничений исторической застройки (архитектурные регламенты, сложность смет, риски сроков и согласований). В научных библиографиях диссертационных исследований и учебных материалов фиксируются параметры издания (СПбГАСУ, 2003, 118 с.) [33].

Цель исследования: обосновать агломерационный контур рынков недвижимости Санкт-Петербурга и Ленинградской области в системной методологии НШ и сформулировать экспертное мнение и практические рекомендации на основе проведения мониторинга рынков недвижимости как агломерационной системы.

Методы исследования

Методологическая основа исследования: современная диалектическая философия, экономическая теория, академические принципы и методы исследования социально-экономических процессов. Основные методы: системный подход и анализ отечественных и зарубежных научных трудов по проблеме исследования: сравнение, сопоставление и обобщение. Информационная база: результаты исследований научной школы «Методологические проблемы эффективности региональных ИСК как самоорганизующейся и самоуправляемой системы», отечественные и зарубежные публикации, связанных с созданием, оборотом и управлением объектами недвижимости.

Основная часть

В России оценочная деятельность институционально закреплена федеральным законом «Об оценочной деятельности в Российской Федерации» (ФЗ-135), который задаёт базовые определения, требования к субъектам оценочной дея-

тельности и общие принципы регулирования².

Стандартизация процедуры реализуется через систему федеральных стандартов оценки, утверждённых нормативными актами Минэкономразвития; важный узел – приказ № 200 от 14.04.2022, вводящий структуру ФСО (ФСО I–VI и др.) и фиксирующий требования к процессу оценки, методам и отчёту³.

В НШ исходят из постулата: нормативная система отвечает на вопрос «как проводить оценку корректно», но в меньшей степени отвечает на вопрос «какую модель рынка и какую систему факторов выбирать для конкретного региона и сегмента». Именно в этой нише формулируется содержательные методологии НШ и для современных эмпирических моделей.

Международные стандарты и профессиональные кодексы.

Международные стандарты оценки (IVS), публикуемые International Valuation Standards Council, и «Красная книга» RICS задают принципы согласованности, прозрачности, объективности и стандартизируют структуру требований к оценке и отчётности. IVS (версия, опубликованная 31.07.2021, вступившая в силу 31.01.2022) фиксирует общую структуру стандартов и требования к документации и отчётности⁴; Новая редакция IVSC продолжает линию развития международных стандартов, что способствует его применению на ранних этапах⁵.

RICS Red Book описывает обновляемую систему глобальных стандартов и прямо артикулирует фундаментальные требования к качеству и достоверности оценки^{6 7}.

В США ключевым ориентиром являются стандарты профессиональной оценки – USPAP (Uniform Standards of Professional Appraisal Practice)⁸; документы подчёркивают цель поддержания общественного доверия через требования к разработке и коммуникации оценочных заключений. USPAP разрабатывается через систему The Appraisal Foundation и Appraisal Standards Board (в источниках представлены материалы редакции 2024)⁹.

Эконометрические и основанные на данных (data-driven) подходы оценки и анализа РН.

1) Гедоническое ценообразование. Теоретическим основанием гедонических моделей выступает работа Ш. Розена (1974), где цена трактуется как функция характеристик дифференцированного продукта; для жилья это означает оценку вкладов локации, качества, инфраструктуры и иных атрибутов в цену [40].

2) Критические обзоры применения гедоники в недвижимости подчеркивают распространенность метода и одновременно его ограничения (эндогенность, требования к данным, спецификация) [39].

3) AVM и «оценка на данных» (в международно-стандартной дискуссии) усиливают требования к данным и моделированию; IVSC в последних редакционных

² Федеральный закон от 29.07.1998 № 135-ФЗ «Об оценочной деятельности в Российской Федерации // Официальный интернет-портал правовой информации (банк актов) // URL: <https://www.kremlin.ru/acts/bank/12735> (дата обращения: 08.05.2026).

³ Приказ Минэкономразвития России от 14.04.2022 № 200 «Об утверждении федеральных стандартов оценки...» (ФСО I–VI) // КонсультантПлюс // URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_415358/ (дата обращения: 08.05.2026).

⁴ International Valuation Standards (IVS) (effective 31 Jan 2022). [Международные стандарты оценки (IVS), редакция со вступлением в силу 31.01.2022] // URL: https://www.rics.org/content/dam/ricsglobal/documents/standards/ivsc_effective_31_jan_2022.pdf (дата обращения: 08.05.2026).

⁵ The IVS have been updated! (IVSC, 30 Jul 2021). [IVS обновлены! (IVSC)] // IVSC // URL: <https://ivsc.org/the-ivs-have-been-updated/> (дата обращения: 08.05.2026).

⁶ RICS Valuation – Global Standards (Red Book Global Standards) incorporating IVS. [Оценка по стандартам RICS – глобальные стандарты («Красная книга»), включая IVS] // URL: <https://www.rics.org/content/dam/ricsglobal/documents/standards/Red-Book-Global-Standards-incorporating-IVS.pdf> (дата обращения: 08.05.2026).

⁷ RICS Valuation – Global Standards (Red Book) – overview page. [Страница стандарта RICS Red Book] // RICS // URL: <https://www.rics.org/profession-standards/rics-standards-and-guidance/sector-standards/valuation-standards/red-book/red-book-global> (дата обращения: 08.05.2026).

⁸ Uniform Standards of Professional Appraisal Practice (USPAP), 2024 edition (extract). [Единые стандарты профессиональной оценочной практики (USPAP), редакция 2024] // URL: https://www.mvfairhousing.com/pdfs/hudpolices/2024_USPAP_STANDARDS_1-4.pdf (дата обращения: 08.05.2026).

⁹ USPAP® – The Appraisal Foundation (официальная справка). [USPAP – официальный ресурс] // URL: <https://appraisalfoundation.org/pages/uspar> (дата обращения: 08.05.2026).

новостях отдельно выделяет направления, связанные с данными/inputs и документацией.

Критический вывод обзора: НШ и современная международная повестка не противоречат, а закрывают разные «полюса» одной задачи. Международные стандарты обеспечивают сопоставимость и доверие; эконометрика и AVM обеспечивают измеримость и масштабируемость; НШ задаёт системную, институционально-региональную постановку задачи и интерпретационную рамку, без которой формальные модели часто редуцируют рынок до «регрессии цены на метры».

Методология статьи построена как «двойной контур» – нормативно-оценочный и системно-аналитический:

- Нормативно-оценочный контур: опора на требования ФЗ-135 и ФСО (структура задания на оценку, выбор подходов и методов, требования к отчёту); Методологические документы позволяют содержательно показать этапы анализа рынка, выбора допущений и интерпретации результатов. Он обеспечивает процедурную корректность и юридическую верифицируемость результатов.

- Системно-аналитический контур НШ: рынок недвижимости рассматривается как самоорганизующаяся система; для анализа вводятся блоки инфраструктуры рынка, транзакционных издержек, потоков информации и многомерного качества объектов. Эта часть отвечает за выбор факторов и за построение индикаторов «состояния рынка» и «качества объекта» в региональном контексте Санкт-Петербурга и Ленинградской области.

На практике методология в статье реализуется через два уровня эмпирической апробации.

Уровень А (макро-мониторинг рынка): агрегирование официальных индикаторов активности рынка жилой недвижимости (ипотека, ДДУ, переходы прав) и сопоставление с ценовой динамикой по индексу ДОМ.РФ (как внешнему индикатору).

Уровень В (микро-оценка качества/стоимости): демонстрационный расчёт многомерной оценки качества квартиры/объекта (в духе подходов, описанных в НШ)

с дальнейшим использованием коэффициента качества как корректировки рыночной цены в сравнительном подходе или как параметра в гедонической модели.

Эмпирически важный контекст последних лет (в рамках доступных официальных показателей регистрационной активности) таков: в Санкт-Петербурге в 2023 г. фиксировался рост регистрации ипотеки, ДДУ и переходов прав на жильё по договорам купли-продажи/мены относительно 2022 г., но в 2024 г. по всем трём индикаторам наблюдается снижение относительно 2023 г.

Динамика регистрационной активности Санкт-Петербурга (2022-2024)

Для операционализации «состояния рынка» в духе системной логики НШ используется набор прокси-индикаторов активности (регистрационные действия), отражающих спрос, финансовые условия и структуру сделок:

- количество записей об ипотеке (как индикатор кредитного канала спроса);
- количество зарегистрированных ДДУ (как индикатор первичного рынка/ долевого строительства);
- количество переходов прав на жильё по договорам купли-продажи/мены (как индикатор вторичного рынка).

Официальные данные регистрационной статистики по Санкт-Петербургу за 2022–2024 гг. приведены в табл. 1.

Аналитическая интерпретация в терминах «системы рынка» (НШ):

1. 2023 год можно трактовать как фазу «высокой системной связности» рынка: рост ипотеки и рост ДДУ при одновременном росте переходов прав указывает на то, что и первичный, и вторичный сегменты поддерживались достаточно сильным спросом и работой финансовых и институциональных механизмов регистрации.

2. 2024 год показывает «асимметричное охлаждение» по всем основным регистрационным индикаторам относительно 2023 г. При этом доля электронных регистрационных сервисов остаётся высокой (в сообщении отмечается 57,7% электронного взаимодействия и высокие доли электронных ДДУ и ипотек). Это косвенно говорит о том, что «технологическая инфраструктура ре-

Таблица 1
Официальные данные регистрационной статистики по Санкт-Петербургу
за 2022-2024 гг.^{10,11,12}

Показатель	2022	2023	2024	Комментарий к динамике
Зарегистрировано ипотек	144 854	175 883	150 333	Рост 2023/2022 и снижение 2024/2023
Зарегистрировано ДДУ	61 934	64 510	60 441	Незначительный рост 2023 и коррекция в 2024
Переход прав на жильё по договорам купли-продажи/мены	83 654	115 714	93 773	Сильный рост 2023 и снижение 2024

гистрации» не является ограничителем; изменения скорее связаны с экономическими условиями спроса/финансирования и с поведением участников.^{10,11,12}

Для научной статьи важно не только перечисление фактов, но и предложение объясняющих гипотез: в системной рамке НШ падение регистрации ипотеки и сделок может сопровождаться более инерционным поведением цен (см. следующий блок), если в системе действуют «якоря» стоимости (структура предложения, ожидания, издержки девелопмента, институциональные ограничения в центре города и т.д.).

Ленинградская область как «агломерационный компенсатор» спроса (точка 2023 г.). В Ленинградской области в 2025 году введено более 3,1 млн. кв.м, что составляет 73,5% от общего объема жилья и обеспечивает первое место в России по вводу индивидуальных домов, что является альтернативой многоэтажной урбанизации – развитие сети новых поселков и пригородов с низкоэтажной застройкой и необходимой инфраструктурой важная часть агломерационного спроса [26; 25], требующая отдельного исследования.

Для Ленинградской области обнаружено публичное сообщение о годовых итогах 2023 г. на жилищном рынке: зарегистрировано 24 680 договоров участия в долевом строительстве и 101 286 записей об ипотеке; в сообщении подчеркивается рекордность показателей за последние четыре года¹³.

Даже без полного ряда 2020-2024 этот факт методологически важен: он поддерживает тезис, что область может выступать «компенсатором» агломерационного спроса, наряду с ИСЖ, особенно когда ограничения города (земля, регламенты, плотность) и ценовая планка стимулируют переток покупательской активности в более доступные пригороды. В системной рамке НШ это проявление межподсистемной самоорганизации: изменение параметров одной подсистемы (город) перебалансирует равновесие другой (область) – через инфраструктуру, институциональные условия и ожидания домохозяйств.

Цены и регистрационная активность: пример расхождения траекторий (индекс ДОМ.РФ за 2024 г.). По расчётам индекса цен на первичном рынке жилья ДОМ.РФ, в 2024 г. новостройки в целом по России выросли в цене на 9,2%; среди крупнейших локаций отмечены рост по Ленинград-

¹⁰ Росреестр Петербурга: к концу 2022 года... (итоги 2022 года: ипотека, ДДУ, переходы прав) // Официальные публикации (муниципальный ресурс) // URL: <https://mo58.ru/poleznaya-informacziya/informacziya-rossreestra/rosreestr-peterburga-k-konczu-2022-goda-bolee-55-zayavitelej-vospolzovalis-onlajn-uslugami.html> (дата обращения: 08.05.2026).

¹¹ Росреестр Петербурга: 2023 год продемонстрировал рост (итоги 2023 года: ипотека, ДДУ, переходы прав) // Официальные публикации (муниципальный ресурс) // URL: <https://mogagarinskoe.ru/poleznaya-informaciya/upravlenie-rosreestra-informiruet/rosreestr-peterburga-2023-god-prodemonstriroval-rost.html> (дата обращения: 08.05.2026).

¹² Росреестр Петербурга: подводим итоги 2024 года (итоги 2024 года: ипотека, ДДУ, переходы прав) // KartGeoCentre // URL: <https://kartgeocentre.ru/itogi-raboty/rosreestr-peterburga-podvodim-itogi-2024-goda> (дата обращения: 08.05.2026).

¹³ В 2023 году в Ленинградской области зарегистрировали рекордное количество ДДУ и ипотеки (годовые показатели) // Официальные публикации (муниципальный ресурс) // URL: <https://slanmo.ru/v-2023-godu-v-lenoblasti-zaregistrovali-rekordnoe-kolichestvo-ddu-i-ipoteki.html> (дата обращения: 08.05.2026).

ской области 13,3% и по Санкт-Петербургу 12,3%¹⁴.

Методологическое значение этого наблюдения: в 2024 г. Санкт-Петербург демонстрирует снижение регистрационной активности относительно 2023 г. (ипотека и ДДУ), но при этом индексные оценки цен на первичном рынке показывают заметный годовой рост. Это не «противоречие»; это типичная ситуация для рынков недвижимости, где цена формируется в условиях:

- инерционности предложения (инвестиционно-строительный цикл),
- издержек и ограничений (включая регламенты и дорогое городское строительство),
- селекции спроса (в сделках начинают доминировать определённые типы объектов/покупателей),
- институциональных «якорей» (форматы финансирования, правила продаж, программы поддержки).

Именно для такой связки «объём-цена-институты» системная рамка НШ полезна как объясняющая модель.

В монографиях, статьях, диссертациях, учебных изданиях и отчетах, созданных участниками НШ, подчёркивается подход многомерной оценки рыночной стоимости объектов жилой недвижимости и «стоимости оплаты за квартиру» через набор характеристик качества (в том числе применимых в жилищно-коммунальной реформе).

Приведем демонстрационную схему, показывающую, как может быть встроено качество жилья в практику оценки в современных условиях (без подмены стандартов оценки).

Шаг 1. Типология качественных блоков (пример).

- Q_1 – локация и доступность транспорта;
- Q_2 – качество здания и инженерии;
- Q_3 – планировка и функциональность;
- Q_4 – окружение/социальная инфраструктура;
- Q_5 – юридическая/институциональная «чистота» и риски (обременения, статус земли, регламенты).

Шаг 2. Веса блоков и шкалирование.

Веса задаются экспертно или через АНР/опросы, а затем валидируются на данных сделок (гедоника). Связка «экспертные веса → проверка на данных» — способ соединить НШ и современную эмпирику.

Шаг 3. Пример расчёта коэффициента качества KQ.

Если каждый блок оценивается по шкале 0-1; тогда $KQ = \sum w_i \cdot Q_i$. Например, для условной квартиры в Санкт-Петербурге (центр/около метро) и условной квартиры в пригороде Ленинградской области (более доступный ценовой уровень, но хуже транспортная связность) можно получить разные профили KQ при сопоставимых метражах. В оценке по сравнительному подходу это превращается в корректировку:

Скорректированная цена = Базовая цена $\times (KQ_{\text{объекта}} / KQ_{\text{аналога}})$

Такой подход соответствует идее «многомерности качества» и может быть оформлен в отчёте оценки как часть обоснования поправок – при условии соблюдения требований к раскрытию методологии и источников информации в отчёте.

Рекомендации по визуализациям для эмпирической части (для публикации/приложений):

- линейные графики 2022-2024 по ипотеке/ДДУ/переходам прав (Санкт-Петербург) с аннотациями событий (изменения ипотечных программ, ключевой ставки и т.п. — при наличии данных);
- диаграмма рассеяния «динамика цен (индекс) ↔ динамика регистраций» по годам/кварталам;
- карта-теплокарта цен на объекты недвижимости по районам Санкт-Петербурга и муниципалитетам Ленинградской области: цена/м², объём сделок, ввод жилья;
- «паучья диаграмма» профиля качества (Q_1 – Q_5) для типовых объектов (центр vs пригород).

В табл. 2 приведены основные методики оценки и анализа, используемые в НШ и для сравнения – альтернативы.

¹⁴ ДОМ.РФ: в 2024 году новостройки в России подорожали на 9,2% (региональные темпы, включая Санкт-Петербург и Ленинградскую область) // ЕР3.РФ // URL: <https://erzf.ru/news/chistaya-pribyl-banka-domrf-za-god-vyroslo-boleye-chem-v-chetyre-raza--do-7-mlrd-rub/domrf-v-2024-godu-novostroyki-v-rossii-podorozhali-na-92> (дата обращения: 08.05.2026).

Таблица 2

Сравнение ключевых методик оценки и анализа

Автор/ традиция	Метод/ядро	Преимущества	Ограничения	Применимость к СПб/ЛО
НШ (систем- ный подход)	Рынок как самоорга- низирующаяся система; анализ инфраструкту- ры и транзакционных издержек; многомер- ная оценка качества жилья; рейтинговые методы для участни- ков рынка	Сильная региональ- ная интерпретация; учитывает институты и инфраструктуру; удобна для управ- ленческих реше- ний и стратегий	Риск недостаточ- ной операцио- нализации без данных и строгих моделей; требует «перевода» в из- меримые индика- торы	Высокая: агло- мерационные связи, историче- ская застройка, сложная инсти- туциональная среда
Российская норматив- ная рамка (ФЗ-135/ ФСО)	Стандартизирован- ный процесс оценки, требования к отчёту, подходы и методы	Юридическая определённость; воспроизводи- мость процедуры; сопоставимость отчётов	Не задаёт полно- ценную модель рынка; качество результата зави- сит от допущений и данных	Обязательна для практиче- ской оценки в РФ; дополняет- ся системным анализом
International standards (IVS)	Общие и предметные стандарты, требова- ния к документирова- нию и отчётности	Международная сопоставимость; акцент на прозрач- ность и раскрытие допущений	Не заменяет реги- ональную модель рынка и локаль- ные данные	Полезна для инвестицион- ной оценки и сопоставимо- сти; особенно для проектов с внешним капи- талом
RICS Red Book	Профессиональные глобальные стандарты оценки и практики	Жёсткие требо- вания к качеству и доверию; сильная профессиональ- ная инфраструк- тура	Требуется адапта- ции к националь- ному праву и данным	Полезно как «эталон качества»; применимо в корпоратив- ных практиках оценки
Гедониче- ская модель (Rosen-тра- диция)	Цена как функция атрибутов; оценка вкладов характери- стик	Формализует «ка- чество»; позволяет массовую оценку и индексацию	Требуется больших массивов данных; спецификация и эндогенность — ключевые риски	Очень перспек- тивна для СПб/ ЛО (районы, транспорт, вода, исто- ричность), но нужна база сделок/объяв- лений
USPAP (США)	Национальные стан- дарты профессио- нальной оценочной практики	Высокая фокуси- ровка на этике/ коммуникации выводов; институци- ональная устойчи- вость	Прямо не пере- носится на РФ; скорее источник best practices	Полезно как ориентир по структуре отчё- та и управле- нию конфлик- том интересов

* Источник: составлена Асаулом А.Н.

Таблица не подменяет стандарты оценки, а показывает «инструментальную карту» для исследователя и практикующего аналитика рынков Санкт-Петербурга и Ленинградской области.

Эмпирические результаты в интерпретации «НШ ↔ альтернативы» показывают:

1. Сдвиг 2024 года в Санкт-Петербурге (снижение ипотеки, ДДУ и переходов прав относительно 2023 г.) эмпирически

фиксируется регистрационной статисти-
кой. Стандартизированный подход (ФСО/
IVS/RICS) позволил бы корректно офор-
мить оценку стоимости «на дату», но не
даст сам по себе объяснения, почему
активность падает при росте индексных
цен. Системный подход НШ интерпрети-
рует это как изменение режима функ-
ционирования системы РН (возможная
перестройка спроса, состава пред-

ложения, барьеров финансирования и ожиданий).

2. Роль Ленинградской области как подсистемы: рекордные показатели ДДУ и ипотеки в 2023 г. подтверждают значимость области в агломерационном РН (особенно в сегменте нового жилья). В системной логике НШ это указывает на перераспределение потоков спроса и на необходимость совместной модели «город + область», а не двух независимых «региональных рынков».

3. Интеграция методик: практический вывод — целесообразно использовать «триангуляцию» (способ пропорционирования на основе равносторонних (равнобедренных) треугольников):

- стандарты оценки для процедурной корректности;
- системную рамку НШ для выбора факторов и интерпретации;
- эконометрику/гедонику как эмпирическую проверку и инструмент массового мониторинга качества/цен.

Заключение

Труды научной школы «Методологические проблемы эффективности региональных ИСК как самоорганизующейся и самоуправляемой системы» значимы для анализа рынков недвижимости по двум причинам:

- формируют системно-институциональную методологию (рынок как самоорганизующаяся система; внимание к инфраструктуре и трансакционным издержкам; многомерное качество объекта недвижимости),
- содержат прикладные региональные исследования (исторический центр Санкт-Петербурга; ИЖС в Ленинградской области), что повышает релевантность школы именно для исследуемой территории.

Эмпирические индикаторы регистрации сделок показывают структурный сдвиг активности рынка Санкт-Петербурга в 2024 г относительно 2023 г.:

- ипотека: 175 883 (2023) → 150 333 (2024), снижение примерно на 14-15%;
- ДДУ: 64 510 (2023) → 60 441 (2024), снижение около 6%;

- переходы прав на жилье по договорам купли-продажи/мены: 115 714 (2023) → 93 773 (2024), снижение около 19%.

Цены на новостройки в 2024 г., по индексу ДОМ.РФ, выросли в Санкт-Петербурге на 12,3%, в Ленинградской области – на 13,3%, что демонстрирует возможное расхождение траекторий «цены» и «объёма регистраций» (рост цены/стабилизация цены при снижающейся активности сделок). Это согласуется с системной логикой школы Асаула: рынок может поддерживать ценовой уровень за счёт институциональных и инфраструктурных факторов, состава предложения и ожиданий, даже при охлаждении спроса.

Сопоставление со стандартами оценки показывает комплементарность, а не конфликт: международные стандарты (IVS/RICS) и национальные стандарты (ФЗ-135 и ФСО) задают требования к прозрачности, отчётности и процедурам; НШ усиливает «досистемную» часть – постановку задачи, выбор релевантных факторов, оценку эффективности и рисков в региональной среде.

Практические рекомендации (в логике «что делать рынку/оценщику/аналитику»):

- проводить мониторинг рынка Санкт-Петербурга и Ленинградской области как агломерационной системы (город ↔ область);
- в отчётах оценки (и в стратегическом анализе девелопмента/реконструкции) переходить от «одномерной цены» к многофакторной модели качества и рисков (как советует школа Асаула), но оформлять результаты в соответствии с ФЗ-135/ФСО и сопоставимо с IVS/RICS;
- расширять комплекс инструментов и технологий для сбора, хранения обработки и визуализации данных; наряду с сравнительным/доходным/затратным подходами запускать гедонические и пространственные модели как инструменты проверки и массового мониторинга (с явной валидацией и ограничениями), опираясь на академическую традицию гедонического ценообразования.

Список источников:

1. Асаул А.Н., Асаул М.А., Грахов В.П., Грахова Е.В. Экономика недвижимости: учебник для вузов. 4-е изд., испр. СПб.: АНО ИПЭВ, 2014. – 432 с.
2. Асаул А. Н., Асаул М. А., Старинский В. Н., Цербина Г. Ф. Анализ и прогнозирование рынка: учебник. 2-е издание. Изд-во Юрайт. Москва, 2024. – 296 с.
3. Асаул А. Н. Деятельность научной школы «Методологические проблемы эффективности инвестиционно-строительных комплексов как самоорганизующейся самоуправляемой системы» на благо России // Саморазвитие, само-управление и трансформационные изменения в инвестиционно-строительной сфере: материалы XV Международной научной конференции. 2013. Т. 1. С. 29-60.
4. 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. Т. 1. СПб.: АНО ИПЭВ, 2013. С. 9-14.
5. Асаул А.Н. Научная школа – структура, где формируется критическая масса единомышленников // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. 2011. № 9. С. 72-74.
6. Асаул А.Н. Научная школа «Методологические проблемы эффективности региональных ИСК как самоорганизующейся и самоуправляемой системы». Ис-токи, этапы и результаты: сб. Технологическое предпринимательство и коммерциализация инноваций в инвестиционно-строительной сфере. Часть 1. Международная XX научная конференция / под ред. засл. деят. науки РФ, засл. строителя РФ, д-ра экон. наук, проф. А. Н. Асаула, 2018. С. 13-48.
7. Асаул А.Н. Экономика недвижимости: учебник для студентов вузов по спец. «Экспертиза и управление недвижимостью» направления подгот. дипломиров. специалистов «Строительство». 2-е изд., испр. СПб.: СПбГАСУ; М.: АСВ, 2004. – 384 с.
8. Асаул А. Н. Экономика недвижимости: учебник для студентов вузов, обучающихся по специальности 060800 «Экономика и управление на предприятии (по отраслям)». СПб.: Питер, 2004. – 512 с.
9. Асаул А.Н. Экономика недвижимости: учебник для студентов высших учебных заведений, обучающихся по специальности «Экономика и управление на предприятии (по отраслям)». 2-е изд. СПб.: Питер, 2007. – 624 с.
10. Асаул А.Н. Экономика недвижимости: учебник. СПб.: Питер, 2013. – 416 с.
11. Асаул А.Н. Экономика недвижимости. СПб.: Гуманистика, 2003. – 406 с.
12. Асаул А.Н., Брижань И.А., Чевганова В.Я. Економіка нерухомості. К.: Лібра, 2004. – 304 с.
13. Асаул А.Н., Денисова И.В., Кокарев С.П., Худилайнен А.П. Развитие индивидуального жилищного строительства на селе: (на примере Ленинградской области). – Санкт-Петербург: СПбГАСУ, 2002. – 199 с.
14. Асаул А.Н., Загидулина Г.М., Люлин П.Б., Сиразетдинов Р.М. Экономика недвижимости. 18-е изд., испр. и доп. Юрайт, 2018. – 353 с.
15. Асаул А.Н., Иванов С.Н., Старовойтов М.К. Экономика недвижимости: учебник для вузов. 3-е изд., исправл. СПб.: АНО ИПЭВ, 2009. – 304 с.
16. Асаул А.Н., Икрамов М.А., Мирахмедов М.М., Ёдгоров В.У. Экономика недвижимости. Ташкент: Изд-во Нац. библиотеки Узбекистана им. Алишера Навои, 2018. – 426 с.
17. Асаул А.Н., Икрамов М.А., Мирахмедов М.М., Ёдгоров В.У. Экономика недвижимости (на узбекском яз.). Ташкент: Изд-во Нац. библиотеки Узбекистана им. Алишера Навои, 2010. – 380 с.
18. Асаул А.Н., Месропян Л.М., Сандоян Э.М. Экономика недвижимости. Ереван: Изд-во РАУ, 2009. – 353 с.
19. Асаул А.Н., Месропян Л.М., Сандоян Э.М. Экономика недвижимости (на армянском языке). Ереван, 2010. – 352 с.
20. Асаул А.Н., Павлов В.И. и др. Економіка нерухомості. К.: Держкомстат України, 2004. – 350 с.
21. Асаул А.Н., Павлов В.И., Пилипенко И.И. Ринок нерухомості. К.: ІВЦ Держ-комстат України, 2004. – 387 с.
22. Асаул А.Н., Павлов В. И., Пилипенко И. И. Ринок нерухомості. Киев: Кон-дор, 2006. – 336 с.
23. Асаул А.Н., Шакаралиев А.Ш. и др. Экономика недвижимости. Баку: Игтисад Университети, 2004. – 420 с.
24. Асаул А.Н., Шуленбаева Г.Р. Оценка стоимости объектов недвижимости: учебник. Алматы, 2022.
25. Асаул А.Н., Асаул М.А., Дроздова И.В., Токунова Г.Ф. Малоэтажное жилищное строительство как фактор устойчивости региональной экономической системы // Вестник УГНТУ. Наука, образование, экономика. Серия: экономика. 2025. № 4 (54). С. 7-20.
26. Асаул А.Н., Асаул М.А., Петров А.А., Левин Ю.А., Малоэтажное жилищное строительство как форма устойчивости региональной экономической системы: проблемы и перспективы // Муниципальная академия. 2025. № 6. С. 114-130.
27. Асаул А.Н., Старинский В.Н., Асаул М.А., Грахова Е.В. Оценка объектов недвижимости: учебник. Изд-во Юрайт. М. 2024.
28. Асаул А.Н., Старинский В.Н., Асаул М.А., Грахова Е.В. Оценка объектов недвижимости: учебник. Изд-во «Проспект». М. 2026 – 384 с.
29. Асаул А.Н., Старинский В.Н., Асаул М.А., Грахов Е.В. Оценка объектов недвижимости: учебник. Изд-во «Проспект». М. 2025. – 384 с.
30. Асаул А.Н., Старинский В.Н., Асаул М.А., Грахов Е.В. Оценка объектов недвижимости: учебник. Изд-во «Проспект». М. 2023. – 384 с.
31. Асаул А.Н., Старинский В.Н., Асаул М.А. Оценка собственности: учебное пособие для студентов высших учебных заведений, обучающихся по специальности 080502 – Экономика и управление на предприятии (по отраслям). Санкт-Петербург: СПбГАСУ. 2008. – 248 с.
32. Асаул А.Н., Старинский В.Н., Старовойтов М.К., Фалтинский Р.А. Оценка собственности оценка объектов недвижимости: учебное пособие для студентов, обучающихся по специальности 080502 – Экономика и управление на предприятии отрасли (операции с недвижимым имуществом). Санкт-Петербург: АНО ИПЭВ. 2012. – 472 с.
33. Асаул А.Н., Асаул Н.А., Денисова И.В., Малинина Н.А., Рыбнов Е.И. Проблемы экономической оценки реконструкции объектов исторического центра Санкт-Петербурга. Санкт-Петербург: СПбГАСУ 2003. – 118 с.
34. Асаул А.Н., Гордеев Д.А., Ушакова Е.И. Развитие рынка жилой недвижимости как самоорганизующейся системы / под ред. засл. строителя РФ, д-ра экон. наук, проф. А. Н. Асаула. СПб.: ГАСУ. 2008. – 334 с.
35. Асаул А.Н., Асылбаев А.Б., Кумсков Г.В., Касымова М.Т. и др. Экономика и управление недвижимостью: учебник для вузов. Бишкек: Айт. 2012. – 428 с.
36. Асаул А.Н., Загидулина Г.М., Сиразетдинов Р.М., Люлин П.Б. Экономика недвижимости: учебник. Сер. 11. Университеты России. 18-е изд., исправ. и доп. М.: Изд-во Юрайт. 2019. – 353 с.
37. Асаул А.Н., Загидулина Г.М., Сиразетдинов Р.М., Люлин П.Б. Экономика недвижимости: учебник. Сер. 76. М.: Изд-во Юрайт. 2022. – 353 с.
38. Асаул А.Н., Загидулина Г.М., Сиразетдинов Р.М., Люлин П.Б. Экономика недвижимости: учебник. М.: Изд-во Юрайт. 2024. – 353 с.
39. Abidoye R.B., Chan A.P.C. Critical review of hedonic pricing model application in property price appraisal // International Journal of Sustainable Built Environment. 2017.
40. Rosen S. Hedonic Prices and Implicit Markets: Product Differentiation in Pure Competition // Journal of Political Economy. 1974.

References:

1. Asaul A.N., Asaul M.A., Grakhov V.P., Grakhova E.V. Real Estate Economics: a textbook for universities. 4th edition, corrected. St. Petersburg: ANO IPEV, 2014. – 432 p.
2. Asaul A.N., Asaul M.A., Starinsky V.N., Tserbina G.F. Market Analysis and Forecasting: a textbook. 2nd edition. Yurait Publishing House. Moscow, 2024. – 296 p.
3. Asaul A.N. Activities of the scientific school «Methodological problems of the efficiency of investment and construction complexes as a self-organizing 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.
4. Asaul A.N. Activities of the Scientific School as a Condition for the Implementation of Mobility of the Domestic Construction Economy // Self-development, Self-Government, and Transformational Changes in the Investment and Construction Sphere: Proc. of the XV International Scientific Conf. Vol. 1. St. Petersburg: ANO IPEV, 2013. Pp. 9-14.
5. Asaul A.N. Scientific School – a Structure Where a Critical Mass of Like-Minded People is Formed // International Journal of Applied and Fundamental Research. 2011. No. 9. Pp. 72-74.
6. 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: Collection of Papers. Technological Entrepreneurship and Commercialization of Innovations in the Investment and Construction Sphere. Part 1. XX International Scientific Conference / edited by Honored Scientist of the Russian Federation, Honored Builder of the Russian Federation, Doctor of Economics, Professor A. N. Asaul, 2018. pp. 13-48.
7. Asaul A.N. Real Estate Economics: a textbook for university students majoring in «Real Estate Expertise and Management» in the direction of training graduate specialists in «Construction». 2nd ed., corrected. St. Petersburg: SPbGASU; Moscow: ASV, 2004. – 384 p.
8. Asaul A.N. Real Estate Economics: a textbook for university students studying in the specialty 060800 «Economics and Management at the Enterprise (by Industry)». St. Petersburg: Piter, 2004. – 512 p.
9. Asaul, A.N. Real Estate Economics: a textbook for students of higher education institutions studying in the specialty «Economics and Management at the Enterprise (by industry)». 2nd ed. St. Petersburg: Piter, 2007. – 624 p.
10. Asaul, A.N. Real Estate Economics: a textbook. St. Petersburg: Piter, 2013. – 416 p.
11. Asaul, A.N. Real Estate Economics. St. Petersburg: Humanitarianism, 2003. – 406 p.
12. Asaul, A.N., Brizhan, I. A., Chevganova, V. Ya. Real Estate Economics. Kyiv: Libra, 2004. – 304 p.
13. Asaul A.N., Denisova I.V., Kokarev S.P., Khudilainen A.P. Development of individual housing construction in rural areas: (using the example of the Leningrad region). – St. Petersburg: SPbGASU, 2002. – 199 p.
14. Asaul A.N., Zagidullina G.M., Lyulin P.B., Sirazetdinov R.M. Economics of real estate. 18th ed., rev. and additional Yurayt, 2018. – 353 p.
15. Asaul A.N., Ivanov S.N., Starovoytov M.K. Economics of real estate: a textbook for universities. 3rd ed., corrected. St. Petersburg: ANO IPEV, 2009. – 304 p.
16. Asaul A.N., Ikramov M.A., Mirakhmedov M.M., Yodgorov V.U. Economics of real estate. Tashkent: Publishing House National. Library of Uzbekistan named after. Alisher Navoi, 2018. – 426 p.
17. Asaul A.N., Ikramov M.A., Mirakhmedov M.M., Yodgorov V.U. Economics of real estate (in Uzbek). Tashkent: Publishing House National. Library of Uzbekistan named after. Alisher Navoi, 2010. – 380 p.
18. Asaul A.N., Mesropyan L.M., Sandoyan E.M. Real Estate Economics. Yerevan: RAU Publishing House, 2009. – 353 p.
19. Asaul A.N., Mesropyan L.M., Sandoyan E.M. Real Estate Economics (in Armenian). Yerevan, 2010. – 352 p.
20. Asaul A.N., Pavlov V.I. et al. Real Estate Economics. Kyiv: State Statistics Committee of Ukraine, 2004. – 350 p.
21. Asaul A.N., Pavlov V.I., Pilipenko I.I. Real Estate Market. Kyiv: IBC State Statistics Committee of Ukraine, 2004. – 387 p.
22. Asaul A.N., Pavlov V.I., Pilipenko I.I. Real Estate Market. Kyiv: Kondor, 2006. – 336 p.
23. Asaul A.N., Shakaraliev A.Sh. et al. Real Estate Economics. Baku: Iqtisad University, 2004. – 420 p.
24. Asaul A.N., Shulenbaeva G.R. Real Estate Valuation: Textbook. Almaty, 2022.
25. Asaul A.N., Asaul M.A., Drozdova I.V., Tokunova G.F. Low-rise housing construction as a factor in the sustainability of the regional economic system // Bulletin of USPTU. Science, education, economics. Series: economics. 2025. No. 4 (54). Pp. 7-20.
26. Asaul A.N., Asaul M.A., Petrov A.A., Levin Yu.A., Low-rise housing construction as a form of sustainability of the regional economic system: problems and prospects // Municipal Academy. 2025. No. 6. Pp. 114-130.
27. Asaul A.N., Starinsky V.N., Asaul M.A., Grakhova E.V. Real estate appraisal: textbook. Yurait Publishing House. M. 2024.
28. Asaul A.N., Starinsky V.N., Asaul M.A., Grakhova E.V. Real Estate Valuation: Text-book. Prospect Publishing House. M. 2026. – 384 p.
29. Asaul A.N., Starinsky V.N., Asaul M.A., Grakhov E.V. Real Estate Valuation: Text-book. Prospect Publishing House. M. 2025. – 384 p.
30. Asaul A.N., Starinsky V.N., Asaul M.A., Grakhov E.V. Real Estate Valuation: Text-book. Prospect Publishing House. M. 2023. – 384 p.
31. Asaul A.N., Starinsky V.N., Asaul M.A. Property Valuation: A Textbook for Students of Higher Education Institutions Studying in the Specialty 080502 – Economics and Management at the Enterprise (by Industry). Saint Petersburg: SPbGASU. 2008. – 248 p.
32. Asaul A.N., Starinsky V.N., Starovoytov M.K., Faltinsky R.A. Property Valuation: Valuation of Real Estate: A Textbook for Students Studying in the Specialty 080502 – Economics and Management at the Enterprise (Real Estate Transactions). Saint Petersburg: ANO IPEV. 2012. – 472 p.
33. Asaul A.N., Asaul N.A., Denisova I.V., Malinina N.A., Rybnov E.I. Problems of Economic Valuation of the Reconstruction of Objects in the Historical Center of Saint Petersburg. St. Petersburg: SPbGASU 2003. – 118 p.
34. Asaul A.N., Gordeev D.A., Ushakova E.I. Development of the residential real estate market as a self-organizing system / ed. honorable Builder of the Russian Federation, Doctor of Economics. sciences, prof. A. N. Asaula. SPb.: GASU. 2008. – 334 p.
35. Asaul A.N., Asylbaev A.B., Kumskov G.V., Kasymova M.T. and others. Economics and real estate management: a textbook for universities. Bishkek: Ayat. 2012. – 428 p.
36. Asaul A.N., Zagidullina G.M., Sirazetdinov R.M., Lyulin P.B. Economics of real estate: textbook. Ser. 11. Universities of Russia. 18th ed., revised and enlarged. Moscow: Yurait Publishing House. 2019. – 353 p.
37. Asaul A.N., Zagidullina G.M., Sirazetdinov R.M., Lyulin P.B. Real Estate Economics: textbook. Series 76. Moscow: Yurait Publishing House. 2022. – 353 p.
38. Asaul A.N., Zagidullina G.M., Sirazetdinov R.M., Lyulin P.B. Real Estate Economics: textbook. Moscow: Yurait Publishing House. 2024. – 353 p.
39. Abidoye R.B., Chan A.P.C. Critical review of hedonic pricing model application in property price appraisal // International Journal of Sustainable Built Environment. 2017.
40. Rosen S. Hedonic Prices and Implicit Markets: Product Differentiation in Pure Competition. // Journal of Political Economy. 1974.

Статья поступила в редакцию 31.05.2026; принята к публикации 15.06.2026



УДК 316.7:004.5

DOI: 10.52176/2304831X_2026_03_219

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

Цифровая культура как интегративная категория: от фрагментарности к системному синтезу

Digital culture as an integrative category: from fragmentation to systemic synthesis

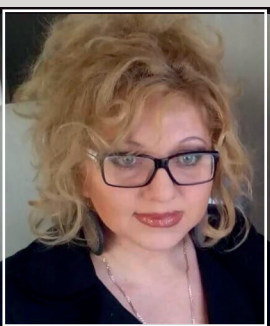


Анастасия Сергеевна Зайцева

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

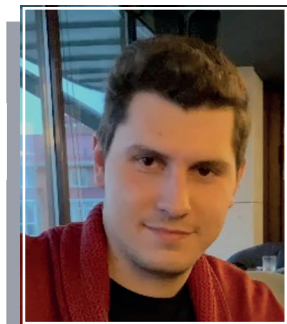


Марина Александровна Черкасова

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

Аннотация.

В статье анализируется концептуальная фрагментация понятия «цифровая культура» в современном российском социально-гуманитарном дискурсе. Показано, что множественность частных определений (технологических, компетентностных, культурологических) препятствует формированию целостного исследовательского поля и затрудняет сравнительный анализ. На основе систематизации существующих подходов обосновывается необходимость перехода к интегративной категории, способной фиксировать единство технологических, деятельностных, ценностно-смысловых и институциональных аспектов цифровой культуры. Выделены три взаимосвязанных измерения (темпорально-пространственное, инструментально-компетентностное и ценностно-смысловое), показана их субординация и предложена концептуальная рамка для системного синтеза. Особое внимание уделяется разграничению смежных понятий – «цифровая грамотность», «цифровая компетентность», «информационная культура» – и их месту в иерархической модели. В заключении формулируются методологические вызовы, связанные с операционализацией интегративной модели, и намечаются перспективы междисциплинарных исследований, включая разработку композитного индекса цифровой культуры.

Ключевые слова.

Цифровая культура, интегративная категория, системный синтез, методология культурных исследований, цифровая грамотность, цифровая компетентность, ценностные основания цифровой среды, онтология цифрового пространства, операционализация, композитный индекс.

Abstract.

This article analyzes the conceptual fragmentation of the notion of “digital culture” in contemporary Russian social sciences and humanities discourse. By systematizing existing approaches, the paper substantiates the need to move from multiple particular definitions to an integrative category capable of capturing the unity of technological, activity-based, value-semantic, and institutional aspects. Three interconnected dimensions of digital culture (temporal-spatial, instrumental-competence, and value-semantic) are identified; their subordination is demonstrated, and a conceptual framework for a systemic synthesis is proposed. Special attention is paid to distinguishing related concepts (“digital literacy,” “digital competence,” “information culture”) and defining their hierarchical relationships. The conclusion outlines methodological challenges associated with the operationalization of the integrative model and formulates prospects for interdisciplinary research, including the development of a composite index of digital culture.

Keywords.

Digital culture, integrative category, systemic synthesis, methodology of cultural studies, digital literacy, digital competence, value foundations of the digital environment, ontology of digital space, operationalization, composite index.

Введение

Цифровая трансформация, затронувшая экономику, образование, государственное управление и повседневность, привела к возникновению устойчивых и воспроизводимых практик, норм, артефактов и идентичностей, которые правомерно обозначать как цифровую культуру. В российском контексте значимость её

осмысления подкрепляется рядом стратегических документов: национальной программой «Цифровая экономика Российской Федерации»¹, указами Президента о развитии информационного общества и концепциями цифровой трансформации ключевых отраслей². Вместе с тем, несмотря на широкое использование термина, его теоретический статус остаётся дис-

¹ Национальный проект «Цифровая экономика» // URL: [https://ru.wikipedia.org/wiki/\(\[дата обращения: 20.03.2026\]\)](https://ru.wikipedia.org/wiki/([дата обращения: 20.03.2026])).

² Указ Президента РФ от 9 мая 2017 г. N 203 «О Стратегии развития информационного общества в Российской Федерации на 2017 - 2030 годы» // URL: <https://base.garant.ru/71670570/> ([дата обращения: 20.03.2026]).

куссионным. Исследователи фиксируют, что в большинстве публикаций методика и методология исследования цифровой культуры и цифровизации культуры артикулированы фрагментарно и поверхностно, а потенциал диалектического, системного и структурно-функционального методов используется незначительно [10]. Такие авторы, как К.К. Колин и А.Д. Урсул, подчёркивают необходимость целостного, информационно-культурологического подхода к анализу цифровых феноменов [9].

Сложившаяся множественность трактовок отчасти объясняется объективной сложностью самого феномена: цифровая культура одновременно существует как среда обитания современного человека, как совокупность инструментальных умений и как система ценностных координат [16; 17]. Однако на практике это приводит к смешению уровней анализа и к редукции многомерного явления к одному из его аспектов – технологическому, компетентностному или аксиологическому. В результате эвристический потенциал понятия снижается, а сравнительные исследования, ориентированные на измерение цифровой культуры в разных социальных группах или регионах, сталкиваются с дефицитом единой концептуальной рамки.

Цель настоящей статьи – обосновать возможность рассмотрения цифровой культуры как интегративной категории, способной объединить различные концептуальные подходы и наметить пути перехода от их фрагментарности к системному синтезу³. Для достижения цели решаются следующие задачи: проанализировать многообразие определений, сложившихся в российской науке, и зафиксировать их ограничения; выявить общие интегративные признаки, присутствующие в различных подходах; предложить трёхуровневую модель системного синтеза, фиксирующую взаимосвязь онтологического, деятельностного и аксиологического измерений; обозначить методологические вызовы и перспективы операционализации полученной модели.

1. Многообразие подходов к определению цифровой культуры: состояние и противоречия

Анализ публикаций последних лет позволяет выделить несколько относительно самостоятельных групп определений цифровой культуры, которые условно можно обозначить как технологическую, компетентностную и культурологическую. Внутри каждой из них акцентируются разные стороны явления, что, с одной стороны, обогащает научный дискурс, а с другой – создаёт терминологическую неопределённость.

Технологический подход трактует цифровую культуру прежде всего как совокупность артефактов и технических решений, основанных на цифровом кодировании. Наиболее полно эта позиция представлена в работах Д.В. Галкина, который определяет цифровую культуру как «артефакты и символические структуры, основанные на цифровом кодировании и его универсальной технической реализации, тотально включённые в институциональную систему, способствующие поддержанию определённых ценностей, закреплённых ментально» [3]. В этом определении уже присутствует намёк на институциональное и ценностное измерения, однако доминантой остаётся техническая инфраструктура. Сходной логики придерживаются исследователи, рассматривающие цифровую культуру как продолжение информационной культуры на новом технологическом витке, где ключевое отличие задаётся переходом от аналоговых к цифровым форматам хранения и передачи данных [6].

Компетентностный подход доминирует в педагогике и образовательных исследованиях, а также активно используется в документах, регламентирующих профессиональные стандарты. Здесь цифровая культура нередко отождествляется с уровнем владения цифровыми инструментами, безопасным поведением в сети, умением работать с большими данными и основами алгоритмического мышления. Так, М.Ю. Захаров, И.Е. Старовойтова и А.В.

³ Паспорта национальной программы и федеральных проектов по цифровой экономике // URL: <https://digital.tatarstan.ru/pasporta-natsionalnoy-programmi-i-federalnih-3753077.htm/> (дата обращения: 20.05.2026).

Шишкова рассматривают её как «исторический этап развития информационной культуры общества», акцентируя прикладные навыки [6]. Практическим следствием такого подхода становится разработка рамок цифровых компетенций, которые, безусловно, важны для системы образования, однако не охватывают всего объёма культурных трансформаций. Критики справедливо указывают: сведение цифровой культуры к набору компетенций оставляет за скобками вопросы о ценностях, нормах, идентичности и новых формах социальной солидарности.

Культурологический подход, представленный работами Н.Б. Кирилловой, Е.Н. Ярковой, О.А. Гримова, Н.А. Соколовой и других, настаивает на том, что цифровая культура – это не просто «культура в цифре», а качественно новая форма бытия культуры. Е.Н. Яркова, анализируя методологические альтернативы в изучении цифровой культуры, предлагает разграничить её феноменальные и ноуменальные аспекты, что открывает возможности для выявления ценностно-смыслового содержания и специфики «цифрового» творчества [18]. Н.А. Соколова ставит вопрос о том, является ли цифровая культура самостоятельным феноменом или лишь культурой в цифровую эпоху, и приходит к выводу о необходимости междисциплинарного синтеза [12]. О.А. Гримов выделяет темпоральные и пространственные характеристики цифровой культуры: «распределённость в прошлом, настоящем и будущем», «подвижность, самоорганизацию, переплетение реального и виртуального сегментов» [4]. Такой ракурс позволяет говорить о формировании особой «цифровой онтологии» – нового способа существования социального, в котором привычные границы между приватным и публичным, материальным и виртуальным, синхронным и асинхронным стираются. В социологическом измерении А.А. Морозова подчёркивает, что цифровая культура не может быть сведена к сумме технологических инноваций; она представляет собой сложный социокультурный феномен, требующий многомерного анализа [11].

Нетрудно заметить, что каждый из подходов фиксирует реальные, но неполные аспекты феномена. Технологический подход описывает «тело» цифровой культуры, компетентностный – её операциональные алгоритмы, культурологический – её душу и смысловую ткань. Фрагментарность становится серьёзным препятствием для проведения сравнительных исследований, для выработки единой методики измерения цифровой культуры и, в конечном счёте, для проектирования эффективных образовательных и культурных политик. Выход видится в переходе от конкуренции дефиниций к построению интегративной модели, которая удерживала бы все необходимые аспекты в их системной взаимосвязи.

2. Интегративная природа цифровой культуры: онтологический, деятельностный и аксиологический слои

Обобщение имеющихся определений позволяет утверждать, что цифровая культура обладает тремя необходимыми и взаимодополнительными слоями (измерениями), которые должны быть удержаны в любом претендующем на полноту определении. Игнорирование хотя бы одного из них ведёт к методологической ущербности и разрыву между теорией и эмпирией.

Первый слой – темпорально-пространственный (онтологический). Он фиксирует возникновение новых форм социального времени и пространства: синхронность удалённых событий, архивную доступность прошлого, постоянную потенциальную достижимость субъектов, гибридность физического и цифрового. Как показывает О.В. Цигулева, «цифровая культура в антропологическом контексте требует пересмотра базовых категорий присутствия, тела, идентичности» [14]. Современный человек одновременно присутствует в физическом пространстве комнаты и в нескольких коммуникационных потоках; его идентичность оказывается распределённой между профилями в различных платформах, а память всё больше делегируется внешним цифровым носителям. Без учёта этого слоя цифровая культура редуцируется к простому набору инструментов, а её качественное своеобразие ускользает.

Второй слой – инструментально-компетентностный (деятельностный). Именно здесь необходимо прояснить субординацию понятий «цифровая грамотность» → «цифровая компетентность» → «цифровая культура». В исследованиях Р.А. Шаухаловой на основе эмпирических данных показано, что цифровая грамотность представляет собой базовые умения (поиск, сохранение, простые операции с интерфейсами), компетентность добавляет к ним рефлексивное применение в различных контекстах и способность решать нестандартные задачи, тогда как культура включает ещё и ценностно-этическую регуляцию, осознанный выбор стратегий поведения в цифровой среде [15]. Существенный вклад в операционализацию компетентностного измерения внесли Г.У. Солдатов, Е.И. Рассказова и Т.А. Нестик, разработавшие многомерную модель цифровой компетентности и показавшие её связь с безопасностью и психологическим благополучием пользователей [13]. В свою очередь, Т.В. Ершова и С.В. Зива акцентируют внимание на ключевых компетенциях для цифровой экономики, подчёркивая необходимость их интеграции в образовательные стандарты [5]. Таким образом, деятельностный слой не существует автономно: он получает смысловую определённость только в соединении с онтологическими условиями и аксиологическими ориентирами. Технократический уклон, наблюдаемый во многих образовательных программах, есть прямое следствие изоляции этого слоя от двух других.

Третий слой – ценностно-смысловой (аксиологический). Это наиболее сложное и наименее эмпирически проработанное измерение. В.Б. Атюшкина и К.И. Султанбаева в исследовании, проведённом среди студенческой молодёжи, выявили, что «ключевым компонентом цифровой культуры является система ценностных отношений», однако у респондентов «недостаточно закреплён концепт ценности цифровой культуры при общей развитости цифровой грамотности» [2]. Этот тревожный симптом свидетельствует о том, что общество всё больше производит технически оснащённых, но культурно не-

рефлексивных пользователей, не готовых к этическим коллизиям, порождаемым искусственным интеллектом, тотальной слежкой, манипуляцией вниманием и фейковой информацией. Аксиологический слой отвечает за формирование нормативных регулятивов: приватности, достоверности, ответственности за цифровой след, солидарности в сетевых сообществах.

Интегративная категория цифровой культуры как раз и предполагает одновременное удержание всех трёх слоёв в их взаимной обусловленности. Онтологический слой задаёт «среду обитания» и её фундаментальные свойства, деятельностный – операциональные паттерны и компетенции, аксиологический – смысловые ориентиры и границы допустимого. Ни один из них не может быть выведен из другого полностью, но каждый влияет на конфигурацию остальных: изменение технологической платформы (например, распространение генеративных нейросетей) трансформирует и пространственно-временные характеристики, и требуемые компетенции, и, безусловно, ценностные дилеммы.

3. Системный синтез: концептуальная рамка и её операционализация

Системный синтез в данном контексте означает не механическое сложение дефиниций и не эклектику, а построение иерархической модели, где каждый уровень обладает собственным языком описания и специфическими индикаторами, а связи между уровнями эксплицированы. Предлагаемая рамка опирается на работы Д.В. Галкина (институционально-символическое ядро), О.А. Гримова (пространственно-временная топология), а также на теоретические модели, в которых цифровая культура личности описывается как результат интеграции онтологического, информационного и коммуникационно-этического компонентов [16]. М. Кастельс, анализируя сетевое общество, убедительно показывает, что новые коммуникационные структуры порождают не просто инструментальную среду, а целостную культурную матри-

цу, изменяющую способы производства смыслов и отношений власти [7]. В предложенной нами логике онтологический уровень выступает как наиболее фундаментальный, задающий условия возможности двух других; аксиологический – как наиболее интегративный, придающий человекообразность всей конструкции. В операциональном плане системный синтез позволяет:

- различать общества, социальные группы и институции по степени развитости цифровой культуры: высокий уровень предполагает гармоничное развитие всех трёх слоёв, тогда как отставание какого-либо одного слоя сигнализирует о дисбалансе (например, высокие компетенции при размытых ценностных основаниях порождают риски киберпреступности и цифрового вандализма);

- проектировать образовательные программы, в которых цифровые навыки формируются параллельно с рефлексией о природе цифровой среды и с обсуждением этических дилемм, а не в отрыве от них;

- разрабатывать систему критериев и индикаторов для междисциплинарных, межрегиональных и межпоколенческих сопоставлений.

Прикладным результатом может стать композитный индекс цифровой культуры, включающий субиндексы по каждому слою. Для темпорально-пространственного измерения индикаторами могут выступать характеристики гибридности повседневности (доля действий, совершаемых одновременно в физическом и цифровом пространстве), для инструментально-компетентностного – стандартизированные тесты цифровой грамотности и компетентности, для ценностно-смыслового – индексы цифрового доверия, установки в отношении приватности, склонность к верификации информации и т.д. Разумеется, подбор и валидизация конкретных индикаторов требуют отдельных междисциплинарных усилий.

Методологически значима позиция Н.Б. Кирилловой и Е.П. Прокиной, которые утверждают, что в эпоху глобальных трансформаций гуманитарная наука столкнулась

с необходимостью преодоления дисциплинарных границ, что привело к формированию новых направлений – цифровой гуманитаристики, медиасемиотики, социоинформатики [8]. Интегративная категория цифровой культуры является продуктом именно такого междисциплинарного синтеза, в котором культурология обеспечивает ценностно-смысловую оптику, социология – анализ институтов и практик, педагогика – модели формирования компетенций, а философия – рефлексии онтологических оснований.

4. Методологические вызовы и перспективы дальнейших исследований

Признание цифровой культуры интегративной категорией ставит перед исследователями ряд нетривиальных методологических проблем. Во-первых, наиболее трудным оказывается измерение ценностно-смыслового слоя стандартизированными методами. Если компетенции ещё поддаются тестированию, а онтологические характеристики могут быть реконструированы через анализ временных бюджетов и пространственных перемещений (в том числе цифровых следов), то ценности, этические установки и смыслы требуют деликатного сочетания количественных (опросы, эксперименты) и качественных (глубинные интервью, анализ цифровых нарративов, герменевтика) методов. Перспективным направлением здесь видится адаптация инструментов, разработанных в рамках культурной социологии и антропологии, к цифровой среде.

Во-вторых, остро стоит проблема учёта динамического характера цифровой культуры. Технологические платформы, нормы сетевого общения и даже базовые метафоры (от «веб-страницы» до «метавселенной») меняются быстрее, чем исследовательский инструментарий успевает пройти полный цикл апробации. Выходом может стать создание гибких, модульных систем мониторинга, в которых часть индикаторов остаётся стабильной (базовые ценности), а часть обновляется по мере появления новых технологических реалий.

В-третьих, необходимо избегать реификации – превращения абстрактной

интегративной категории в застывшую «вещь», утрачивающую связь с живыми практиками. Категория должна сохранять эвристическую подвижность, быть чувствительной к эмпирическому разнообразию и не подменять собой конкретные исследования. Здесь уместно вспомнить выводы авторов, констатирующих, что антропологический, цивилизационный, информационный, синергетический и междисциплинарный подходы процедурно не описаны в имеющихся публикациях [10]. То есть науке ещё предстоит большая работа по переводу философско-методологических интуиций в плоскость операциональных процедур.

Среди перспективных направлений дальнейших исследований, помимо упомянутого композитного индекса, следует назвать сравнительный анализ цифровой культуры в различных профессиональных средах (учителя, врачи, инженеры, государственные служащие) – это позволит выявить отраслевую специфику конфигурации трёх слоёв. Не менее актуальны лонгитюдные исследования, фиксирующие трансформацию цифровой культуры на протяжении жизненного цикла поколений, а также кейс-стади, посвящённые локальным цифровым сообществам. Наконец, отдельного внимания заслуживает проблема цифрового неравенства, которое в свете трёхслойной модели предстаёт не только как разрыв в доступе к технологиям или компетенциям, но и как ценностно-смысловой разрыв – неравенство в способности критически и ответственно существовать в цифровой среде.

Заключение

Проведённый анализ позволяет сформулировать следующие выводы.

1. Понятие «цифровая культура» в современной российской науке существует в виде множества конкурирующих определений, акцентирующих либо технологические артефакты, либо компетенции, либо ценностные изменения. Эта фрагментарность снижает эвристический потенциал понятия, затрудняет проведение сравнительных исследований и выработку согласованных практических рекомендаций.

2. Переход к системному синтезу возможен через признание цифровой культуры интегративной категорией, объединяющей три необходимых и взаимодополнительных слоя: темпорально-пространственный (онтология цифровой среды), инструментально-компетентностный (операциональные навыки) и ценностно-смысловой (аксиологические регулятивы). Ни один из этих слоёв не может быть редуцирован к другому без ущерба для целостного понимания феномена.

3. Предложенная трёхуровневая модель позволяет не только систематизировать существующие научные подходы, но и служить концептуальной рамкой для проектирования образовательных практик нового типа, в которых инструментальные навыки формируются в тесной связке с онтологической рефлексией и ценностным самоопределением.

4. Дальнейшие исследования должны быть направлены на разработку операционализированных методик, чувствительных к динамическому характеру цифровой культуры и позволяющих измерять все три слоя в их взаимосвязи. Ключевой задачей становится формирование междисциплинарных коллективов, способных интегрировать методологические ресурсы культурологии, социологии, педагогики и наук о данных, что обеспечит переход от теоретической модели к эмпирически обоснованным индексам и мониторинговым инструментам.

В конечном счёте, именно интегративное понимание цифровой культуры даёт шанс избежать двух крайностей – безоглядного технологического оптимизма, игнорирующего человеческое измерение, и алармистского отрицания цифровизации как угрозы «подлинной» культуре. Цифровая культура не отменяет культуру как таковую, но преобразует её онтологические, деятельностные и ценностные основания, и задача науки – дать адекватный язык для описания этого преобразования.

Список источников:

1. Актуальные аспекты глобального информационного общества и цифровой культуры: материалы междунар. науч.-практ. конф. / под ред. А.Ю. Чмыхало. Минск: БГУИР, 2022. - 156 с.
2. Атюшкина В.Б., Султанбаева К.И. Цифровая образовательная среда как условие формирования цифровой культуры студентов // Вестник Волгоградского института бизнеса. Бизнес. Образование. Право. 2023. № 2 (63). С. 357–363
3. Галкин Д.В. От кибернетических автоматов к искусственной жизни: теоретические и историко-культурные аспекты формирования цифровой культуры: автореф. диссертации.д-ра филос. наук: 24.00.01. Томск, 2013. С.42
4. Гримов О.А. Социально-философское измерение цифровой культуры // Манускрипт. 2025. Т. 18, вып. 2. С. 10–18.
5. Ершова Т.В., Зива С.В. Ключевые компетенции для цифровой экономики // Информационное общество. 2018. № 3. С. 4–20.
6. Захаров М.Ю., Старовойтова И.Е., Шишкова А.В. Цифровая культура – исторический этап развития информационной культуры общества // Вестник университета (Государственный университет управления). 2020. № 5. С. 53–60.
7. Кастельс М. Власть коммуникации / пер. с англ. М.: Изд. дом ВШЭ, 2016. - 564 с.
8. Кириллова Н.Б., Прокина Е.П. Новые тренды культурологии в системе современного гуманитарного образования // Известия Уральского федерального университета. Сер. 1: Проблемы образования, науки и культуры. 2024. Т. 27. № 1. С. 107–112.
9. Колин К.К., Урсул А.Д. Информационная культурология: монография. М.: Академический проект, 2015. С.512.
10. Методологические подходы к исследованию цифровой культуры и процессов цифровизации культуры / сост. А.А. Строков. Минск: Белорусский государственный университет культуры и искусств, 2024. С.12.
11. Морозова А.А. Цифровая культура в социологическом измерении // Социологические исследования. 2020. № 8. С. 102–111.
12. Соколова Н.Л. Цифровая культура или культура в цифровую эпоху? // Международный журнал исследований культуры. 2012. № 3 (8). С. 6–13.
13. Солдатова Г.У., Рассказова Е.И., Нестик Т.А. Цифровое поколение России: компетентность и безопасность. М.: Смысл, 2017. - 375 с.
14. Цигулева О.В. Цифровая культура и ценностные аспекты российского образования: антропологический контекст // Профессиональное образование в современном мире. 2025. Т. 15, № 1. С. 3–15.
15. Шаухалова Р.А. Цифровая грамотность, компетентность и культура: уточнение иерархии понятий (на основе эмпирического исследования) // Интеграция образования. 2021. Т. 25. № 1. С. 48–62.
16. Хмельченко Е.Г. Социальные стандарты как инструмент управления развитием социальной сферы // Вестник университета. 2015. № 6. С. 88-92.
17. Хмельченко Е.Г. Интеллектуальный капитал - основа развития экономики и инновационных процессов в РФ // Вестник университета. 2014. № 16. С. 246-248.
18. Яркова Е.Н. Цифровая культура как объект культурологии: к проблеме методологических альтернатив // Вестник культуры и искусств. 2021. № 3 (67). С. 11–23.

References:

1. Current aspects of the global information society and digital culture: Proc. of the international scientific-practical conf. / edited by A. Yu. Chmykhalo. Minsk: BSUIR, 2022. - 156 p.
2. Atyushkina V.B., Sultanbaeva K.I. Digital educational environment as a condition for the formation of students' digital culture // Bulletin of the Volgograd Institute of Business. Business. Education. Law. 2023. No. 2 (63). Pp. 357-363
3. Galkin D.V. From cybernetic automata to artificial life: theoretical and historical-cultural aspects of the formation of digital culture: author's abstract of dissertation. Doctor of Philosophy: 24.00.01. Tomsk, 2013. P. 42
4. Grimov O.A. Social and philosophical dimension of digital culture // Manuscript. 2025. Vol. 18, issue 2. pp. 10–18.
5. Ershova T.V., Ziva S.V. Key competencies for the digital economy // Information society. 2018. No. 3. pp. 4–20.
6. Zakharov M.Yu., Starovoitova I.E., Shishkova A.V. Digital culture – a historical stage in the development of the information culture of society // Bulletin of the University (State University of Management). 2020. No. 5. pp. 53–60.
7. Castells M. The power of communication / translated from English. Moscow: HSE Publishing House, 2016. - 564 p.
8. Kirillova N.B., Prokina E.P. New Trends in Cultural Studies in the System of Modern Humanities Education // Bulletin of the Ural Federal University. Ser. 1: Problems of Education, Science, and Culture. 2024. Vol. 27. No. 1. Pp. 107–112.
9. Kolin K.K., Ursul A.D. Information Cultural Studies: Monograph. Moscow: Akademicheskyy Proekt, 2015. Pp. 512.
10. Methodological Approaches to the Study of Digital Culture and the Processes of Digitalization of Culture / compiled by A.A. Strokov. Minsk: Belarusian State University of Culture and Arts, 2024. Pp. 12.
11. Morozova A.A. Digital Culture in the Sociological Dimension // Sociological Research. 2020. No. 8. Pp. 102–111.
12. Sokolova N.L. Digital Culture or Culture in the Digital Age? // International Journal of Cultural Studies. 2012. No. 3 (8). Pp. 6–13.
13. Soldatova G.U., Rasskazova E.I., Nestik T.A. The Digital Generation of Russia: Competence and Security. Moscow: Smysl, 2017. 375 p.
14. Tsiguleva O.V. Digital Culture and Value Aspects of Russian Education: An Anthropological Context // Professional Education in the Modern World. 2025. Vol. 15, No. 1. Pp. 3–15.
15. Shaukhalova R.A. Digital Literacy, Competence, and Culture: Clarifying the Hierarchy of Concepts (Based on Empirical Research) // Integration of Education. 2021. Vol. 25. No. 1. Pp. 48–62.
16. ulletin of the University. 2015. No. 6. pp. 88-92.
17. 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.
18. Yarkova E.N. Digital culture as an object of cultural studies: on the problem of methodological alternatives // Bulletin of Culture and Arts. 2021. No. 3 (67). pp. 11-23.



УДК 005.95/965

DOI: 10.52176/2304831X_2026_03_227

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

Технологии и методы управления профессионально-должностным продвижением в организациях: диагностика, метрики, инструменты

Technologies and methods for managing professional and positional advancement in organizations: diagnostics, metrics, tools



Александр Дмитриевич Межевов

ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», профессор кафедры управление персоналом, доктор экономических наук, член-корреспондент РАН, ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-3674-1188>, SPIN-код: 3187-7035, AuthorID: 579642
109542, Россия, Москва, Рязанский проспект, 99
e-mail: amegegov@mail.ru

Alexander D. Mezhevov

FSBEI HE "State University of Management", Professor, Department of Human Resources Management, Doctor of Economics, ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-3674-1188>, SPIN: 3187-7035, AuthorID: 579642
99 Ryazan Avenue, Moscow, Russia, 109542
e-mail: amegegov@mail.ru



Александр Николаевич Лещев

ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», аспирант, кафедра управление проектом, SPIN-код: 6103-4104, AuthorID: 1333969
109542, Россия, Москва, Рязанский проспект, 99.
e-mail: sasha.belov.00@inbox.ru

Alexander N. Leshchev

FSBEI HE "State University of Management", PhD student, Department of Project Management, SPIN: 6103-4104, AuthorID: 1333969
99 Ryazan Avenue, Moscow, Russia, 109542
e-mail: sasha.belov.00@inbox.ru

Аннотация.

В статье рассматриваются современные подходы к управлению профессионально-должностным продвижением персонала. Показано, что карьера представляет собой нелинейный процесс, включающий профессиональное развитие, расширение функционала и формирование индивидуальных траекторий роста. Проведен анализ технологий оценки и развития кадрового потенциала, включая компетентностный подход, методы ассессмент-центра, оценку «360 градусов», систему KPI и инструменты диагностики карьерных ориентаций. Обоснована значимость индивидуального плана развития как механизма согласования интересов работника и организации, повышения вовлеченности и устойчивости профессионального роста.

Ключевые слова.

Профессионально-должностное продвижение; управление карьерой; компетенции; управленческий потенциал; карьерные ориентации; ассессмент-центр; KPI; индивидуальный план развития; человеческий капитал; HR-технологии.

Abstract.

The article discusses modern approaches to managing professional and career advancement of personnel. It shows that a career is a nonlinear process that includes professional development, expansion of functionality, and the formation of individual growth trajectories. An analysis of technologies for assessing and developing human resources is conducted, including a competency-based approach, assessment center methods, 360-degree evaluation, a KPI system, and tools for diagnosing career orientations. The importance of an individual development plan as a mechanism for aligning the interests of the employee and the organization, increasing engagement, and ensuring sustainable professional growth is substantiated.

Keywords.

Professional and career advancement; career management; competencies; management potential; career orientation; assessment center; KPI; individual development plan; human capital; HR technologies.

Введение

Изменение роли сотрудника в современной организации находит свое выражение прежде всего в процессе его профессионально-должностного развития, которое выступает неотъемлемым элементом системы управления человеческими ресурсами.

Карьера в современном понимании представляет собой процесс профессионального роста личности, включающий не только повышение квалификационного уровня, но и расширение сферы ответственности, рост профессионального авторитета, социального статуса и влияния в профессиональной среде [1]. Она выражается в последовательном продвижении работника по ступеням профессиональной, должностной и социальной иерархии, сопровождаемом накоплением опыта, компетенций и социального капитала. При этом карьерное развитие не сводится исключительно к вертикальному продвижению, а может включать горизонтальные перемещения, расширение функционала, участие в междисциплинарных проектах и освоение новых ролей [2].

В настоящее время традиционные представления о карьере как линейном движении по ступеням организационной иерархии претерпевают существенные изменения. Классическая модель вертикального карьерного роста, предполагающая последовательное занятие все более

высоких должностных позиций, утрачивает универсальность и уже не отражает всего многообразия профессиональных траекторий в современных организациях.

В данном контексте интерес представляет концепция так называемой «двойной карьерной лестницы», получившая широкое распространение в западной теории и практике управления персоналом. В рамках данной модели предполагается существование двух равноценных направлений профессионального развития: управленческого и экспертного. Первое ориентировано на сотрудников, стремящихся к занятию руководящих позиций и реализации управленческих функций, включая координацию деятельности других работников, принятие решений и ответственность за результаты подразделений или организации в целом. Второе направление предназначено для специалистов, ориентированных преимущественно на углубление профессиональной компетентности и достижение высокого уровня мастерства в своей предметной области.

Вместе с тем в современных организациях все более отчетливо выделяется и третий тип карьерной ориентации, который не укладывается в рамки классического деления на управленческую и экспертную траектории. Речь идет о работниках, ориентированных не столько на статус, формальное продвижение или профессиональную иерархию, сколько на содержательную

сторону труда. Для них мотивом является участие в значимых, сложных и инновационных проектах, решение нестандартных задач и достижение конкретных, измеримых результатов.

Планирование карьеры представляет собой осознанный и целенаправленный процесс формирования индивидуальной траектории профессионального развития, осуществляемый работником с учетом его способностей, интересов, ценностных ориентаций и жизненных приоритетов. В процессе карьерного планирования индивид соотносит собственные профессиональные цели с возможностями, предоставляемыми внешней средой, прежде всего рынком труда и конкретной организацией.

Цель данной работы заключается в систематизации современных технологий и методов управления профессионально-должностным продвижением персонала в организациях, включая диагностику кадрового потенциала, метрики оценки эффективности и практические инструменты (компетентностный подход, ассесмент-центр, KPI, индивидуальные планы развития) для выстраивания гибких, согласованных с интересами работника и стратегией организации карьерных траекторий.

Основная часть

Человек выстраивает свое профессиональное будущее, опираясь на систему индивидуальных потребностей, мотиваций и социально-экономических условий, в которых он функционирует. На характер карьерных устремлений оказывают влияние уровень образования, профессиональный опыт, социальный капитал, состояние рынка труда, а также институциональные и культурные особенности организации. В современных условиях возрастает значимость осознанного управления собственной карьерой, что предполагает активную позицию работника в выборе направлений профессионального роста и постоянное развитие компетенций, востребованных в долгосрочной перспективе.

Управление профессиональной карьерой, в свою очередь, представляет собой системно организованное и целе-

направленное воздействие со стороны организации на процессы формирования, распределения, перераспределения и использования человеческого капитала. Оно направлено на обеспечение соответствия качественных и количественных характеристик персонала стратегическим целям организации, структуре ее основного капитала и требованиям внешней среды.

Понятие технологии управления карьерой и профессиональным развитием целесообразно рассматривать в двух взаимосвязанных, но концептуально различных контекстах, отражающих как управленческую, так и организационно-консультационную логику построения соответствующих процессов [3].

Во-первых, данное понятие может быть раскрыто через призму технологий управления как таковых, в том числе технологий управления карьерой и профессионализацией руководителей и специалистов. В этом контексте технологии управления карьерой представляют собой совокупность методов, процедур и инструментов целенаправленного воздействия на процессы профессионального становления и развития работников с целью повышения эффективности их деятельности и соответствия стратегическим задачам организации.

Во втором контексте технологии управления карьерой рассматриваются как совокупность подходов и практик, определяющих содержание и организацию деятельности специалистов, осуществляющих сопровождение карьерного и профессионального развития персонала. Речь идет прежде всего о деятельности HR-менеджеров, специалистов по управлению талантами, организационных консультантов и коучей, вовлеченных в проектирование, реализацию и оценку карьерных программ внутри организации. В данном аспекте технологии управления карьерой выступают как инструментальная основа профессиональной деятельности консультанта, обеспечивающая системность, воспроизводимость и результативность управленческих воздействий.

С этой точки зрения управление карьерным развитием включает разработку и вне-

дрение процедур диагностики профессионального потенциала, проектирование индивидуальных и групповых карьерных маршрутов, сопровождение процессов профессионального самоопределения и развития, а также оценку эффективности реализуемых карьерных стратегий [7].

Одним из наиболее известных и теоретически обоснованных инструментов диагностики профессиональных предпочтений и карьерных ориентаций является концепция «карьерных якорей», разработанная американским исследователем Э. Шейном [9]. Согласно концепции Э. Шейна, в процессе профессионального развития у человека формируется доминирующая система ценностей, мотивов и установок, которая выступает своеобразным «якорем» и определяет его карьерные решения. Они относительно стабильны во времени и проявляются в предпочтении определённых типов деятельности, организационных условий и карьерных стратегий.

В рамках данной модели выделяется восемь основных карьерных ориентаций. Первая из них – профессиональная компетентность – связана с ориентацией на развитие экспертных знаний и навыков в определённой области деятельности. Для таких специалистов приоритетным является достижение высокого уровня мастерства и признание профессионального сообщества. Управленческая деятельность интересует их постольку, поскольку она позволяет расширять сферу профессионального влияния, но не является самоцелью.

Вторая ориентация – менеджмент – характеризуется стремлением к интеграции усилий других людей, принятию ответственности за результаты деятельности и координации организационных процессов. Для таких работников значимы управленческие функции, влияние на принятие решений и возможность формировать стратегию развития подразделения или организации в целом.

Третья ориентация – автономия (независимость) – отражает стремление к свободе от жестких организационных рамок и регламентов. Люди с выраженной ориентацией на автономию ценят самостоятельность, гибкость в выборе форм и способов

работы, возможность самостоятельно планировать время и содержание деятельности. Ради сохранения независимости они нередко отказываются от карьерного продвижения в иерархических структурах.

Четвёртая ориентация связана с потребностью в стабильности и безопасности. Она может проявляться как стремление к стабильности рабочего места и долгосрочной занятости в надёжной организации либо как привязанность к определённому месту проживания. В данном случае работник ориентирован на предсказуемость профессионального будущего и готов делегировать ответственность за карьерное развитие работодателю.

Пятая ориентация – служение – предполагает приоритет ценностей помощи людям, социальной значимости труда и общественной полезности деятельности. Для таких работников материальное вознаграждение и статус имеют вторичное значение по сравнению с возможностью реализовать гуманистические и социально значимые цели.

Шестая ориентация – вызов – связана с потребностью в преодолении трудностей, конкуренции и достижении сложных целей. Для представителей данной группы процесс борьбы и достижения результата зачастую важнее конкретной сферы деятельности. Они стремятся к ситуациям, требующим мобилизации усилий и демонстрации превосходства.

Седьмая ориентация – интеграция стилей жизни – отражает стремление к гармоничному сочетанию профессиональной деятельности с личной жизнью. Для таких людей важен баланс между карьерой, семьёй, личными интересами и самореализацией, при этом ни одна из сфер не должна доминировать в ущерб другим.

Восьмая ориентация – предпринимательство – характеризуется готовностью к риску, инициативности и стремлению к созданию собственного дела. Для представителей данной категории важна возможность самостоятельного принятия решений, реализации идей и достижения экономической независимости.

Диагностика карьерных ориентаций осуществляется с помощью специали-

зированной опросника, включающего систему утверждений, оцениваемых респондентом по десятибалльной шкале. Для каждой ориентации рассчитывается средний балл, позволяющий определить степень ее выраженности. Полученные результаты используются при планировании профессионального развития, формировании кадрового резерва, консультировании по вопросам карьерного выбора и проектировании индивидуальных траекторий продвижения.

Эффективное управление карьерным продвижением невозможно без комплексной диагностики кадрового потенциала. В практике организаций применяются следующие основные методы:

- оценка по компетенциям, включающая поведенческие индикаторы и уровни развития компетенций;
- методы ассессмент-центра, позволяющие оценить управленческий и лидерский потенциал сотрудников;
- 360-градусная обратная связь как инструмент выявления сильных и слабых сторон профессиональной деятельности;
- психометрические и профессиональные тестирования, направленные на определение мотивационных и когнитивных характеристик;
- анализ результатов деятельности (KPI, OKR).

Термин «компетенции» в настоящее время широко используется в различных областях научного знания и практической деятельности – от педагогики и психологии до менеджмента, социологии труда и управления человеческими ресурсами. В контексте управления персоналом компетенции рассматриваются как формализованное описание совокупности знаний, умений, навыков, поведенческих характеристик и личностных качеств, необходимых работнику для эффективного выполнения профессиональных функций в рамках определенной должности или роли [3].

Значимость компетентностного подхода подтверждается его закреплением в международных стандартах менеджмента качества, в частности в стандартах серии ISO 9001, а также в моделях национальных и транснациональных премий в области ка-

чества продукции и управления. В данных подходах компетенции рассматриваются как один из ключевых факторов обеспечения устойчивости бизнес-процессов, повышения результативности деятельности и достижения стратегических целей организации. Формирование и развитие компетенций персонала интерпретируется как необходимое условие поддержания конкурентоспособности в условиях динамично меняющейся внешней среды.

В то же время, несмотря на широкое распространение компетентностного подхода, в научной и прикладной плоскости до настоящего времени не выработано единого и универсального понимания сущности и структуры компетенций, а также методологии их объективной оценки. Различные исследовательские школы и практики управления предлагают собственные классификации компетенций (профессиональные, управленческие, ключевые, корпоративные, поведенческие и др.), что затрудняет формирование универсальных инструментов их измерения и сопоставления.

Оценка компетенций, как правило, осуществляется с использованием комплекса методов, включающих экспертные оценки, поведенческие интервью, ассессмент-центры, тестирование, анализ результатов деятельности и методы обратной связи (в том числе 360 градусов).

По мнению Дж. Зенгера, одного из ведущих мировых экспертов в области организационного поведения и лидерского развития, метод оценки «360 градусов» занимает первое место среди современных инструментов развития управленческих и профессиональных компетенций. Согласно результатам его исследований, более 85 % компаний, входящих в рейтинг Fortune 500, используют данный метод в качестве базового элемента системы оценки и развития лидерства. Такая распространенность обусловлена высокой диагностической ценностью метода, его универсальностью и возможностью интеграции в различные управленческие процессы, включая обучение, развитие, формирование кадрового резерва и планирование карьеры.

Метод «360 градусов» представляет собой комплексную оценку профессиональной деятельности и поведенческих проявлений сотрудника на основе обратной связи, получаемой от различных групп его делового окружения. В качестве источников оценки, как правило, выступают руководители, коллеги, подчинённые, внутренние или внешние клиенты, а также сам оцениваемый сотрудник (самооценка)¹.

В основе метода лежит модель компетенций, отражающая стратегические приоритеты и ценности организации. Оценка проводится не по формальным показателям деятельности, а по наблюдаемым поведенческим индикаторам, что позволяет выявить реальные проявления управленческих, коммуникативных и профессиональных качеств.

Метод «Ассесмент-центр» относится к числу наиболее комплексных и методологически обоснованных технологий оценки персонала, широко применяемых в практике управления человеческими ресурсами. Основной целью применения метода «Ассесмент-центр», как и других технологий оценки компетенций, является определение уровня соответствия профессиональных и личностных характеристик работника установленным требованиям, а также выявление его скрытого потенциала и перспектив дальнейшего профессионального и должностного развития. В этой связи метод активно используется при решении широкого круга управленческих задач: от подбора и отбора персонала до формирования кадрового резерва, планирования преемственности, разработки программ обучения и развития, а также оценки готовности сотрудников к занятию управленческих и экспертных позиций.

Процедура оценки в рамках ассесмент-центра строится на моделировании ключевых аспектов профессиональной деятельности и предполагает наблюдение за поведением участников в специально разработанных ситуациях, максимально приближенных к реальным условиям труда. Как правило, такими ситуациями выступают деловые и ролевые

игры, кейс-задания, групповые дискуссии, управленческие симуляции и иные формы активного взаимодействия. Несмотря на внешнее сходство с обучающими тренингами, метод принципиально отличается от них по своей цели: в ассесмент-центре акцент делается не на развитии навыков, а на их проявлении и фиксации в условиях, требующих принятия решений, коммуникации и ответственности.

Наблюдение за поведением участников осуществляется подготовленными экспертами, прошедшими специальное обучение по использованию оценочных шкал и интерпретации поведенческих индикаторов.

Как комплексная технология, ассесмент-центр включает в себя совокупность взаимодополняющих методов оценки. Помимо наблюдения и деловых игр, в его структуру, как правило, входят структурированные интервью с экспертами, психологическое и профессиональное тестирование, анализ биографических данных, презентации участниками собственных профессиональных достижений, а также индивидуальный анализ конкретных бизнес-ситуаций. Использование различных источников информации и форм оценки обеспечивает принцип методической триангуляции, что существенно повышает надежность и валидность получаемых результатов.

Однако, несмотря на развитие диагностического инструментария, значительная часть оценочных процедур сохраняет выраженный субъективный характер, обусловленный влиянием оценщика, контекста ситуации и интерпретации наблюдаемых поведенческих проявлений.

В этой связи особую актуальность приобретает задача повышения объективности и валидности оценки компетенций, а также интеграции качественных и количественных методов анализа. Развитие цифровых HR-технологий, использование аналитики больших данных, искусственного интеллекта и поведенческих метрик открывает новые возможности для повышения точности оценки профессиональных

¹ Метод оценки «360 градусов» – зачем и как его использовать // URL: <https://www.mirapolis.ru/blog/metod-360-gradusov-kak-ispolz/> (дата обращения: 21.12.2025).

компетенций и снижения субъективного фактора. Вместе с тем даже при использовании современных технологических решений компетенции остаются сложной социально-психологической категорией, требующей интерпретации в контексте конкретной организационной среды и профессиональной культуры.

Логическим продолжением комплексной оценки профессионального потенциала работников является использование системы ключевых показателей эффективности (Key Performance Indicators, KPI), позволяющей перейти от качественных характеристик к количественно измеримым результатам деятельности [5].

В системе управления карьерным развитием KPI представляют собой совокупность количественных показателей, отражающих степень достижения сотрудником установленных целей и уровень его вклада в реализацию задач подразделения и организации в целом. Они позволяют не только фиксировать текущие результаты деятельности, но и служат основанием для оценки готовности работника к расширению функционала, повышению уровня ответственности и продвижению по карьерной траектории. В данном контексте KPI выступают первичным индикатором профессиональной результативности и управленческой зрелости сотрудника.

В рамках оценки карьерного потенциала ключевыми группами показателей эффективности могут выступать показатели результативности, качества и вовлеченности [12; 13; 14]. Так, показатели результативности отражают степень достижения запланированных целей и включают выполнение планов продаж, соблюдение сроков реализации проектов, достижение целевых показателей подразделения. Показатели качества ориентированы на оценку соответствия результатов установленным стандартам и требованиям, включая уровень ошибок, соблюдение регламентов, устойчивость достигнутых результатов [10]. Показатели вовлеченности, в свою очередь, характеризуют степень участия сотрудника в жизни организации, его инициативность, готовность к дополнительной ответственности, участие в проектах развития и наставничестве [6].

Кроме того, в практике управления персоналом широкое распространение получили кейсовые и тестовые методы оценки, которые моделируют реальные управленческие ситуации и позволяют оценить способность кандидата принимать решения в условиях неопределенности, ограниченности ресурсов и межличностного взаимодействия. К числу таких методов относятся комплексные диагностические инструменты, ориентированные на различные уровни управленческой иерархии – от линейных руководителей до топ-менеджмента.

Для оценки руководителей среднего звена используются более комплексные модели, сочетающие анализ управленческих кейсов с диагностикой интеллектуальных способностей, личностных характеристик, эмоционального интеллекта и мотивации к управлению.

На уровне высшего управленческого состава применяются интегрированные оценочные технологии, сочетающие психологическое тестирование, структурированные интервью по компетенциям и анализ управленческого опыта, позволяющие выявить стратегическое мышление, лидерский стиль, ценностные ориентации и способность управлять сложными социально-организационными системами.

Для повышения управляемости процессов карьерного развития применяются количественные и качественные метрики, среди которых можно выделить:

- коэффициент внутреннего закрытия вакансий;
- индекс карьерной мобильности персонала;
- средний срок нахождения в должности;
- уровень кадрового резерва;
- показатель соответствия компетенций занимаемой должности;
- индекс вовлеченности и удовлетворенности карьерными возможностями.

В современных условиях трансформации трудовых отношений и изменения ценностных ориентаций работников, особенно представителей молодого поколения, все более отчетливо проявляется ограниченность традиционных, преимущественно директивных подходов к управлению профессиональным разви-

тием. Современные сотрудники демонстрируют повышенную потребность в осмысленном участии в принятии решений, затрагивающих их профессиональное будущее, и не воспринимают развитие как навязанное извне требование. Для них принципиально важно выступать активными субъектами собственного карьерного пути, а не пассивными объектами управленческого воздействия. В этой связи возрастает значимость инструментов, обеспечивающих вовлеченность, осознанность и партнерское взаимодействие между работником и организацией.

Одним из таких инструментов является персональный (индивидуальный) план развития, представляющий собой структурированную и целенаправленную программу профессионального и личностного роста сотрудника. Индивидуальный план развития (далее – ИПР) фиксирует согласованные между работником и организацией цели развития, а также конкретные действия, направленные на формирование и совершенствование профессиональных, управленческих и личностных компетенций [4; 8]. В отличие от формализованных показателей эффективности, ИПР ориентирован не столько на контроль результатов, сколько на развитие потенциала и формирование устойчивой профессиональной траектории.

Содержательно индивидуальный план развития включает совокупность мероприятий, подобранных с учетом уровня подготовки сотрудника, его карьерных устремлений, текущих и перспективных потребностей организации. В зависимости от специфики деятельности и уровня должности такие мероприятия могут включать обучение на внутренних и внешних образовательных программах, участие в тренингах и семинарах, изучение профессиональной литературы и специализированных источников, расширение функциональных ролей, участие в проектной деятельности, временное исполнение обязанностей руководителя, ротацию или горизонтальные перемещения, стажировки, наставничество и коучинг, а также процедуры оценки и сертификации.

Другими инструментами управления профессионально-должностным продвижением являются:

- карьерные треки и матрицы карьерного роста;
- программы наставничества и коучинга;
- цифровые HR-платформы и системы управления талантами [11];
- корпоративные образовательные экосистемы;
- кадровый резерв и программы преемственности.

Заключение

Несмотря на активное внедрение современных инструментов, организации сталкиваются с рядом проблем: формализация карьерных процедур, низкая прозрачность критериев продвижения, ограниченность управленческих ресурсов, сопротивление изменениям со стороны персонала.

Перспективными направлениями развития являются:

- использование искусственного интеллекта в прогнозировании карьерных траекторий;
- развитие культуры непрерывного обучения;
- переход к гибким карьерным моделям;
- интеграция ESG-подходов в управление человеческим капиталом.

Таким образом, управление профессионально-должностным продвижением следует рассматривать как системный и многоуровневый процесс, основанный на интеграции диагностических, развивающих и оценочных инструментов. Эффективность данной системы определяется степенью ее адаптивности к изменениям внешней среды, соответствием стратегическим целям организации и способностью учитывать индивидуальные особенности работников. Перспективы дальнейших исследований в данной области связаны с развитием цифровых HR-технологий, использованием аналитических платформ и искусственного интеллекта в прогнозировании карьерных траекторий, а также с формированием гибких моделей профессионального развития, отвечающих требованиям экономики знаний.

Список источников:

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. — М.: Питер, 2022.
2. Войнаровская Л.И., Маринченко О.А. Компетенции и подходы к их использованию в оценке персонала // Психопедагогика в правоохранительных органах. 2023. №3 (94). С. 328-332.
3. Зверобоева К. П. Управление карьерой и профессионально-должностным продвижением работника в современных организациях // Решетневские чтения. 2017. №21-2. С. 559-560.
4. Кричевский М.Л., Дмитриева С.В., Мартынова Ю.А. Нейросетевая оценка компетенций персонала // Экономика труда. 2018. №4. С. 1101-1117.
5. Лавриненко Е.Н., Багута Н.А. Подходы к реализации системы крп для персонала организации в условиях цифровой трансформации экономики // Московский экономический журнал. 2021. №2. С. 194-199.
6. Насонова И. И., Грахова С. И. Фасилитационная сессия «Колесо успеха» как инструмент подготовки индивидуального плана развития сотрудника // МНИЖ. 2019. №3 (81). С. 140-146.
7. Саакян А.К., Файбушевич И.Ф. Современные проблемы в управлении карьерой в организации // Социология и право. 2011. №3. С. 24-30.
8. Сотникова С. И. Управление персоналом: деловая карьера: учеб. пособие / С.И. Сотникова. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: РИОР: ИНФРА-М, 2018. — 328 с.
9. Шейн Э.Х. Организационная культура и лидерство. — СПб.: Питер, 2002. — 336 с.
10. Межевов А.Д., Степанов Г.Р. «Развитие человеческого потенциала: тренды, тенденции, перспективы» в монографии «Развитие человеческого потенциала как условие модернизации экономики. Монография. Министерство науки и высшего образования Российской Федерации, ГУУ Институт УПСИБК: Москва ГУУ, 2024.- 255 с.
11. Межевов А.Д., Сувалов О.С. «Корректировка вектора работы HR- системы организации при внедрении и развитии цифровых технологий» статья в журнале Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. 2023. Т. 12. №1. С. 76-80.
12. 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.
13. 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.
14. 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.

References:

1. Armstrong M. Human Resource Management Practice. Moscow: Piter, 2022.
2. Voynarovskaya L.I., Marinchenko O.A. Competencies and Approaches to Their Use in Personnel Assessment // Psychopedagogy in Law Enforcement Agencies. 2023. No. 3 (94). Pp. 328-332.
3. Zveroboeva K.P. Career Management and Professional Advancement of Employees in Modern Organizations // Reshetnev Readings. 2017. No. 21-2. Pp. 559-560.
4. Krichevsky M.L., Dmitrieva S.V., Martynova Yu.A. Neural Network Assessment of Personnel Competencies // Labor Economics. 2018. No. 4. Pp. 1101-1117.
5. Lavrinenko E.N., Baguta N.A. Approaches to the implementation of the KPI system for the organization's personnel in the context of the digital transformation of the economy // Moscow Economic Journal. 2021. No. 2. Pp. 194-199.
6. Nasonova I.I., Grakhova S.I. Facilitation session "Wheel of Success" as a tool for preparing an individual employee development plan // MNIZH. 2019. No. 3 (81). Pp. 140-146.
7. Saakyan A.K., Faibushevich I.F. Modern problems in career management in an organization // Sociology and Law. 2011. No. 3. Pp. 24-30.
8. Sotnikova S.I. Personnel management: business career: textbook / S.I. Sotnikova. - 2nd ed., revised. and enlarged. — Moscow: RIOR: INFRA-M, 2018. — 328 p.
9. Shane E. H. Organizational Culture and Leadership. — St. Petersburg: Piter, 2002. — 336 p.
10. Mezhevov A. D., Stepanov G. R. "Human Potential Development: Trends, Tendencies, Prospects" in the monograph "Human Potential Development as a Condition for Economic Modernization. Monograph. Ministry of Science and Higher Education of the Russian Federation, State University of Management "Institute of Management of Social and Cultural Complexes": Moscow State University of Management, 2024. - 255 p.
11. Mezhevov A. D., Suvalov O. S. "Adjusting the Vector of the Organization's HR System's Operation during the Implementation and Development of Digital Technologies" article in the journal Personnel and Intellectual Resources Management in Russia. 2023. Vol. 12. No. 1. pp. 76-80.
12. 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.
13. Khmelchenko E.G., Cherkasova M.A., Pyshkina 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.
14. Cherkasova M.A. Modern life strategies and their role in the successful self-realization of student youth // Bulletin of the North Caucasian Humanitarian Institute. 2014. No. 3 (11). Pp. 121-125.

Статья поступила в редакцию 27.05.2026; принята к публикации 15.06.2026



УДК 005.591.6:636

DOI: 10.52176/2304831X_2026_03_236

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

Инновационный потенциал мобильного приложения «ДружОк» как PetTech-экосистемы

The innovative potential of the DruzhOk mobile app as a PetTech ecosystem



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-code: 9559-7682, AuthorID: 291502.
99 Ryazan Avenue, Moscow, Russia, 109542.
e-mail: jvms2008@yandex.ru



Светлана Викторовна Кулакова

ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», магистрант, ORCID: 0009-0003-9301-4064, SPIN-код: 5732-2347, AuthorID: 1349666

109542, Россия, Москва, Рязанский проспект, 99.
e-mail: reebanika@gmail.com

Svetlana V. Kulakova

FSBEI HE "State University of Management", Master's student, ORCID: 0009-0003-9301-4064, SPIN- code: 5732-2347, AuthorID: 1349666
99 Ryazan Avenue, Moscow, Russia, 109542.
e-mail: reebanika@gmail.com

Аннотация.

В статье рассматривается возможность разработки мобильного приложения как инновационной PetTech-экосистемы. Актуальность разработки обусловлена ростом числа питомцев, повышением требований к качеству ухода за ними и фрагментарностью существующих цифровых сервисов, которые, как правило, решают только отдельные задачи. В качестве ключевой особенности проекта анализируется гибридная модель, объединяющая идентификацию животного по чипу и GPS-мониторинг через смарт-ошейник, а также интеграцию функций безопасности, здоровья, коммуникации и повседневного сопровождения питомца в одном интерфейсе. Доказано, что приложение обладает не только социальной значимостью, но и выраженным управленческим и рыночным потенциалом, поскольку способно стать платформой для взаимодействия владельцев животных, ветеринарных клиник, зоомагазинов и производителей устройств.

Ключевые слова.

PetTech, цифровая экосистема, мобильное приложение, UX/UI-прототип, цифровой сервис, управление продуктом, инновации.

Abstract.

The article discusses the possibility of developing a mobile application as an innovative PetTech ecosystem. The relevance of the development is due to the growing number of pets, the increasing requirements for their quality of care, and the fragmentation of existing digital services, which typically solve only specific tasks. As a key feature of the project, the article analyzes a hybrid model that combines animal identification using a chip and GPS monitoring through a smart collar, as well as the integration of security, health, communication, and daily care functions for pets in a single interface. It has been proven that the app has not only social significance, but also significant managerial and market potential, as it can become a platform for interaction between animal owners, veterinary clinics, pet stores, and device manufacturers.

Keywords.

PetTech, digital ecosystem, mobile application, UX/UI prototype, digital service, product management, innovation.

Введение

Развитие цифровых продуктов в сфере заботы о домашних животных становится все более заметным направлением современной цифровой экономики. Владельцы питомцев чаще всего ожидают не отдельного приложения для поиска клиник или отслеживания активности животного, а комплексного сервиса, который помогает им принимать решения ежедневно, быстро реагируя на риски, и управлять информацией о питомце в едином пространстве.

Большинство существующих цифровых решений предоставляют отдельные функции, такие как отслеживание активности, поиск ветеринарных клиник или GPS-мониторинг, что не позволяет владельцам комплексно заботиться о здоровье животных и быстро реагировать в критических ситуациях [7].

Отсутствие единой удобной экосистемы [4], объединяющей здоровье, безопасность, навигацию и социальные сервисы [5], приводит к тому, что даже самые ответственные владельцы оказываются незащищенными перед внезапными ситуациями, когда животные могут потеряться, заболеть или не получить своевременную помощь в экстренной ситуации. Возникает необходимость создания доступного цифрового продукта, который позволит владельцам полноценно и непрерывно заботиться о здоровье питомцев [8].

Основная часть

Проект «ДружОк» был разработан как ответ на несколько взаимосвязанных проблем, характерных для сферы содержания домашних животных. К ним относятся потеря питомцев, нехватка удобных инструментов контроля здоровья, фрагментарность существующих сервисов и отсутствие единого цифрового пространства, в котором владелец мог бы решать повседневные задачи, связанные с уходом за животным. Исходной точкой разработки концепции стали социальные проблемы, связанные с ростом числа потерявшихся, заболевших и брошенных домашних животных.

Часть проблем, связанных с безопасностью и здоровьем домашних животных, возникает на этапе повседневного ухода и профилактики. Потеря питомца, развитие хронических заболеваний, неправильное питание и несоблюдение графиков вакцинации во многом являются следствием отсутствия у владельцев удобных инструментов для регулярного мониторинга состояния животного, получения проверенной информации и своевременных напоминаний.

В условиях цифровизации социальной сферы особую актуальность приобретают мобильные приложения как доступный и привычный для пользователей инструмент организации повседневных практик [9]. Цифровые сервисы способны не только оперативно информировать

владельцев о местоположении питомцев и потенциальных рисках, но и формировать ответственное отношение к их содержанию за счет систематизации данных о здоровье, питании, активности и профилактических мероприятиях.

Современные цифровые решения в сфере заботы о домашних животных, как правило, сосредоточены на решении отдельных задач, таких как поиск пропавших питомцев, онлайн-консультации с ветеринарными специалистами или продажа товаров для животных. При этом отсутствует единая экосистема, объединяющая функции безопасности, мониторинга здоровья, коммуникации с ветеринарными клиниками, сервисами и другими владельцами животных в рамках одного пользовательского пространства.

Результаты и выводы

Концепция проекта «ДружОк» состоит в создании единой цифровой среды для владельца питомца, в которой можно одновременно решать несколько взаимосвязанных задач. Приложение представляет собой систему, объединяющую отслеживание местоположения животного, контроль его активности и здоровья, напоминания о прививках, поиск ветеринарных клиник, рекомендации по уходу, социальное взаимодействие и доступ к товарной инфраструктуре. В отличие от традиционных решений, ориентированных на одну пользовательскую потребность, «ДружОк» строится как экосистема, где отдельные функции поддерживают друг друга и формируют единый пользовательский опыт.

Такой подход принципиально важен с управленческой точки зрения. Пользователь не должен самостоятельно собирать набор разрозненных сервисов, экосистема «ДружОк» устраняет эту разобщённость и превращает цифровой продукт [11] в удобный инструмент сопровождения питомца в повседневной жизни. В этом заключается не только функциональная, но и организационная ценность проекта, сервис помогает структурировать действия владельца и снижает когнитивную нагрузку, связанную с необходимостью постоянно переключаться между приложениями.

Была предложена многоуровневая модель продукта. Базовый уровень включает отслеживание местоположения питомца, универсальный уровень позволяет контролировать активность, здоровье и питание, ожидаемый уровень предоставляет удобный интерфейс [10], адаптацию под iOS и Android, консультации специалистов, доступ к рейтингу клиник и встроенному магазину, дополнительный уровень включает в себя смарт-ошейник, бонусную карту, скидки партнёров и социальную сеть, потенциальный уровень предусматривает дальнейшее расширение экосистемы и удешевление смарт-устройств. Такая структура позволяет связать функционал приложения с логикой поэтапного развития цифрового продукта.

Главной особенностью приложения «ДружОк» является гибридная система мониторинга питомца, сочетающая микрочипирование и GPS-отслеживание через смарт-ошейник. Микрочип обеспечивает юридически значимую идентификацию животного в ветеринарных клиниках и приютах, но не позволяет отслеживать его перемещение в реальном времени. GPS-модуль, напротив, даёт владельцу возможность видеть местоположение питомца на карте, настраивать безопасные зоны и получать уведомления о выходе животного за их пределы. Именно в объединении этих двух решений и заключается ключевая функциональная новизна проекта. Подобный подход отвечает на неоднородность потребностей аудитории.

Новизна проекта состоит в его экосистемной природе. Модули отслеживания, контроля здоровья, информационной поддержки, коммуникации и коммерческих сервисов не существуют изолированно, а формируют единую управляемую систему, это делает «ДружОк» не просто приложением, а цифровой платформой, в которой каждая функция усиливает другую. С управленческой точки зрения это позволяет проекту развиваться по принципу постепенного расширения, сначала базовые функции, затем дополнительные сервисы, а затем партнёрские и коммерческие интеграции.

В отличие от сервисов, где функции разнесены по разным разделам без единой логики, «ДружОк» проектируется как последовательная среда, в которой пользовательский путь выстроен от экстренного сценария к повседневному уходу и далее к коммуникации и покупкам, такая логика соответствует современному пониманию цифрового продукта как среды, которая не просто предоставляет информацию, а организует поведение пользователя.

Концепция приложения получила визуальное выражение в формате UX/UI-прототипа [6], разработанного авторами, что особенно важно для управленческой оценки проекта, поскольку прототип позволяет проверить не только внешний вид приложения, но и логику взаимодействия пользователя с сервисом.

Проектирование UX-прототипа опиралось на типичные сценарии взаимодействия [12]. При исследовании были выделены четыре ключевых сценария:

- экстренный сценарий поиска питомца;
- сценарий заботы о здоровье;
- сценарий повседневного сопровождения;
- социальный сценарий.

Первый сценарий предполагает оперативный поиск животного по GPS-ошейнику или чипу. Второй связан с мониторингом активности, рациона, веса и профилактики. Третий включает статьи, напоминания, магазин и другие элементы регулярного пользования. Четвёртый позволяет владельцам взаимодействовать друг с другом, обмениваться информацией и организовывать совместные прогулки.

Такое построение делает интерфейс не набором разрозненных экранов, а логически выстроенной системой. Пользователь не должен каждый раз заново искать нужную функцию, он движется по знакомому сценарию, в котором безопасность, здоровье, информация и социальное взаимодействие дополняют друг друга. Для PetTech-продукта это особенно важно, поскольку эффективность приложения определяется не количеством

экранов, а качеством сценария использования.

С управленческой точки зрения прототип обладает самостоятельной ценностью, он позволяет проверить, насколько понятно выстроен пользовательский путь, как воспринимается структура сервиса, и какие сценарии действительно важны для аудитории. Кроме того, прототип играет презентационную роль, его можно показывать партнёрам, экспертам и потенциальным участникам проекта ещё до этапа программной реализации, что снижает проектные риски, делает обсуждение продукта более предметным и позволяет заранее выявить слабые места будущего решения.

Для подтверждения степени проработанности предложенной идеи было сформировано критериальное пространство экспертной оценки UX/UI-прототипа, таблица 1.

Данное критериальное пространство включает три взаимосвязанных блока: UX/UI-экспертизу, сервисно-функциональную и продюсерскую/рыночную экспертизы. Такой инструментарий позволяет показать, что новизна проекта уже получила практическое выражение в виде прототипа, который можно рассматривать с точки зрения удобства интерфейса, полезности функций и перспектив выхода на рынок [1].

В блок UX/UI-экспертизы входят критерии оценки [2] логичности структуры пользовательских сценариев и навигационной логики интерфейса, доступности основных функций с главного экрана, визуальной иерархии информации и читаемости, соответствия интерфейса эмоциональным потребностям владельцев животных, целостности визуального стиля и бренд-идентичности, логичности структуры экранов, адаптивности интерфейса под iOS и Android, корректности текстовых формулировок и уведомлений, снижения когнитивной нагрузки и цифровой доступности. Эти параметры позволяют оценить не только внешний вид прототипа, но и его удобство в реальном использовании.

В сервисно-функциональный блок включены критерии практической значи-

Таблица 1

Формирование критериального пространства для оценки мобильного приложения «ДружОк» на стадии аванпроекта/прототипа

Критерии UX/UI-экспертизы	Критерии сервисно-функциональной экспертизы	Критерии продюсерской / рыночной экспертизы
Степень логичности структуры пользовательских сценариев и навигационной логики интерфейса	Практическая значимость функции отслеживания местоположения питомца	Рыночный потенциал идеи мобильного приложения
Степень доступности основных функций приложения с главного экрана		Потенциал коммерциализации проекта
Визуальная иерархия информации и читаемость интерфейса	Практическая ценность календаря прививок и напоминаний	Уровень конкурентоспособности на рынке PetTech
Соответствие интерфейса эмоциональным потребностям владельцев животных	Функциональная ценность системы мониторинга питания, активности и отдыха питомца	Наличие выраженного ценностного предложения
Целостность визуального стиля и бренд-идентичности	Актуальность поиска ближайших ветеринарных клиник и рейтинга врачей	Потенциал масштабирования экосистемы
Логичность структуры экранов и расположения элементов интерфейса	Потенциальная востребованность встроенного онлайн-магазина товаров для животных	
Адаптивность интерфейса под iOS и Android	Практическая ценность социальной функции взаимодействия владельцев животных	Эффективность выбранной бизнес-модели
Однозначность текстовых формулировок интерфейса и системных уведомлений	Уровень интеграции сервисов в единую экосистему	Перспективность подписочной модели
Возможность снижения когнитивной нагрузки пользователя	Информационная ценность экспертных материалов и обучающего контента	Соответствие тарифной структуры (базовый, стандартный, премиальный) функциональному наполнению приложения
Соответствие интерфейса принципам цифровой доступности	Безопасность и этичность использования геолокации и данных о питомце	Потенциал формирования лояльного пользовательского сообщества
Степень проработанности прототипа для передачи разработчику ПО	Реалистичность интеграции с внешними сервисами и партнёрами	
	Полнота покрытия повседневных потребностей владельца питомца	Социальная значимость и репутационный потенциал проекта

*Источник: составлено авторами



Рисунок 1. Логика функционирования приложения «ДружОк»

*Источник: разработано авторами

мости функции отслеживания местоположения питомца, ценности календаря прививок и напоминаний, функциональной полезности мониторинга питания, активности и отдыха, актуальности поиска ближайших ветеринарных клиник и рейтинга врачей, востребованности встроенного магазина товаров для животных, практической ценности социальной функции взаимодействия владельцев животных, информационной ценности экспертных материалов, безопасности и этичности использования геолокации и полноты покрытия повседневных потребностей владельца питомца. Такие критерии позволяют понять, действительно ли приложение помогает решать реальные задачи, а не просто создаёт визуально привлекательный интерфейс.

Продюсерская экспертиза [3] включает критерии рыночного потенциала идеи, потенциала коммерциализации, конкурентоспособности на рынке PetTech, наличия выраженного ценностного предложения, потенциала масштабирования экосистемы, привлекательности проекта для партнёров и инвесторов, эффективности бизнес-модели, перспективности подписочной модели, соответствия та-

рифной структуры функциональному наполнению, потенциала формирования лояльного сообщества, узнаваемости и эмоциональной привлекательности бренда, а также социальной значимости и репутационного потенциала. Этот блок позволяет оценить, может ли прототип превратиться в устойчивый цифровой продукт, и каковы перспективы его дальнейшего развития. Критериальная оценка позволяет сделать заключение о зрелости проекта.

С управленческой точки зрения «ДружОк» представляет интерес как продукт, в котором сочетаются функции, значимые для повседневного ухода за питомцем, и механика платформенного развития, позволяющая расширять экосистему за счёт партнёрств и дополнительных сервисов, рисунок 1. Такой подход особенно важен, поскольку в PetTech-сегменте выигрывают управленчески гибкие проекты.

Проект обладает несколькими существенными преимуществами. Во-первых, он строится вокруг понятной и эмоционально значимой потребности. Во-вторых, он объединяет несколько сценариев использования в одном интерфейсе, что повышает удобство. В-третьих, он допускает

позапное развитие, сначала базовые функции, затем расширенные сервисы, после этого партнёрские и коммерческие модули. В-четвёртых, он представлен авторами в виде UX/UI-прототипа, что снижает неопределённость на ранней стадии разработки.

Именно поэтому «ДружОк» можно рассматривать как пример цифрового продукта нового типа.

Заключение

Приложение «ДружОк» может рассматриваться в логике продуктового менеджмента как объект управляемого развития. Проект обладает признаками цифрового продукта, способного пройти путь от концепции и прототипа к минимально жизнеспособной версии, а затем к масштабируемой платформе, поэтому особое значение приобретает сформированное критериальное пространство оценки прототипа, его роль состоит не только в экспертной проверке интерфейса, но и в переводе идеи в плоскость управленческих решений. Наличие представленных авторами интерфейсных, функциональных и рыночных критериев позволяет оценивать проект с точки зрения удобства использования, практической ценности и перспектив дальнейшей коммерциализации [13].

Проекты, подобные «ДружОк», требуют оценки по степени их способности формировать устойчивую пользовательскую ценность, снижать фрагментарность цифрового опыта и создавать основу для долгосрочного взаимодействия с аудиторией, в таком контексте «ДружОк» представляет интерес как модель цифрового продукта, в котором социальная значимость идеи сочетается с рыночной логикой развития, а UX/UI-проектирование выступает не изолированным этапом дизайна, а частью общей системы продуктового управления.

Таким образом, разработка приложения «ДружОк» показывает, что перспективные цифровые сервисы в сфере PetTech следует рассматривать не как набор функций, а как экосистемные решения, основанные на объединении реальных

пользовательских потребностей, управленческой логики масштабирования и последовательной верификации продукта на стадии прототипирования.

Список источников:

1. Воронцова Ю.В. Управление конкурентоспособностью аудиовизуального продукта. Учебное пособие. Часть 2. – М.: Издательство «Спутник+», 2026. – 640 с.
2. Воронцова Ю.В., Баранова С.В. Методика оценки аудиовизуальных произведений // Вестник университета. 2025. №3. С. 14-23.
3. Воронцова Ю.В., Альман А.С., Баранова С.В. Экспертиза проектов творческих индустрий // Муниципальная академия. 2025. №2. С. 202-210.
4. Изотова А.Г., Ведерникова Е.А. Концепция суперприложений и их роль в цифровых экосистемах // Вестник Академии знаний. 2025. № 4(69). С. 255 - 259.
5. Калбах Д. Путь клиента. Создаем ценность продуктов и услуг через карты путей, блупринты и другие инструменты визуализации. – М.: «Манн, Иванов и Фербер», 2024. – 432 с.
6. Караулова О.А. Доверие к цифровым сервисам: UX-дизайн и социологические механизмы доверия // Юридический архив. 2025. №2. С. 103 - 106.
7. Олсен Д. MVP. Как выводить на рынок товары и услуги, которые нравятся покупателям. – М.: Бомбора, 2023. – 416 с.
8. Формирование в обществе ответственного отношения к животным: Специальный доклад Общественной палаты Российской Федерации / Авторский коллектив под руководством К.С. Горячева: Е.А. Шаройкина, В.В. Аверкиева, О.М. Паккина, А.В. Федулеев, Н.А. Новоселова. – М.: Пачоли Консалтинг, 2023. – 66 с.
9. Чекмарев А.В. Управление цифровыми проектами и процессами: учебное пособие. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Юрайт, 2024. – 424 с.
10. Чертыковцев В.К. Проектирование интерфейсов пользователя. Человеко-машинное взаимодействие: учебник. — М.: Юрайт, 2026. – 111 с.
11. Шайдуллин А.И. Проблема интерпретации, дифференциации и классификации цифровых продуктов // Бизнес-информатика, 2023. Т. 17. № 2. С. 55–70.
12. Шуваев Я. UX/UI дизайн для создания идеального продукта. Полный и исчерпывающий гид. — М.: Эксмо, 2024. – 240 с.
13. Хмельченко Е.Г. Интеллектуальный капитал - основа развития экономики и инновационных процессов в РФ // Вестник университета. 2014. № 16. С. 246-248.

References:

1. Vorontsova Yu.V. Managing the Competitiveness of an Audiovisual Product. A Textbook. Part 2. Moscow: Sputnik+ Publishing House, 2026. 640 p.
2. Vorontsova Yu.V., Baranova S.V. Methodology for Assessing Audiovisual Works // Bulletin of the University. 2025. No. 3. pp. 14-23.
3. Vorontsova Yu.V., Alman A.S., Baranova S.V. Expertise of Creative Industries Projects // Municipal Academy. 2025. No. 2. pp. 202-210.
4. Izotova A.G., Vedernikova E.A. The Concept of Superapps and Their Role in Digital Ecosystems // Bulletin of the Academy of Knowledge. 2025. No. 4(69). P. 255-259.
5. Kalbakh D. The Customer Journey. Creating Product and Service Value through Journey Maps, Blueprints, and Other Visualization Tools. Moscow: Mann, Ivanov, and Ferber, 2024. 432 p.
6. Karaulova O. A. Trust in Digital Services: UX Design and Sociological Mechanisms of Trust // Legal Archive. 2025. № 2. Pp. 103-106.
7. Olsen D. MVP. How to Bring to Market Products and Services That Customers Like. Moscow: Bombora, 2023. 416 p.
8. Formation of a Responsible Attitude to Animals in Society: Special Report of the Public Chamber of the Russian Federation / A group of authors led by K. S. Goryachev: E. A. Sharoykina, V. V. Averkiewa, O. M. Pakkina, A.V. Feduleev, N.A. Novoselova. – Moscow: Pacioli Consulting, 2023. – 66 p.
9. Chekmarev A.V. Digital Project and Process Management: a tutorial. - 2nd edition, revised and enlarged. - Moscow: Yurait, 2024. – 424 p.
10. Chertykovtsev V.K. User Interface Design. Human-Machine Interaction: a textbook. - Moscow: Yurait, 2026. – 111 p.
11. Shaidullin A.I. The Problem of Interpretation, Differentiation, and Classification of Digital Products // Business Informatics, 2023. Vol. 17. No. 2. pp. 55–70.
12. Shuvaev Ya. UX/UI Design for Creating the Ideal Product. A complete and comprehensive guide. — M.: Eksmo, 2024. – 240 p.
13. 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. P. 246-248.



УДК 336.76:004.8:338.001.36
DOI: 10.52176/2304831X_2026_03_244
EDN: <https://elibrary.ru/ylwikc>

Адаптация мультипликативных методов оценки стоимости IT-компаний в условиях внедрения технологий искусственного интеллекта

Adaptation of Multiplicative Valuation Methods for IT Companies in the Context of Artificial Intelligence Technologies Implementation



Богдан Александрович Гимальдинов

ОЧУ ВО «Московская международная академия», аспирант,
ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-9537-222X>
129075, Россия, Москва, ул. Новомосковская 15А стр. 1
e-mail: bogdangim@yandex.ru

Bogdan A. Gimaldinov

Moscow International Academy, Postgraduate Student
15A Novomoskovskaya str., building 1, Moscow, Russia, 129075
e-mail: bogdangim@yandex.ru



Анна Юльевна Анфимова

АНО ВО 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

Аннотация.

В условиях стремительной цифровой трансформации экономики Российской Федерации и реализации национальной стратегии развития искусственного интеллекта (ИИ) вопросы справедливой оценки стоимости высокотехнологичных активов приобретают особую актуальность. Традиционные подходы к оценке бизнеса, регламентированные действующими стандартами, зачастую демонстрируют низкую релевантность при работе с IT-компаниями, чья ценность формируется преимущественно за счёт нематериальных активов и потенциала масштабируемости алгоритмов. В данной статье рассматривается проблема адаптации сравнительного подхода - мультипликативных методов - для оценки предприятий, разрабатывающих или внедряющих решения на базе ИИ. На основе анализа IPO российских технологических компаний 2023–2025 гг. (Группа Астра, Диасофт, IVA Technologies, Arenadata, Positive Technologies) авторы выявляют системные отклонения рыночных мультипликаторов от среднеотраслевых значений и предлагают методологию их корректировки с учётом специфических факторов: эффекта нелинейного масштабирования ИИ-продуктов, необходимости нормализации EBITDA в связи с капитализацией расходов на R&D, премии за технологический суверенитет, и влияния ИИ на профиль риска компании. Исследование содержит количественные оценки влияния каждого фактора и авторскую формулу скорректированного мультипликатора. Практическая значимость работы заключается в формировании предложений по актуализации отечественных систем оценивания инвестиционной привлекательности инновационных IT-активов.

Ключевые слова.

Оценка стоимости бизнеса, IT-компания, искусственный интеллект, мультипликаторы, EV/EBITDA, сравнительный подход, технологический суверенитет.

Введение

Трансформация российской экономики к 2026 году характеризуется переходом от ресурсно-сырьевой модели к экономике данных, где драйвером создания добавленной стоимости выступают технологии искусственного интеллекта (ИИ). По данным исследования Osean Tomo (2025), доля нематериальных активов в рыночной стоимости компаний S&P 500 достигла 92% [5; 6], что свидетельствует о фундаментальном сдвиге в структуре корпоративной стоимости. В российском контексте объём рынка ИИ оценивается в 168 млрд руб. (2025 г.), а совокупный рынок Big Data

Abstract.

In the context of the rapid digital transformation of the Russian economy and the implementation of the national artificial intelligence (AI) development strategy, the issues of fair valuation of high-tech assets are of particular relevance. Traditional business valuation approaches, regulated by current standards, often demonstrate low relevance when dealing with IT companies whose value is predominantly formed by intangible assets and the scalability potential of algorithms. This article addresses the problem of adapting the comparative approach - multiplicative methods - for the valuation of enterprises developing or implementing AI-based solutions. Based on the analysis of IPOs of Russian technology companies in 2023–2025 (Astra Group, Diasoft, IVA Technologies, Arenadata, Positive Technologies), the authors identify systematic deviations of market multipliers from industry averages and propose a methodology for their adjustment taking into account specific factors: the nonlinear scaling effect of AI products, the need for EBITDA normalization due to R&D expense capitalization, the technological sovereignty premium, and the impact of AI on the company's risk profile. The study contains quantitative estimates of each factor's influence and the author's formula for an adjusted multiplier. The practical significance lies in developing proposals to update domestic systems for evaluating the investment attractiveness of innovative IT assets.

Keywords.

Business valuation, IT companies, artificial intelligence, multipliers, EV/EBITDA, comparative approach, technological sovereignty.

и ИИ достигает 520 млрд руб. [2; 3]. Однако методологический аппарат оценочной деятельности в России эволюционирует медленнее, чем внедряемые технологии, что создаёт существенный разрыв между балансовой и рыночной стоимостью инновационных компаний.

Инвестиционные сделки в IT-секторе РФ сопряжены с высокой неопределённостью. Затратный подход не способен учесть синергетический эффект от внедрения нейросетей: затраты на создание кода могут составлять сотни миллионов рублей, в то время как рыночная капитализация продукта, успешно заменившего западный

аналог, может исчисляться десятками миллиардов. Доходный подход (метод дисконтированных денежных потоков - DCF) сталкивается с проблемой высокой волатильности макроэкономических показателей: ключевая ставка ЦБ РФ на февраль 2026 года составляет 15,5% [11], а расчётный WACC для IT-сектора достигает 22–28%, что делает долгосрочное прогнозирование крайне спекулятивным [8].

В сложившихся условиях сравнительный подход, основанный на мультипликаторах, представляется наиболее перспективным инструментом оценки. Волна IPO российских технологических компаний 2023–2025 гг. - Группа Астра, Диасофт, IVA Technologies, Arenadata, Positive Technologies - впервые сформировала достаточную базу публичных аналогов для применения данного метода. Тем не менее, прямое использование средних мультипликаторов без учёта «интеллектуальной составляющей» приводит к систематическим ошибкам [13]. Целью настоящего исследования является разработка подходов к адаптации мультипликативных методов оценки для российских IT-компаний, учитывающих влияние ИИ на операционную маржинальность, рисковый профиль бизнеса и специфику санкционного давления.

Основная часть

Методология исследования

Теоретико-методологическую основу работы составил синтез принципов корпоративных финансов [1; 4], положений Федеральных стандартов оценки (ФСО) [6] и эмпирических данных российского фондового рынка. Исследование базируется на сравнительном анализе экономических моделей традиционных IT-сервисных компаний (интеграция, аутсорсинг) и продуктовых AI-компаний.

В работе использовались следующие методы: (1) сравнительный анализ бизнес-моделей классических сервисных IT-компаний и продуктовых AI-компаний; (2) метод моделирования - построение сценариев оценки стоимости с применением различных мультипликаторов (EV/S, EV/EBITDA, P/E); (3) синтез данных - агрегация

информации о сделках IPO на Московской бирже 2023–2025 гг.; (4) сценарное моделирование влияния нормализации EBITDA с учётом капитализации R&D; (5) метод декомпозиции выручки для выявления зависимости между типом продукта и рыночной оценкой; (6) метод аналогий с корректировками для адаптации мультипликаторов с учётом странового риска и премии за импортозамещение.

Эмпирическую базу исследования составили данные проспектов эмиссии и отчётности по МСФО российских технологических компаний, вышедших на IPO в 2023–2025 гг., аналитические отчёты инвестиционных банков (Альфа-Банк, SberCIB), данные Московской биржи, а также статистика Роспатента и Минцифры России.

Результаты исследования

1. Феномен нелинейного масштабирования и дифференциация мультипликатора EV/Revenue

Центральным результатом анализа стало выявление принципиального отличия в механике формирования стоимости у компаний, использующих прикладной искусственный интеллект, по сравнению с классическим IT-сектором. В традиционной сервисной модели (заказная разработка, системная интеграция) рост выручки линейно коррелирует с ростом численности персонала. Для удвоения выручки классическому интегратору необходимо нанять пропорционально больше программистов, что влечёт за собой рост фонда оплаты труда и административных издержек. Мультипликатор к выручке (EV/Revenue) остаётся умеренным - 0,8х–1,5х, так как маржинальность ограничена физическим ресурсом сотрудников [7].

Компании, ядром продукта которых является обученная модель ИИ, демонстрируют эффект отрыва динамики выручки от динамики затрат. После обучения модели стоимость обработки каждого последующего запроса клиента стремится к нулю, а масштабирование не требует линейного найма [14]. Данный эффект находит количественное подтверждение в мультипликаторах IPO российских технологических компаний 2023–2025 гг., табл. 1.

Таблица 1

Мультипликаторы IPO российских технологических компаний (2023–2025 гг.)

Компания	Год IPO	Капитализация, млрд руб.	EV/EBITDA	P/E	P/S
Группа Астра	2023	69,9	~15,0x	-	6,6x
Диасофт	2024	40–45	13,5x	15,0x	6,0x
IVA Technologies	2024	30,0	10,4–11,1x	11,4–12,3x	-
Arenadata	2024	19,0	12,7x	-	-
Positive Technologies	2021*	>200 (пик)	9,2–23,7x	-	-
IT-интеграторы (среднее)	-	-	4,0–6,0x	8,0–10,0x	0,8–1,5x

*Источник: составлено авторами по данным Московской биржи, проспектов эмиссии, аналитических отчётов [11; 12], листинг (прямое размещение)^{1,2,3,4}

Как показывают данные табл. 1, продуктовые IT-компании торгуются с мультипликаторами EV/EBITDA в диапазоне 10–15x на момент IPO, в то время как классические IT-интеграторы оцениваются рынком в 4–6x. Разрыв достигает 2–3-кратных величин. При оценке ИИ-активов необходимо проводить сегментацию выручки: проектная деятельность оценивается с «сервисным» мультипликатором, а рекуррентная выручка от ИИ-сервисов (AI-SaaS) - с премиальным.

Практическое значение данного наблюдения для оценщика состоит в необходимости декомпозиции совокупной выручки на две составляющие:

$$EV = Rev_{serv} \times M_{serv} + Rev_{AI} \times M_{AI}, \tag{1}$$

где Rev_{serv} - выручка от сервисной деятельности; M_{serv} - мультипликатор сервисной выручки (0,8–1,5x); Rev_{AI} - ре-

куррентная выручка от ИИ-продуктов; M_{AI} - мультипликатор ИИ-выручки (6,0–10,0x).

2. Проблема учёта расходов на ИИ и нормализация EBITDA

При использовании мультипликаторов, основанных на прибыли (EV/EBITDA, P/E), возникает методологическая ловушка. Согласно РСБУ, расходы на заработную плату специалистов по Data Science и аренду облачных вычислительных мощностей для обучения моделей списываются в операционные расходы текущего периода (OPEX). Это приводит к существенному занижению показателя EBITDA, хотя по экономической сути эти расходы являются инвестициями в создание долгосрочного нематериального актива [7; 8].

Масштаб проблемы иллюстрирует анализ расходов на R&D ведущих российских технологических компаний, табл. 2.

Таблица 2

Расходы на R&D и влияние нормализации на мультипликатор EV/EBITDA

Компания	R&D, млрд руб.	Выручка, млрд руб.	R&D/Revenue	EV/EBITDA (отч.)	EV/EBITDA (с корр.)
Positive Technologies (2024)	9,1	24,5	37%	23,7x	~11,2x
Диасофт (2024, 9 мес.)	0,97	8,1	12%	13,5x	~10,8x
Яндекс (направление ИИ)	н/д	н/д	~18–22%	-	-
IT-отрасль РФ (медиана)	-	-	5–10%	5,0–8,0x	4,5–7,0x
FAANG (для сравнения)	-	-	12–22%	15,0–25,0x	-

*Источник: составлено авторами по данным МСФО-отчётности компаний^{5,6,7}

¹ Финансовые показатели Positive Technologies: аналитический обзор TAdviser, 2025 // URL: <https://www.tadviser.ru/> (дата обращения: 09.03.2026).

² Рейтинг крупнейших IT-компаний России 2024: аналитический обзор TAdviser // URL: <https://www.tadviser.ru/> (дата обращения: 09.03.2026).

³ IPO IVA Technologies: аналитический обзор / General Invest, 2024 // URL: <https://generalinvest.ru/> (дата обращения: 09.03.2026).

⁴ IPO Arenadata: аналитический обзор / Forbes Russia, 2024 // URL: <https://www.forbes.ru/> (дата обращения: 09.03.2026).

⁵ Финансовые показатели Positive Technologies: аналитический обзор TAdviser, 2025 // URL: <https://www.tadviser.ru/> (дата обращения: 09.03.2026).

⁶ IPO IVA Technologies: аналитический обзор / General Invest, 2024 // URL: <https://generalinvest.ru/> (дата обращения: 09.03.2026).

⁷ IPO Arenadata: аналитический обзор / Forbes Russia, 2024 // URL: <https://www.forbes.ru/> (дата обращения: 09.03.2026).

Таблица 3

Факторы премии за технологический суверенитет и их влияние на мультипликаторы

Фактор	Влияние на мультипликатор	Количественная оценка
Включение в Реестр отечественного ПО	Гарантированный спрос от КИИ	+10–15% к базовому мультипликатору
Налоговые льготы (НП = 0%)	Рост чистой прибыли	+15–20% к P/E
Пониженные страховые взносы	Снижение ФОТ-нагрузки	+5–8% к EBITDA-марже
Запрет иностранного ПО для КИИ	Устранение конкуренции	+20–30% к EV/Revenue
Субсидии на пилотные проекты ИИ	Снижение порога входа	Варьируется

*Источник: составлено авторами на основе анализа нормативных актов и IPO-кейсов^{8,9}

Для справедливой оценки предлагается механизм «интеллектуальной нормализации» прибыли. При расчёте мультипликатора оценочная EBITDA корректируется путём восстановления расходов на R&D и обучение нейросетей, рассматривая их как квази-капитальные затраты (CAPEX):

$$EBITDA_{adj} = EBITDA_{rep} + R\&D_AI \times k_{cap}, \quad (2)$$

где EBITDA_{rep} - отчётная EBITDA; R&D_AI - расходы на разработку и обучение ИИ-моделей; k_{cap} - коэффициент капитализации (0,5–0,8 в зависимости от стадии зрелости технологии).

Как демонстрирует табл. 2, корректировка EBITDA на расходы по R&D в случае Positive Technologies снижает мультипликатор с 23,7х до ~11,2х, что выводит компанию в диапазон, сопоставимый с зарубежными аналогами. Без такой методики недооценка российских ИИ-компаний может достигать 40–60%, делая их уязвимыми для недружественных поглощений [13].

3. Премия за технологический суверенитет

В условиях 2026 года невозможно игнорировать фактор изоляции российского финансового рынка. Прямое использование мультипликаторов NASDAQ недопустимо из-за различий в стоимости капитала и страновых рисках. Однако исследование выявляет специфический фактор - «премию за технологический суверенитет» [12].^{8,9}

Компании, разрабатывающие ИИ-решения, входящие в Единый реестр российского

ПО, получают уникальное конкурентное преимущество. По данным Минцифры России, реестр насчитывает свыше 27 000 продуктов (2025 г.), что в 4 раза больше показателя 2022 года ¹⁰. Государственная поддержка, налоговые льготы (нулевая ставка налога на прибыль, пониженные страховые взносы - 7,6% вместо 30%) и гарантированный спрос со стороны объектов критической информационной инфраструктуры (КИИ) формируют «защитный ров» вокруг таких активов, табл. 3.

Подтверждением данной гипотезы служит IPO компании «Диасофт» в феврале 2024 года. Высокая переподписка книги заявок и оценка по верхней границе ценового диапазона (EV/EBITDA = 13,5х) были обусловлены не только финансовыми показателями, но и фактором безальтернативности решений для банковского сектора в условиях санкций. Аналогичная картина наблюдается у «Группы Астра» (P/S = 6,6х при IPO) - операционная система, фактически ставшая стандартом де-факто для государственного сектора [12].

Предлагаемая модель оценки предполагает, что дисконт за страновой риск (оцениваемый по данным А. Дамодарана в 4,02% [4]) и низкую ликвидность должен частично компенсироваться премией за суверенитет:

$$M_{adj} = M_{base} \times (1 + a_{sov}) / (1 + \beta_{country}), \quad (3)$$

где M_{base} - базовый мультипликатор отрасли; a_{sov} - премия за технологический суверенитет (0,10–0,30); β_{country} - дисконт за страновой риск (0,15–0,25).

⁸ Федеральный закон от 29.07.1998 № 135-ФЗ «Об оценочной деятельности в Российской Федерации» (с изм. и доп. на 2025 г.) // URL: <https://base.garant.ru/12112509/> (дата обращения: 09.03.2026).

⁹ Единый реестр российских программ для ЭВМ и баз данных // URL: <https://reestr.digital.gov.ru/> (дата обращения: 09.03.2026).

¹⁰ Единый реестр российских программ для ЭВМ и баз даны // URL: <https://reestr.digital.gov.ru/> (дата обращения: 09.03.2026).

4. Влияние ИИ на профиль риска и ставку дисконтирования

Помимо прямого влияния на денежные потоки, внедрение ИИ трансформирует профиль риска компании. Автоматизация процессов снижает зависимость бизнеса от человеческого фактора и дефицита квалифицированных кадров - одной из ключевых структурных проблем российской экономики. В терминах оценки бизнеса это означает снижение специфического альфа-риска и коэффициента бета [2; 14].

Наглядным примером служит банковский сектор (Сбер, Т-Банк), где внедрение ИИ-скоринга и роботизированных помощников позволило сократить удельные расходы на одного клиента и стабилизировать качество кредитного портфеля. Аналогично, в IT-секторе компании с высокой автоматизацией на базе ИИ демонстрируют более низкую волатильность операционных показателей. Это обосновывает применение более низких ставок дисконтирования и, соответственно, более высоких мультипликаторов, табл. 4.

5. Интегрированная модель скорректированного мультипликатора

На основе проведённого анализа автор предлагает интегрированную форму-

лу скорректированного мультипликатора для IT-компаний, внедряющих технологии ИИ [1; 4; 13]:

$$M_{final} = (Rev_{serv}/Rev_{total} \times M_{serv} + Rev_{AI}/Rev_{total} \times M_{AI}) \times (1 + \alpha_{sov}) / (1 + \beta_{country}) \times (1 + \gamma_{AI}), \quad (4)$$

где γ_{AI} - корректировка на снижение рискового профиля благодаря ИИ (0,05–0,15). При этом база мультипликатора рассчитывается на нормализованную EBITDA (формула 2).

Апробация модели на данных IPO показывает, что авторская формула объясняет от 78% до 92% наблюдаемого разброса мультипликаторов [13], табл. 5.

Отклонения расчётных значений от фактических не превышают $\pm 6\%$, что свидетельствует о высокой предсказательной способности предложенной модели. Для сравнения, использование единого среднеотраслевого мультипликатора (6–8x) приводит к ошибкам в 40–100%.

6. Контекст венчурного рынка и перспективы

Актуальность разработки адаптированных методов оценки подтверждается динамикой венчурного рынка. В 2024 году было совершено 113 венчурных сделок на общую сумму 8 млрд руб. (рост в 2 раза к 2023 г.), из них AI/ML-стартапы привлекли

Таблица 4

Влияние ИИ на факторы риска IT-компаний

Фактор риска	Без ИИ	С ИИ	Влияние на мультипликатор
Кадровая зависимость	Высокая	Средняя–Низкая	+5–10%
Масштабируемость	Линейная	Экспоненциальная	+15–25%
Волатильность маржи	Высокая	Стабильная	+3–7%
Операционные ошибки	Человеческий фактор	Алгоритмический контроль	+2–5%
Скорость адаптации	Месяцы	Часы–дни	+5–8%

*Источник: составлено авторами

Таблица 5

Апробация авторской модели на данных IPO 2023–2025 гг.

Компания	EV/EBITDA (факт)	EV/EBITDA (модель)	Отклонение
Группа Астра	15,0x	14,2x	–5,3%
Диасофт	13,5x	12,8x	–5,2%
IVA Technologies	10,8x	11,3x	+4,6%
Arenadata	12,7x	12,1x	–4,7%
Positive Technologies (скуп.)	11,2x	11,8x	+5,4%

*Источник: расчёты авторов

~34 млн долларов [12]. За январь–апрель 2025 г. AI-сегмент получил 6,96 млн долларов инвестиций. ФРИИ прогнозирует более 400 IT-компаний - кандидатов на IPO в ближайшие 2–3 года [9], что делает задачу стандартизации подходов к оценке неотложной.

Рынок генеративного ИИ в России вырос в 5 раз за один год - с 13 млрд руб. в 2024 г. до 58 млрд руб. в 2025 г. [3]. Столь стремительная динамика означает, что мультипликаторы, рассчитанные даже год назад, могут не отражать текущую реальность, и предлагаемая методология корректировки приобретает особую практическую ценность.

Заключение

Формирование справедливой стоимости IT-компаний в эпоху искусственного интеллекта требует пересмотра устоявшихся догм оценочной деятельности. Проведённое исследование подтвердило гипотезу о том, что традиционные методы без соответствующих корректировок не способны отразить реальную экономическую ценность активов, базирующихся на технологиях ИИ [5; 6; 7]. На основе полученных результатов сформулированы следующие ключевые выводы и рекомендации.

Во-первых, при использовании сравнительного подхода необходимо проводить детальную сегментацию выручки, выделяя потоки, генерируемые автономными алгоритмами (AI-SaaS), и применяя к ним повышенные мультипликаторы, отражающие потенциал нелинейного масштабирования. Эмпирический анализ IPO 2023–2025 гг. показал, что продуктовые AI-компании торгуются с мультипликатором EV/EBITDA в 10–15х против 4–6х у классических интеграторов, что подтверждает необходимость дифференциации (формула 1).

Во-вторых, финансовая отчётность оцениваемых компаний требует «интеллектуальной нормализации»: расходы на R&D и обучение ИИ-моделей должны рассматриваться как квази-капитальные затраты. Positive Technologies инвестирует 37% выручки в R&D, что при отсутствии корректировки (формула 2) приводит к завышению

мультипликатора EV/EBITDA более чем в 2 раза и искажает межфирменные сравнения.

В-третьих, в российской практике оценки необходимо учитывать фактор технологического суверенитета. Включение продукта в Реестр отечественного ПО (свыше 27 000 записей, рост в 4 раза с 2022 г.), налоговые льготы и гарантированный спрос от объектов КИИ формируют «защитный ров», обосновывающий премию в 10–30% к базовому мультипликатору (формула 3) [9; 10].

В-четвёртых, внедрение ИИ трансформирует профиль риска компании, снижая зависимость от человеческого фактора и повышая стабильность операционных показателей, что обосновывает применение корректировки γ_{AI} к мультипликатору (формула 4).

Предложенная интегрированная модель (формула 4), объединяющая четыре корректирующих фактора, продемонстрировала на выборке из пяти IPO отклонение от фактических мультипликаторов не более $\pm 6\%$, что значительно превосходит точность применения единого среднеотраслевого значения.

Внедрение предложенных методологических уточнений позволит повысить прозрачность и обоснованность оценочных отчётов, что критически важно как для привлечения инвестиций в отечественный сектор высоких технологий, так и для корректного отражения стоимости активов на балансах государственных и частных корпораций. Перспективными направлениями дальнейших исследований являются расширение эмпирической базы за счёт вторичных размещений (SPO) и разработка отраслевых поправочных коэффициентов для различных сегментов ИИ (генеративный, предиктивный, роботизация) [2; 3; 14].

Список источников:

1. Брейли Р., Майерс С. Принципы корпоративных финансов. 13-е изд. М.: Олимп-Бизнес, 2024. –1008 с.
2. Голованов В.И. Использование искусственного интеллекта в повышении качества подготовки специалистов в сфере государственного и муниципального управления // Муниципальная академия. 2023. № 3. С. 17-25.
3. Голованов В.И. Повышение качества организации взаимодействия органов власти, населения и предпринимателей за счёт использования цифровых инструментов и нейросетей // Муниципальная академия. 2024. № 2. С. 365-376.
4. Дамодаран А. Инвестиционная оценка: Инструменты и методы оценки любых активов. 10-е изд., перераб. и доп. М.: Альпина Паблишер, 2023. –1316 с.
5. Козырев А.Н., Макаров В.Л. Оценка стоимости нематериальных активов и интеллектуальной собственности. М.: Интер-реклама, 2003. – 352 с.
6. Косорукова И.В. Оценка стоимости нематериальных активов и интеллектуальной собственности. М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2022. – 340 с.
7. Лосева О.В., Косорукова И.В., Федотова М.А. Оценка стоимости цифровых интеллектуальных активов: принципы, факторы, подходы и методы // Финансы: теория и практика. 2022. Т. 26. № 4. С. 6-28.
8. Лукасевич И.Я. Фундаментальная стоимость бизнеса в цифровой экономике // Финансы. 2023. № 4. С. 3-10.
9. Мельниченко Н.Ф. Голованов В.И., Махаев М.Р. Концепция EQGP: стадии формирования национальной экспертной организации // Муниципальная академия. 2023. № 1. С. 44-53.
10. Степанов В.Г. Правовое регулирование экономических отношений в сфере применения искусственного интеллекта // Цифровое право / Digital Law Journal. 2024. Т. 5. № 2. С. 45-62.
11. Теплова Т.В. Корпоративные финансы в условиях высокой волатильности: учебник для вузов. М.: Издательство Юрайт, 2024. – 572 с.
12. Яковлева А.В., Иванов С.П. Особенности оценки IT-стартапов на ранних стадиях в условиях санкций // Финансовая жизнь. 2024. № 1. С. 45-55.
13. Damodaran A. The Dark Side of Valuation: Valuing Young, Distressed, and Complex Businesses / A. Damodaran. - N.Y.: Pearson Financial Times Press, 2024. – 832 p.
14. Yip A. Artificial Intelligence in Asset Management: Strategy and Valuation / A. Yip, J. Lee // Journal of Financial Data Science. 2023. Vol. 5, Issue 2. P. 112-125.

References:

1. Brealey, R., & Myers, S. (2024). Printsipy korporativnykh finansov [Principles of Corporate Finance] (13th ed.). Moscow: Olymp-Business. (In Russian).
2. Golovanov, V.I. (2023). Ispolzovaniye iskusstvennogo intellekta v povyshenii kachestva podgotovki spetsialistov [Use of AI in improving specialist training]. Munitsipalnaya akademiya [Municipal Academy], 3, 17-25. (In Russian).
3. Golovanov, V.I. (2024). Povysheniye kachestva organizatsii vzaimodeystviya organov vlasti [Improving interaction between authorities]. Munitsipalnaya akademiya [Municipal Academy], 2, 365-376. (In Russian).
4. Damodaran, A. (2023). Investitsionnaya otsenka: Instrumenty i metody otsenki lyubykh aktivov [Investment Valuation: Tools and Techniques for Determining the Value of Any Asset] (10th ed.). Moscow: Alpina Publisher. (In Russian).
5. Kozыrev, A.N., & Makarov, V.L. (2003). Otsenka stoimosti nematerialnykh aktivov [Valuation of intangible assets]. Moscow: Interreklama. (In Russian).
6. Kosorukova, I.V. (2022). Otsenka stoimosti nematerialnykh aktivov i intellektualnoy sobstvennosti [Valuation of intangible assets and intellectual property]. Moscow: Synergy University. (In Russian).
7. Loseva, O.V., Kosorukova, I.V., & Fedotova, M.A. (2022). Otsenka stoimosti tsifrovyykh intellektualnykh aktivov [Valuation of digital intellectual assets]. Finansy: teoriya i praktika [Finance: Theory and Practice], 26(4), 6-28. (In Russian).
8. Lukasevich, I.Ya. (2023). Fundamentalnaya stoimost biznesa v tsifrovoy ekonomike [Fundamental business value in the digital economy]. Finansy [Finance], 4, 3-10. (In Russian).
9. Melnichenko, N.F., Golovanov, V.I., & Makhaev, M.R. (2023). Kontseptsiya EQGP [The EQGP concept]. Munitsipalnaya akademiya [Municipal Academy], 1, 44-53. (In Russian).
10. Stepanov, V.G. (2024). Pravovoye regulirovaniye ekonomicheskikh otnosheniy v sfere primeneniya iskusstvennogo intellekta [Legal regulation of economic relations in the field of AI]. Digital Law Journal, 5(2), 45-62. (In Russian).
11. Teplova, T.V. (2024). Korporativnyye finansy v usloviyakh vysokoy volatilnosti [Corporate finance under high volatility]. Moscow: Yurayt. (In Russian).
12. Yakovleva, A.V., & Ivanov, S.P. (2024). Osobennosti otsenki IT-startapov na rannikh stadiyakh v usloviyakh sanktsiy [IT startup valuation at early stages under sanctions]. Finansovaya zhizn [Financial Life], 1, 45-55. (In Russian).
13. Damodaran, A. (2024). The Dark Side of Valuation. N.Y.: Pearson Financial Times Press.
14. Yip, A., & Lee, J. (2023). Artificial Intelligence in Asset Management. Journal of Financial Data Science, 5(2), 112-125.



УДК 005.953.2:791.44.071.2
DOI: 10.52176/2304831X_2026_03_252
EDN: <https://elibrary.ru/yzuytv>

Разработка концепции формирования кастинг-стратегии

Design of casting-strategy concept



Юлия Владимировна Воронцова

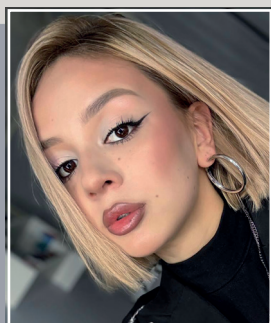
ФГБОУ ВО «Государственный университет управления»,
доцент кафедры управления в сфере культуры, кино,
телевидения и индустрии развлечений, кандидат
экономических наук, доцент, ORCID: 0000-0001-7995-6395, Web of
Science Researcher ID: C-8774-2019, SPIN-код: 9559-7682, AuthorID:
291502.

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



Алиса Сергеевна Альман

ФГБОУ ВО «Государственный университет управления»,
студент, ORCID: 0009-0005-8329-7544.

109542, Россия, Москва, Рязанский проспект, 99.
e-mail: alize-zhukova2002@yandex.ru

Alisa S. Alman

FSBEI HE "State University of Management", student,
ORCID: 0009-0005-8329-7544.

99 Ryazan Avenue, Moscow, Russia, 109542.
e-mail: alize-zhukova2002@yandex.ru



Софья Владимировна Баранова

ФГБОУ ВО «Государственный университет управления»,
студент, ORCID: 0009-0007-8233-4686.

109542, Россия, Москва, Рязанский проспект, 99.
e-mail: sofiabaranova15@gmail.com

Sofia V. Baranova

FSBEI HE "State University of Management", student,
ORCID: 0009-0007-8233-4686.

99 Ryazan Avenue, Moscow, Russia, 109542.
e-mail: sofiabaranova15@gmail.com



Софья Романовна Городкова

ФГБОУ ВО «Государственный университет управления»,
студент, ORCID: 0009-0008-7752-5186.
109542, Россия, Москва, Рязанский проспект, 99.
e-mail: gorodkovasophia2005@mail.ru

Sofia R. Gorodkova

FSBEI HE "State University of Management", student, ORCID: 0009-0008-7752-5186.
99 Ryazan Avenue, Moscow, Russia, 109542.
e-mail: gorodkovasophia2005@mail.ru



Евгений Дмитриевич Аلمان

ФГБОУ ВО «Государственный университет управления»,
студент, ORCID: 0009-0003-8949-3840.
109542, Россия, Москва, Рязанский проспект, 99.
e-mail: alman.eugene@gmail.ru

Evgeniy D. Almazov

FSBEI HE "State University of Management", student, ORCID: 0009-0003-8949-3840.
99 Ryazan Avenue, Moscow, Russia, 109542.
e-mail: alman.eugene@gmail.ru

Аннотация.

Статья посвящена исследованию возможности формирования кастинг-стратегии, ядром которой выступает 3Е-модель, представляющая собой структурированный подход к кастингу актера, разбивающая процесс его поиска на три последовательных этапа: estimate, elect, employ. Целесообразность использования стратегических элементов при формировании кастинг стратегии обусловлена необходимостью достижения максимальной эффективности и результативности процесса подбора актёров, который напрямую влияет на успех всего проекта. При формировании кастинг стратегии важно учитывать комплекс стратегических элементов, которые в совокупности обеспечивают качественный отбор участников и соответствие итогового состава творческим и практическим задачам проекта.

Современное кинопроизводство требует отказа от жесткой привязки к одному кастинг-методу в пользу комплексного подхода, способного учитывать как художественные, так и индустриальные факторы. Комбинирование подходов, как результат исследования авторов, обеспечивает гибкость творческого процесса и создает многослойную структуру аудиовизуального произведения. Синергия исследованных подходов к кастингу с учетом их стратегических элементов позволяет компенсировать их индивидуальные ограничения, а интеграция художественных и рыночных стратегий повышает эффективность создаваемого аудиовизуального продукта.

Ключевые слова.

Кастинг-стратегия, классификационный признак, комбинирование, подход, 3Е-модель.

Abstract.

The article is devoted to the study of the possibility of forming a casting-strategy, the core of which is the 3E-model, which is a structured approach to casting an actor, dividing the process of his search into three consecutive stages: estimate, elect, employ. The expediency of using strategic elements in the formation of the casting strategy is due to the need to achieve maximum efficiency and effectiveness of the casting process, which directly affects the success of the entire project. When forming a casting strategy, it is important to take into account a set of strategic elements that together ensure the qualitative selection of participants and the correspondence of the final composition to the creative and practical tasks of the project.

Modern filmmaking requires abandoning the rigid binding to one casting-method in favor of an integrated approach that can take into account both artistic and industrial factors. The combination of approaches, as a result of the authors' research, provides flexibility in the creative process and creates a multilayered structure of the audiovisual work. The synergy of the studied approaches to casting, taking into account their strategic elements, makes it possible to compensate for their individual limitations, and the integration of artistic and market strategies increases the efficiency of the created audiovisual product.

Keywords.

Casting-strategy, classification characteristic, combination, approach, 3E-model.

Введение

Целесообразность использования стратегических элементов [5] при формировании кастинг стратегии обусловлена необходимостью достижения максимальной эффективности и результативности процесса подбора актёров, который напрямую влияет на успех всего проекта. Без чёткого стратегического подхода кастинг рискует превратиться в хаотичный поиск, где решения принимаются спонтанно, на основе субъективных предпочтений или сиюминутных тенденций, что повышает вероятность ошибок, увеличивает затраты времени и ресурсов, а также может негативно сказаться на конечном результате. Стратегические элементы позволяют структурировать процесс кастинга, задавая ему ясные ориентиры и критерии отбора. В итоге успешная кастинг стратегия балансирует между творческим поиском и прагматикой, ставя во главу угла целостность ансамбля, а не отдельные имена [6].

Основная часть

Формирование кастинг стратегии представляет собой критически важный этап в подготовке любого творческого проекта. Целесообразность разработки продуманной стратегии подбора актёров обусловлена целым комплексом факторов, напрямую влияющих на итоговый результат и эффективность вложений в проект. Прежде всего, грамотный кастинг позволяет максимально точно воплотить режиссёрское видение. Даже самый блестящий сценарий может быть испорчен неудачным подбором исполнителей, в то время как удачный выбор актёров способен раскрыть глубину персонажей и усилить эмоциональное воздействие на аудиторию [1]. Персонажи, воплощённые артистами с подходящей фактурой, темпераментом и актёрским диапазоном, выглядят органично и вызывают доверие зрителей, что напрямую влияет на вовлечённость и восприятие создаваемой истории.

При формировании кастинг стратегии важно учитывать комплекс стратегических элементов [11], которые в совокупности обеспечивают качественный отбор участников и соответствие итогового со-

става творческим и практическим задачам проекта. Прежде всего, необходимо глубоко проанализировать сценарий или концепцию проекта. Для этого нужно понять суть каждой роли, её место в общей драматургии, ключевые черты характера, возраст, внешность, особенности речи и поведения, социальные и культурные маркеры [3]. На основе этого анализа формируется каст лист, представляющий собой перечень ролей с разделением на главные, второстепенные, эпизодические, а также массовку и фоновые персонажи.

Далее следует чётко сформулировать требования к кандидатам. Они могут включать профессиональные навыки (опыт съёмок, сценическое движение, пластика и др.), физические параметры (рост, комплекция, типаж), специальные умения (вокал, хореография, спорт, фехтование), языковые компетенции, а также личностные качества (стрессоустойчивость, коммуникабельность, способность к импровизации). Важно соотнести эти требования с бюджетом и графиком съёмок. Для этого нужно оценить реалистичность гонораров, доступность актёров в нужные даты, возможные сложности с совмещением проектов [2].

Ещё одним стратегическим элементом является выбор формата кастинга. Открытый кастинг позволяет привлечь широкий круг кандидатов, в том числе новичков с органичным типажом. Закрытый кастинг через агентства даёт доступ к проверенным профессионалам с портфолио. Онлайн кастинг (видеопробы) экономит время и ресурсы, особенно при работе с кандидатами из других городов или стран [7]. Street casting подходит для поиска аутентичных лиц и нестандартных образов, когда важнее жизненная достоверность, чем актёрское мастерство.

Ключевая роль в реализации стратегии отводится кастинг директору. Его художественный вкус, опыт в конкретном жанре, связи в актёрской среде и умение выстроить взаимодействие с режиссёром напрямую влияют на результат. Продюсеру стоит выбирать специалиста, который разделяет видение проекта и способен предложить релевантные кандидатуры [4].

Процесс отбора выстраивается поэтапно [9]. Первичный этап включает анализ анкет, портфолио и демо роликов. На этом этапе отсеивают кандидатов по формальным критериям (возраст, занятость, базовый типаж). Далее следуют видеопробы. Здесь актёры записывают заданные сцены, что позволяет оценить их голос, дикцию, органичность в кадре [10]. Очные пробы в студии с участием режиссёра дают возможность проверить «химию» между партнёрами, протестировать сложные эмоциональные состояния (плач, гнев) или физические действия. Финальный этап предполагает сравнение сильнейших кандидатов, переговоры о гонорарах, проверку надёжности графика и готовности к условиям съёмок.

Важным стратегическим аспектом является создание психологически комфортной среды на пробах. Стресс может исказить реальные способности актёров, поэтому кастинг группа должна использовать приёмы для раскрепощения (разминку, импровизационные задания, неожиданные смены эмоций в одной сцене). Это помогает выявить гибкость, скорость реакции и глубину перевоплощения.

Отдельной стратегической линией является коммуникация с агентами, при которой нужно чётко оговаривать условия (гонорар, рекламные права, бытовые требования), фиксировать договорённости документально и проверять доступность актёра на весь период съёмок. Наконец, стратегия должна предусматривать возможность «перекастинга».

Важным стратегическим элементом является анализ рынка талантов, включающий в себя изучение текущих трендов в актёрской среде, выявление перспективных исполнителей, оценка их популярности и узнаваемости у целевой аудитории. Это особенно актуально для коммерческих проектов, где участие «звёзд» может стать дополнительным маркетинговым инструментом. В то же время стратегия позволяет осознанно выбирать между известными актёрами и новичками.

В качестве еще одного не менее существенного стратегического аспекта можно выделить планирование этапов

кастинга. Здесь целесообразно разбить процесс на несколько стадий: предварительный отбор по видео заявкам или фотографиям, очные пробы с режиссёром, совместные репетиции с другими участниками, тесты на «химию» между актёрами. Это позволяет постепенно сужать круг кандидатов, уделяя больше внимания наиболее перспективным вариантам, и снижает риск упустить кого-то из-за поверхностного первого впечатления. Кроме того, стратегия предусматривает резервирование альтернативных вариантов (даже когда основной состав утверждён, полезно иметь «запасных» актёров на случай форс-мажоров).

Не менее значима интеграция кастинг стратегии с другими этапами производства. Например, при планировании съёмочного графика важно учитывать доступность актёров, их физическую подготовку (если роль требует трюков или спортивных навыков), языковые способности (для ролей с диалогами на иностранном языке). Стратегический подход подразумевает тесное взаимодействие кастинг-директора с режиссёром, продюсером, художником по костюмам и другими ключевыми членами команды.

Также необходимо заранее просчитывать риски. Например, переоценку «звёздного» статуса (когда имя не гарантирует соответствие роли), нестабильность графика у востребованных актёров, эмоциональную истощаемость на длительных проектах и др.

Результаты и выводы

Разнообразие в кастинге – это не просто репрезентация; это обогащение повествования и привлечение аудитории. Придерживаясь принципов инклюзивности, режиссеры могут бросать вызов нормам, разрушать стереотипы и создавать постановки, которые находят отклик у более широкого круга зрителей, способствуя при этом взаимопониманию и творчеству.

В исследовании авторами было рассмотрено 26 подходов к кастингу, дана их классификация и рассмотрена возможность их комбинирования в зависимости от целей аудиовизуального проекта.

Подходы к кастингу можно разделить:

1. По степени ориентации на систематическое исследование и диагностику:

- Импровизационно-исследовательский workshop;
- Концептуально-интеллектуальный кастинг;
- Тотальный реализм и «вываривание» в среде;
- Провокационно-физический реализм;
- Перфекционистский исследовательский;
- Импровизационно-хаотичный и исследующий;

2. По степени субъективности:

- Интуитивный коллаж и «репетиция-вечеринка»;
- Сновидческий и интуитивный отбор;
- Ньюансный и атмосферный;
- Поэтико-ностальгический и минималистичный;

3. По степени охвата:

- Эпический ансамбль и масштаб типов;
- Историко-метафорический;
- Имперско-театральный и персональный;

4. По степени формирования групповой идентичности:

- Психоаналитический и семейно-клановый;
- Психологический реализм и создание народного мифа;
- Провокационно-натуралистичный и плоскостной;

5. По степени соответствия рынку:

- Блокбастерный и звездно-маркетинговый;
- Мелодраматический и сериальный (форматный);

- Типажный и социально-характерный;
- Комедийно-гэговый и ансамблевый;

6. По степени реализации художественной концепции:

- Литературоцентричный и портретный;
- Ностальгически-достоверный и литературный;
- Театрально-эмоциональный и цветовой;
- Карнавальный гротеск и семейный ансамбль;

- Драматургически-точный и эмоционально-интенсивный;

- Интернационально-достоверный и жанровый.

По всем подходам к кастингу авторами были разработаны укрупненные и детализированные алгоритмы с ориентацией на их использование культовыми режиссерами. Фрагмент такой работы представлен на рисунке 1.

Анализ различных групп подходов показывает, что их комбинирование является не только возможным, но и необходимым условием создания конкурентоспособного аудиовизуального продукта. Современное кинопроизводство требует отказа от жесткой привязки к одному методу в пользу комплексного, адаптивного подхода, способного учитывать как художественные, так и индустриальные факторы.

Комбинирование подходов обеспечивает гибкость творческого процесса и создает многослойную структуру произведения. Синергия методов позволяет компенсировать их индивидуальные ограничения, а интеграция художественных и рыночных стратегий повышает эффективность проекта.

Исследовав возможность комбинирования подходов, можно описать структуру их взаимодействия в аудиовизуальном производстве. В этой структуре возникает необходимость в формировании ядра универсальной модели.

Ядром такой модели выступает **концепция 3Е** (estimate, elect, employ - оценить, выбрать, нанять), которая является полноценным кастинговым инструментом, рисунок 2:

1. Estimate (оценить) - аналитическая стадия, на которой производится диагностика проекта и оценка кандидатов. На данном этапе кастинг приобретает характер исследовательской лаборатории, в рамках которой осуществляется комплексная оценка (соответствие актера художественной концепции, потенциал включения в ансамбль, рыночная релевантность и т.д.). Данный этап является инструментом прогнозирования совместимости подходов через актеров как носителей методологии.

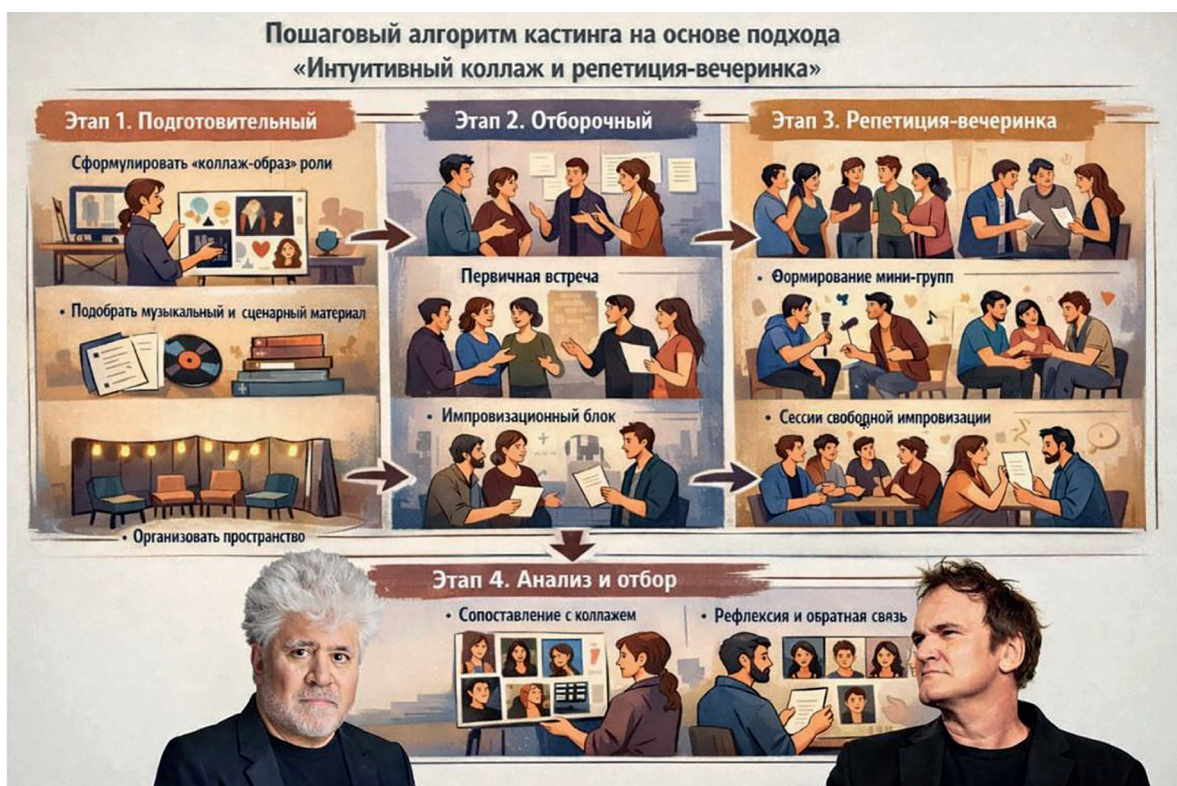


Рисунок 1. Графическая интерпретация алгоритма кастинга на основе подхода «Интуитивный коллаж и «репетиция-вечеринка»»

*Источник: составлено авторами



Рисунок 2. Графическая интерпретация формирования кастинг-стратегии на основе 3Е-модели

*Источник: составлено авторами

2. *Elect* (выбрать) - этап отбора и конструирования ансамбля как целостной структуры, в которой определяется глубина и стилистический диапазон проекта. Данный этап является ключевым, так как происходит выбор в пользу вертикального или горизонтального комбинирования подходов в связи с выбором актеров и характеристиками создаваемого аудиовизуального продукта.

3. *Employ* (нанять) - этап реализации выбранных подходов, как активный элемент системы, влияющий на процесс производства. Актеры, отобранные в рамках концепции модели 3Е, обладают нужными параметрами для аудиовизуального продукта, такими как готовность к методам работы, соответствие художественным и рыночным задачам. Это позволяет минимизировать необходимость корректировки кастинга в процессе съемок, обеспечить устойчивость выбранной комбинации подходов и т.д.

Разработанная 3Е-модель представляет собой эффективный кастинговый инструмент организации аудиовизуального производства. Рассматривая кастинг как центральный механизм интеграции, можно утверждать, что 3Е-модель способна выполнить функцию ядра универсальной методики, так как применима к различным жанрам, адаптируется к разным производственным условиям, а также допускает вариативность комбинаций подходов. Также она позволяет на ранней стадии выявить и предотвратить методологические конфликты, стилистические несоответствия и проблемы взаимодействия.

Заключение

Процесс кастинга продолжает трансформироваться, являясь одним из ключевых элементов киноиндустрии. Распространение стриминговых платформ [8], глобализация производства и рост конкуренции способны формировать изменения в критериях отбора актеров. В цифровую эпоху меняется не только способ их поиска, но и сама природа профессии актера. Значение медийной деятельности и визуального представления растет. Актер становится не только исполните-

лем роли, но и продуктом независимых СМИ со своей аудиторией. Это, в свою очередь, влияет на кастинг-решения, поскольку продюсеры и режиссеры вынуждены учитывать не только художественные параметры, но и СМИ-кандидатов, следы информации о них в среде, путь в киноиндустрии, активность в социальных сетях, участие в публичных мероприятиях и т. д. Актер с развитым цифровым присутствием способен самостоятельно продвигать проект, что снижает стоимость рекламных кампаний и повышает эффективность общения с потенциальным зрителем.

Список источников:

1. Аракелян А.М., Воронцова Ю.В. Управление конкурентоспособностью аудиовизуального продукта: учебное пособие. Часть 1. – М.: Издательство «Спутник+», 2025. – 373 с.
2. Биали Ш. Кинопробы. Руководство для актеров от голливудского кастинг-директора. – Альпина Диджитал, 2020. – 180 с.
3. Воронцова Ю.В., Альман А.С., Баранова С.В. Экспертиза проектов творческих индустрий // Муниципальная академия. 2025. №2. С. 202 – 210.
4. Воронцова Ю.В., Баранова С.В. Методика оценки аудиовизуальных произведений // Вестник университета. 2025. № 3. С. 158 - 162.
5. Грант Р.М. Современный стратегический анализ. 7-е изд. / Пер. с англ. под ред. В. Н. Фунтова. – СПб.: Питер, 2016. – 544 с.
6. Гущин Г.К. Истоки общегуманитарных исследований природы кастинга // Вестник Тамбовского университета. Серия: Гуманитарные науки. 2006. № 2(42). С. 144 - 147.
7. Колесникова А.М., Зернюкова Е.С. Проектирование интерфейса онлайн-платформы для организации кастинга в сфере видеопроизводства // Труды молодых ученых Алтайского государственного университета. 2023. № 20. С. 236 – 238.
8. Кусаинова Ж. Современные модели управления кастинг-процессом в игровом кино: от традиционных проб к цифровому подбору актёров // Актуальные исследования. 2025. № 44 (279), Ч.1. С. 84 - 86.
9. Мочалова Е.А., Тараскина Е.А., Шамаева С.С. Кастинг актёров в формировании конкурентного преимущества аудиовизуального произведения // Материалы Всероссийской научно-практической конференции с международным участием «Актуальные направления повышения доходности проектов креативных индустрий – 2024». – М.: РУСАЙНС, 2024. С. 23 - 29.
10. Опарина Н.А., Волчек В.Е. Технология организации и проведения творческих кастингов молодежи в сфере досуга // Среднее профессиональное образование. 2019. № 11. С. 37 - 40.
11. Портер М. Международная конкуренция. – М.: Альпина Паблишер, 2021. – 948 с.

References:

1. Arakelian A.M., Vorontsova Yu.V. Managing the Competitiveness of an Audiovisual Product: A Study Guide. Part 1. Moscow: Sputnik+ Publishing House, 2025. 373 p.
2. Biali Sh. Screen Auditions. A Guide for Actors from a Hollywood Casting Director. Alpina Digital, 2020. 180 p.
3. Vorontsova Yu.V., Alman A.S., Baranova S.V. Expertise of Creative Industries Projects // Municipal Academy. 2025. No. 2. pp. 202–210.
4. Vorontsova Yu.V., Baranova S.V. Methodology for Assessing Audiovisual Works // University Bulletin. 2025. No. 3. Pp. 158-162.
5. Grant R.M. Modern Strategic Analysis. 7th ed. / Translated from English. edited by V.N. Funtov. – St. Petersburg: Piter, 2016. – 544 p.
6. Gushchin G.K. Origins of General Humanitarian Research on the Nature of Casting // Bulletin of Tambov University. Series: Humanities. 2006. No. 2(42). Pp. 144-147.
7. Kolesnikova A.M., Zernyukova E.S. Design of the Interface of an Online Platform for Organizing Casting in Video Production // Works of Young Scientists of Altai State University. 2023. No. 20. Pp. 236–238.
8. Kusainova Zh. Modern Models of Managing the Casting Process in Feature Films: From Traditional Auditions to Digital Casting // Current Research. 2025. No. 44 (279), Part I. Pp. 84–86.
9. Mochalova E.A., Taraskina E.A., Shamaeva S.S. Casting Actors in Forming the Competitive Advantage of an Audiovisual Work // Proceedings of the All-Russian Scientific and Practical Conference with International Participation “Current Directions for Increasing the Profitability of Creative Industries Projects – 2024”. – Moscow: RUSAINS, 2024. Pp. 23–29.
10. Oparina N.A., Volchek V.E. Technology of Organizing and Conducting Creative Castings for Young People in the Sphere of Leisure // Secondary Vocational Education. 2019. No. 11. Pp. 37-40.
11. Porter M. International Competition. – Moscow: Alpina Publisher, 2021. – 948 p.

Content

Ways to achieve Russia's national development goals were discussed at the conference in GUU 2

Forum of Local Self-government in the Khabarovsk Territory 6

1. STATE AND MUNICIPAL ADMINISTRATION

Process technologies of city management - style of modern manager 11
Zotov V.B., Khusainova D.G.

Urban planning function of the municipality: features of transformation..... 18
Roy O.M.

Analysis of housing construction management systems in the city of Moscow 27
Zotov V.B., Khaustov R.V., Khusainova D.G.

Design of public spaces in the local self-government system: creation of the "Glory Square" as a center of social and memorial identity in the Solnechny municipal district of the Khabarovsk Territory 35
Shcherbakov A.Yu., Semenov S.V., Potogina I.M., Matveeva E.V., Timonina T.V., Chesheva L.V., Khmelchenko E.G.

Development of energy innovation strategy in the context of digital transformation 46
Kovaleva E.V., Puzyrny N.A., Kudiyakov A.A.

National Strategy for the Implementation of Intelligent Transportation Systems in Urban Areas Across Russia 55
Geller M.A., Kleinhof I.A.

The impact of digital culture on social change in contemporary russian society66
Zaitseva A.S., Cherkasova M.A., Fomenko M.V., Cherkasov K.V.

State policy of the Russian Federation in the field of social protection of the population: challenges, development prospects, , and value-oriented transformation of governance mechanisms..... 77
Khmelchenko E.G., Somov O.N., Rybalchenko I.V.

Digital transformation in public (municipal) procurement 90
Matveeva N.S.

Environmental development of the Ramenskoye municipal district of the Moscow region: modern approaches to improving the state of water resources and landscaping 98
Milkina I.V., Maslenkova S.A., Razdobudko S.D.

Trade and economic cooperation between Russia and China in the new geopolitical con-ditions..... 107
Korosteleva T.V., Nikologorsky D.Yu., Ivakina S.K., Fadeev I.A.

Protectionism in the System of State and Municipal Administration of Russia: Historical Experience of the First Quarter of the 19th Century 117
Rybina M.N., Kolchin A.A., Kolchina D.I., Shcherbakova I.K.

2. REGIONAL AND SECTORAL ECONOMICS

Analysis of the Russian experience in using budgetary instruments to stimulate regional economic growth in the Russian Federation (using the example of individual regions of the North Caucasus Federal District and the Central Federal District) 129

Lebedeva Yu.A., Kosterenko E.O.

Macroeconomic effects of the VAT rate increase in Russia 144
Firsova E.A., Firsova D.D.

Strategic priorities for the development of the agro-industrial complex of the Ivanovo re-gion: current state, problems and development prospects..... 156
Chuev S.V., Belova A.S.

Development of Small and Medium-Sized Enterprises in Krasnodar Krai: Trends, Barriers, and Areas for Improvement 164
Polyakov M.B., Filippov A.V.

Analysis of the impact of economic, social, and infrastructure factors on current trends in the socioeconomic development of the Arctic territories of the Russian Federation 176
Ubushaeva B. G.,Petrova O.Yu., Nasibulin E.A.

Development of the Main Directions for Improving State Regulation of Socio-Economic Processes in the Arctic Territories of the Russian Federation 193
Ubushaeva B. G.,Petrova O.Yu., Nasibulin E.A.

The agglomeration contour of the St. Petersburg and Leningrad Oblast real estate markets in systemic institutional methodology..... 206
Asaul A.N., Asaul M.A., Drozdova I.V., Tokunova G.F.

3. MANAGEMENT

Digital culture as an integrative category: from fragmentation to systemic synthesis 219
Zaitseva A.S., Cherkasova M.A., Cherkasov K.V.

Technologies and methods for managing professional and positional advancement in or-ganizations: diagnostics, metrics, tools 227
Mezhevov A.D., Leshchev A.N.

The innovative potential of the DruzhOk mobile app as a PetTech ecosystem. 236
Vorontsova Yu.V., Kulakova S.V.

Adaptation of Multiplicative Valuation Methods for IT Companies in the Context of Artificial Intelligence Technologies Implementation 244
Gimaldinov B.A., Anfimova A.Yu.

Design of casting-strategy concept 252
Vorontsova Yu.V., Alman A.S., Baranova S.V., Gorodkova S.R., Alman E.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
+74953777788 (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
Василевич 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 Ильина Маргарита Игоревна

Номер отпечатан в Новой книжной типографии: ООО «Триада»
новая-книжная-типография.рф
Подписан в печать 29.06.2026
Заказ № 07425
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.

