



Официальный печатный орган Российской муниципальной академии  
Содержание

Завершился XXIV Российский муниципальный Форум .....2	Исследование форм и особенностей реализации концепции корпоративной социальной ответственности хозяйствующими субъектами Тульской области .....139
<b>Государственное и муниципальное управление</b>	<b>Овчаров А.В., Бабкина Т.В., Баукин А.В.</b>
Проблемы осознания студентами различных специальностей курса «Основы российской государственности» .....16	Особенности формирования современных подростково-молодежных спортивных локаций в системе общественных пространств городов: опыт города Москвы.....149
<b>Зотов В.Б., Чуев С.В.</b>	<b>Стадолин М.Е., Пичугина Е.Е.</b>
Развитие инфраструктуры государственной поддержки некоммерческих организаций в Ставропольском крае .....22	Организационно-управленческий механизм развития общественных пространств в городском округе Раменское Московской области .....158
<b>Поляков М. Б.</b>	<b>Убушаева Б.Г.</b>
Анализ понятийного аппарата в системе государственного экологического контроля (надзора) .....29	Здравоохранение: доступ к качественному медицинскому обслуживанию для всех граждан .....167
<b>Гегедюш Н.С.</b>	<b>Лебедева Ю. А., Степанцева Л.А.</b>
Анализ проблем транспортной обеспеченности граждан в Российской Федерации .....38	Развитие теоретико-методических положений управления рисками сельскохозяйственного машиностроения в контексте обеспечения технологического суверенитета АПК .....180
<b>Голованов В.И., Анфимова А.Ю.</b>	<b>Чеглаков А.М., Кислицкий М.М.</b>
Как увеличить эффективность жилищно-коммунального хозяйства в современных условиях? Приемы управления хозяйственными субъектами городского и муниципального подчинения .....48	Актуализация содержания категории «человеческий капитал» для аграрного сектора экономики .....190
<b>Рыбальченко И.В.</b>	<b>Кислицкий М.М.</b>
Как увеличить эффективность вклада новых территорий в рост ВВП России в современных условиях? Приемы государственного и муниципального управления .....59	<b>Менеджмент</b>
<b>Рыбальченко И.В., Демин А. В.</b>	Инновационные тренды и вызовы использования генеративного искусственного интеллекта в управлении .....200
Государство «versus» рыночная экономика: посткейнсианский курс (на основе воззрений Ев. Домара, П. Сраффы и Ф. Модильяни) .....72	<b>Абрамов В.И., Абрамов А.В., Столяров А.Д.</b>
<b>Нуриев Б.Д., Поляков М.Б.</b>	Цифровая трансформация в науке и образовании: роль цифровой культуры .....211
О развитии сельских агломераций в России .....84	<b>Черкасова М.А., Хмельченко Е.Г., Акимова А.О., Черкасов К.В.</b>
<b>Агнаева И.Ю.</b>	Цифровая культура в действии: искусственный интеллект как новый научный наставник .....220
История государственной службы в России: Никита Одоевский – «Сперанский XVII века» 70 лет на службе Отечеству .....91	<b>Черкасова М.А., Хмельченко Е.Г., Акимова А.О., Черкасов К.В.</b>
<b>Щербакова И.К.</b>	Маркетинговые приоритеты использования нейросетей в клиентоориентированном бизнесе .....228
Система публичного управления в России и за рубежом .....98	<b>Старостин В.С., Юрченко Р.Р.</b>
<b>Литвина К.Я.</b>	Разработка модели управления временем проектной деятельности в туризме .....239
<b>Региональная и отраслевая экономика</b>	<b>Кетоева Н.Л., Знаменская М.А., Ловчикова Д.С.</b>
Развитие инвестиционной привлекательности региональных мезосистем: методический аспект .....105	Социально-психологические особенности управленческих компетенций в ракурсе экологического сознания .....248
<b>Торгашев Р.Е.</b>	<b>Кирнарская С.В., Анфимова А.Ю.</b>
Организационные основы государственной региональной политики в управлении развитием социально-экономических мезосистем .....112	Автоматизированные системы управления в фитнес-индустрии .....257
<b>Голованов В.И., Торгашев Р.Е.</b>	<b>Ананьина Л.Г., Борисова Т.П., Иванова С.С.</b>
Анализ экономической привлекательности эксплуатации электромобилей в России .....120	Повышение эффективности найма персонала за счет использования возможностей искусственного интеллекта .....266
<b>Великорецкий А.А., Орлова Е.С., Прошкин Н.Е., Лапшаков В.М.</b>	<b>Коптева Ж. Ю., Томакова И.А., Белкин Д. М., Корой Р. В., Свинарев А. В.</b>
Методологические подходы к изучению экономической трансформации российских регионов .....130	
<b>Анферов А.А.</b>	

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.

## Российский муниципальный Форум



### Завершился XXIV Российский муниципальный Форум

В Анапе (пос. Витязево) состоялся XXIV Российский муниципальный Форум, который проходил с 23 по 27 сентября т.г. при поддержке Комитета Государственной Думы по региональной политике и местному самоуправлению.

**Партнеры по проведению Форума:** Общественная палата РФ, Союз российских городов и Федеральный экспертный совет по местному и общественному самоуправлению и местным сообществам.

**Организаторы Форума:** Корпоративный университет развития образования (КУРО), Государственный университет управления, Российская муниципальная академия, ООО «Правда-ТУР», Администрация и Совет города-курорта Анапа.

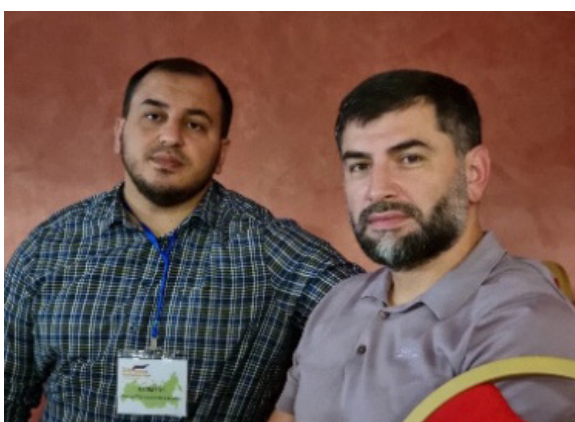
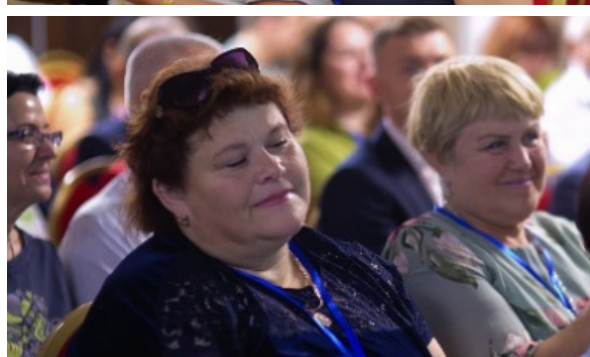
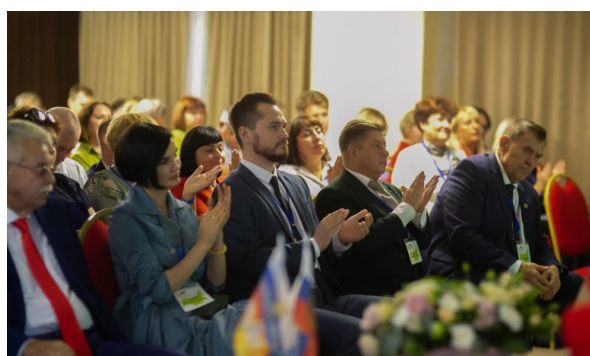
**Основная тема Форума в 2024 году «МЕСТНОЕ САМОУПРАВЛЕНИЕ: ФОРМИРОВАНИЕ КОМФОРТНОЙ СРЕДЫ ДЛЯ ЖИЗНЕДЕЯТЕЛЬНОСТИ НАСЕЛЕНИЯ».**

Двадцать четыре года Оргкомитет Форума сохраняет традиции и собирает заинтересованное сообщество для профессионального обсуждения актуальных проблем в сфере местного самоуправления и муниципального управления и подготовки предложений по их решению. Форум способствует развитию сотрудничества, обмену теоретическими разработками, практическим опытом и информацией в области местного самоуправления и подготовки кадров государственного и муниципального управления.

**ДЕВИЗ ФОРУМА 2024 – «СОГЛАСИЕ, СОТРУДНИЧЕСТВО, БЛАГОПОЛУЧИЕ – КЛЮЧ К РАЗВИТИЮ МЕСТНОГО СООБЩЕСТВА!»**



**Участники Форума 2024.** Более 120 участников из 35 субъектов РФ, в том числе из семи республик, четырех краев, двадцати двух областей и двух городов федерального значения (Республика Дагестан, Республика Саха (Якутия), Донецкая народная Республика, Удмуртская Республика, Республика Северная Осетия-Алания, Карачаево-Черкесская Республика, Республика Хакасия; Алтайский край, Краснодарский край, Приморский край, Хабаровский край, Амурская область, Астраханская область, Белгородская область, Владимирская область, Вологодская область, Воронежская область, Ивановская область, Иркутская область, Калининградская область, Курганская область, Липецкая область, Магаданская область, Московская область, Нижегородская область, Новосибирская область, Ростовская область, Рязанская область, Саратовская область, Свердловская область, Тамбовская область, Ульяновская область, Челябинская область, город Москва, город Санкт-Петербург).



Среди участников представители федеральных органов законодательной и исполнительной власти, органов государственной власти и управления субъектов Российской Федерации и органов местного самоуправления, ассоциаций Советов муниципальных образований, СМИ, научных, консалтинговых, некоммерческих организаций, студенческая молодежь, обучающаяся по направлению «государственное и муниципальное управление».

#### Участников Форума приветствовали:



**Юркова Светлана Николаевна**, председатель оргкомитета Российского муниципального форума, член Президиума Российской муниципальной академии, профессор кафедры управления Корпоративного университета развития образования, профессор кафедры государственного и муниципального управления Московского экономического института

**Пономарев Владимир Владимирович**, заместитель председателя Совета муниципального образования город-курорт Анапа



**Айгистов Александр Анатольевич**, президент Российской муниципальной академии, сопредседатель Федерального экспертного совета по местному и общественному самоуправлению и местным сообществам, сопредседатель оргкомитета форума



**Зотов Владимир Борисович**, советник мэра города Москвы, вице-президент Российской муниципальной академии, профессор Государственного университета управления, главный редактор научного информационно-аналитического журнала «Муниципальная Академия»

В формате on-line участников также приветствовали **Строев Владимир Витальевич**, ректор Государственного университета управления, профессор и **Максимов Андрей Николаевич**, председатель Комиссии по территориальному развитию, городской среде и инфраструктуре Общественной палаты Российской Федерации, Генеральный директор Союза российских городов.





С сообщением «Развитие социальной и коммунальной инфраструктуры: направления, цели, задачи, приоритеты» на пленарном заседании выступил **Широков Александр Николаевич**, научный руководитель Российского муниципального форума, действительный государственный советник Российской Федерации 3-го класса, академик Российской муниципальной академии

В развитие тематики пленарного заседания в первый день Форума состоялись выступления, обсуждения и дискуссии в двух сессиях:

1. Модернизация социальной инфраструктуры
2. Модернизация коммунальной инфраструктуры и развитие городской среды.

В работе первого дня Форума перед участниками выступили представители федеральных органов государственной власти, ведущие эксперты и консультанты:

**Скляр Ирина Ивановна**, заместитель начальника отдела муниципальных образований Департамента межбюджетных отношений Министерства финансов Российской Федерации (О финансовом обеспечении развития местного самоуправления)

**Вахнин Леонид Евгеньевич**, заместитель директора Департамента реализации специального инфраструктурного проекта Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации (О вопросах кадровой политики в системе

органов публичной власти. Опыт и перспективы для местного самоуправления)

**Максимов Андрей Николаевич**, председатель Комиссии по территориальному развитию, городской среде и инфраструктуре Общественной палаты Российской Федерации, Генеральный директор Союза российских городов (Подходы и лучшие практики формирования современной городской среды в городах России)

**Корнеев Андрей Алексеевич**, статс-секретарь – заместитель министра просвещения Российской Федерации (Реализация Послания Президента Российской Федерации Федеральному Собранию: развитие образовательной инфраструктуры российских муниципалитетов)

**Зубарева Наталия Николаевна**, помощник министра здравоохранения Российской Федерации (Реализация Послания Президента Российской Федерации Федеральному Собранию: развитие инфраструктуры в сфере здравоохранения на муниципальном уровне)

**Шапотько Кристина Николаевна**, заместитель руководителя управления нормативно-методической работы федерального проекта «Формирование комфортной городской среды» федерального автономного учреждения «Проектная дирекция Министерства строительства и ЖКХ РФ» (О реализации федерального проекта «Формирование комфортной городской среды»)

**Вепрецкая Татьяна Павловна**, директор НП «Национальный жилищный конгресс» (Новые направления благоустройства: региональный стандарт качества жилого помещения и комфортности проживания)

**Денисов Владислав Владимирович**, глава города Уварово Тамбовской области (Сфера благоустройства на муниципальном уровне: опыт и развитие (на примере города Уварово)

**Лыкасова Дарья Андреевна**, референт Департамента развития сельских территорий Министерства сельского хозяйства Российской Федерации (Реализация Послания Президента Российской Федерации Федеральному Собранию: развитие сельских территорий России)

**Бондарева Алина Сергеевна**, заместитель начальника сводного экспертно-аналитического отдела Департамента развития сельских территорий Министерства сельского хозяйства Российской Федерации (Реализация Послания Президента Российской Федерации Федеральному Собранию: развитие сельских территорий России)

**В рамках второго дня работы Форума состоялись три тематических секции, где участники обсудили конкретные вопросы, касающиеся местного самоуправления, в том числе:**

Секция 1. Стратегическое развитие муниципальных образований: технологии управления, ресурсы, компетенции. Архитектура облика населенных пунктов муниципальных образований: от идеи до реализации

Секция 2. Современные информационно-коммуникационные технологии: раздвигаем границы муниципального пространства для эффективного взаимодействия

Секция 3. Сотрудничество местных органов власти, бизнеса и НКО в решении социально-экономических проблем муниципальных образований.

Активный интерес участники форума проявили к вопросу планирования стратегического развития муниципальных образований.



Данная секция была проведена при поддержке экспертов НП «Национальная Гильдия Профессиональных консультантов» Ведущий **Сафаров Сурен Мартуниевич**, генеральный директор НП «Национальная Гильдия Профессиональных Консультантов»

Эксперты выступили с докладами:

**Марача Вячеслав Геннадиевич**, вице-президент НП «Национальная Гильдия Профессиональных Консультантов», ведущий научный сотрудник РАНХиГС при Президенте РФ, доцент Финансового университета при Правительстве РФ (Разрабатываем стратегию сами: обучающий консалтинг как формат профессиональной поддержки муниципальных служащих)

**Красникова Татьяна Сергеевна**, исполнительный директор ООО «Научные разработки» (Стратегическое и территориальное планирование развития муниципальных образований: зоны нестыковки и возможности синергии)

**Харченко Константин Владимирович**, доцент кафедры государственного и муниципального управления Финансового университета при Правительстве Российской Федерации (Социопрограммный потенциал территории: выявление и учет при разработке стратегий)

**Крыловский Алексей Борисович**, президент AV Group, управляющий директор Консорциума Леонтьевский центр - AV Group (Новые вызовы и возможности стратегирования)

Кроме того, во второй день обсуждались вопросы применения информационно-коммуникационных технологий для эффективного взаимодействия. С докладом выступил **Мурзин Антон Дмитриевич**, профессор Южного федерального университета (Цифровой вектор развития государственного и муниципального управления на примере Ростовской области)

**Зотов Владимир Борисович**, советник мэра города Москвы, вице-президент Российской муниципальной академии, профессор Государственного университета управления, рассказал о ситуации и перспективах с электронным удаленным голосованием на муниципальных выборах.

В рамках секции, посвященной сотрудничеству местных органов власти, бизнеса и НКО в решении социально-экономических проблем муниципальных образований выступили:



**Ворошилов Николай Владимирович**, старший научный сотрудник федерального государственного бюджетного учреждения науки «Вологодский научный центр Российской академии наук» (Механизмы участия населения в развитии муниципальных образований)

**Бахарева Евгения Рашидовна**, заместитель руководителя Комитета по управлению имуществом города Черногорска Республики Хакасия (Бесхозяйное имущество в городе как ресурс для решения социально-экономических проблем)

**Кочнев Сергей Васильевич**, директор автономной некоммерческой организации «Институт развития местных сообществ» рассказал о ходе реализации Всероссийского движения «Волонтеры местного самоуправления».

**Третий день Форума был традиционно посвящен вопросам профессиональной подготовки кадров для органов публичной власти и управления.** Проведено два круглых стола:

- Говорим об актуальных проблемах в области подготовки и воспитания кадров в сфере публичного управления

- Местное самоуправление в призме построения солидарного гармоничного интегративного общества и государства.



В рамках круглого стола «Говорим об актуальных проблемах в области подготовки и воспитания кадров в сфере публичного управления» большой интерес вызвало сообщение о практике города Белгорода.

**Пашкова Анна Александровна**, руководитель комитета по труду и кадровой политике администрации города Белгорода рассказала об особенности фор-

мирования профессионального кадрового состава в современных условиях.

С не меньшим интересом участники форума прослушали сообщения коллег и из других регионов. В частности, с докладами выступили:

**Поличка Нина Петровна**, научный руководитель Дальневосточного центра местного самоуправления (Сотрудничество местных органов власти и вузов в решении социально-экономических проблем муниципальных образований)

**Ширяева Юлия Сергеевна**, доцент кафедры менеджмента и государственного управления Нижегородского государственного университета им. Н.И. Лобачевского и **Оранова Мария Валерьевна**, доцент кафедры менеджмента и государственного управления Нижегородского государственного университета им. Н.И. Лобачевского (Государственное и муниципальное управление как обязательная дисциплина для всех направлений подготовки).

**Цветков Сергей Анатольевич**, декан факультета управления Владимирского филиала Российской академии народного хозяйства и государственной службы (Взаимодействие Владимирского филиала РАНХиГС, органов региональной власти и местного самоуправления в решении кадровых вопросов).

**Круглый стол «Местное самоуправление в призме построения солидарного гармоничного интегративного общества и государства» был приурочен к 25-летию Российской муниципальной академии и 5-летию Федерального народного совета.**

С сообщениями выступили:

**Бабичев Игорь Викторович**, руководитель аппарата Комитета Государственной Думы по региональной политике и местному самоуправлению, сопредседатель-координатор Организационного комитета Федерального Народного Совета, действительный государственный советник 3-го класса Российской Федерации, председатель Отделения РАЕН по федеративному устройству, местному самоуправлению и местным сообществам, главный редактор журнала «Местное

право» (Федеральный Народный Совет и его задачи в сфере укрепления традиционных российских духовно-нравственных ценностей)

**Айгистов Александр Анатольевич**, ведущий круглого стола, Президент Российской муниципальной академии, сопредседатель Федерального экспертного совета по местному и общему самоуправлению и местным сообществам рассказал о реализации государственной политики по сохранению и укреплению традиционных российских духовно-нравственных ценностей.

**Соловьева Олеся Александровна**, генеральный директор Международного русского ремесленного дома, советник Президента Российской муниципальной академии, презентовала проект Российской муниципальной академии – «Международный русский ремесленный дом – сохраняем традиции».

Выступления на этом круглом столе отличались особой эмоциональной окраской.



**Зимарина Наталия Александровна**, член президиума Российской муниципальной академии, советник Президента Российской муниципальной академии. Презентация на тему: Липецкая область. Работа в регионах по сохранению и укреплению традиционных российских духовно-нравственных ценностей

В завершении были подведены итоги и награждены победители XII-го Российского конкурса выпускных квалификационных работ в области государственного и муниципального управления и XXIV-го



Российского конкурса образовательных программ и методического обеспечения подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров для муниципального управления.

#### **МАТЕРИАЛЫ XXIV РОССИЙСКОГО МУНИЦИПАЛЬНОГО ФОРУМА**

##### **ПРЕДСТАВЛЕНЫ:**

Фотогалерея <https://disk.yandex.ru/d/d2Qq4Cc9Dq5HFg>

Программа <https://disk.yandex.ru/i/sEx3j9gW5-jGfA>



Презентации участников <https://disk.yandex.ru/d/Oy2PCOy0dPXg2Q>

Список участников [https://disk.yandex.ru/i/WUoOv\\_0Zz3VlkQ](https://disk.yandex.ru/i/WUoOv_0Zz3VlkQ)

Видео выступлений участников <https://rutube.ru/channel/46257754/playlists/>

**Справка:** Российский муниципальный Форум был учрежден в 2001 году по инициативе Федерального государственного научного учреждения «Российский научный центр государственного и муниципального управления» и Межрегиональной общественной организации «Академия менеджмента и рынка» при поддержке Министерства по делам федерации, национальной и миграционной политики Российской Федерации. Начиная с 2012 года основным организатором Форума стала Академия социального управления (с 2024 года - Корпоративный университет развития образования). За годы работы Форума сложилось содружество про-

фессионалов в области местного самоуправления и муниципального управления, наработан большой практический опыт полезного обмена информацией. Родившаяся более двадцати лет назад идея объединения специалистов-профессионалов, заинтересованных неравнодушных к своему делу людей, принесла свои результаты. Форум характеризуют интересная программа, высокая профессиональная планка, насыщенность информацией, заинтересованность участников, позитивная атмосфера. История Форума и более подробные материалы предыдущих лет можно найти по ссылке:

<http://municipal-sd.pravda-tour.ru/?q=node/696>

<http://municipal-sd.pravda-tour.ru/>

<http://municipal-sd.ru/?q=node/469>

**Председатель Оргкомитета Форума  
Юркова Светлана Николаевна**

## Российский муниципальный Форум



ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ КОМИТЕТ

РОССИЙСКОГО МУНИЦИПАЛЬНОГО ФОРУМА

129344, Москва, ул. Енисейская, дом 3, корп. 5, тел. +7 916 600 85 37

## РЕЗОЛЮЦИЯ

### XXIV Российского муниципального форума

(23-27 сентября 2024 года, Анапа, пос. Витязево)

Участники **XXIV** Российского муниципального форума (далее – Форум), посвященного вопросам формирования комфортной среды для жизнедеятельности населения, представляющие все виды муниципальных образований из 35 субъектов Российской Федерации 8 федеральных округов Российской Федерации, **профильные экспертное, научное, образовательное сообщества**, рассмотрев и обсудив Послание Президента Российской Федерации Федеральному Собранию Российской Федерации от 29.02.2024 г. в соответствующей части, информацию

федеральных органов исполнительной власти и Общественной палаты Российской Федерации по рассматриваемым вопросам, доклады и выступления участников Форума, отмечают:

В части общих подходов к созданию и развитию комфортной среды для жизнедеятельности населения:

- усиление внимания органов государственной власти к повышению качества жизни населения, которое в значительной мере связано с комфортностью среды для жизнедеятельности населения, с учетом накопившихся проблем в состоянии

коммунальной и социальной инфраструктуры городских и сельских населенных пунктов является в высшей степени актуальным;

- направления, цели и задачи по формированию комфортной среды для жизнедеятельности населения, названные Президентом Российской Федерации в Послании Федеральному Собранию Российской Федерации, охватывают все сферы деятельности органов публичной власти по повышению качества жизни населения;

- абсолютное большинство задач, которые должны быть решены во исполнение Послания Президента Российской Федерации Федеральному Собранию Российской Федерации, прямо связано с вопросами местного значения, входящими в компетенцию органов местного самоуправления, что влечет необходимость непосредственного участия органов местного самоуправления в соответствующих федеральных и региональных проектах и программах, а также тесного взаимодействия органов местного самоуправления и органов государственной власти при формировании и исполнении муниципальных программ развития коммунальной и социальной инфраструктуры;

- недостаток собственных ресурсов в муниципальных образованиях при законодательно закрепленных обязанностях органов местного самоуправления в области создания и развития комфортной среды для жизнедеятельности населения требует финансовой и материальной поддержки со стороны органов государственной власти, на что прямо указал Президент Российской Федерации.

В части текущих вопросов создания и развития комфортной среды для жизнедеятельности населения:

*В области компетенции муниципальных образований:*

- перечни вопросов местного значения муниципальных образований различных видов предусматривают все необходимые направления деятельности органов местного самоуправления в рассматриваемой сфере, однако недостаточно полное и точное определение полномо-

чий по решению названных вопросов в отраслевом законодательстве негативно влияет на их полнообъемную и эффективную реализацию;

- неполнота и неточность в определении полномочий по решению вопросов местного значения, включая вопрос утверждения правил благоустройства, создает возможности для их толкования, в том числе контрольными и надзорными органами.

*В области муниципальных финансов:*

- в бюджетном и налоговом законодательстве наблюдаются изменения, способствующие повышению и стабильности доходной части местных бюджетов, однако по-прежнему отсутствует корректная методика расчета затрат на исполнение собственных и отдельных государственных полномочий, осуществляемых органами местного самоуправления;

- в ситуации невозможности существенного увеличения доходной базы местных бюджетов важную роль играют инициативное бюджетирование и самообложение граждан; эти инструменты используются органами местного самоуправления, но недостаточно широко;

- участие органов местного самоуправления в реализации федеральных и региональных проектов и программ, направленных на создание и развитие комфортной среды для жизнедеятельности населения, позволяет значительно снизить нагрузку на местные бюджеты; в то же время, не во всех субъектах Российской Федерации существуют и/или достаточно ясно доведены до сведения органов местного самоуправления условия участия в данных проектах и программах;

- объем требуемого софинансирования из местных бюджетов реализации государственных проектов и программ на территориях конкретных муниципальных образований, в том числе опорных сельских населенных пунктов, зачастую превосходит возможности местных бюджетов.

*В области муниципального хозяйства:*

- органы местного самоуправления проводят работу с бесхозным имуществом, которое влияет как на облик населенных пунктов, так и на безопасность жизнедеятельности населения; при этом



возникают проблемы, связанные со стоимостью кадастровых работ, со сложностью и длительностью процедур признания имущества бесхозным и передачи его в муниципальную собственность, с возможностью отмены соответствующих решений суда, с бременем содержания принятого в муниципальную собственность имущества, которое не требуется для осуществления полномочий органов местного самоуправления и не востребовано на рынке недвижимого имущества, с нежеланием принятия сетевого бесхозного имущества гарантированным поставщиком услуг даже при наличии потребителя услуг;

- передача электросетевого хозяйства ПАО «Россети» положительно сказывается на его содержании и обслуживании, но требует решения ряда финансовых вопросов в отношениях между органами местного самоуправления и ПАО «Россети», поскольку последние освобождены от платы за аренду земли под соответствующими объектами, включая опоры для освещения населенных пунктов, и требуют при этом плату за аренду названных опор, которая превосходит возможности местных бюджетов;

- действующим законодательством установлено минимальное расстояние между объектами розничной торговли, осуществляющими продажу алкогольной продукции, и рядом социальных объектов, в частности объектов, где находятся несовершеннолетние или проводятся занятия с ними, и оно составляет 100 метров; такое расстояние представляется недостаточным;

*В области управления социально-экономическим развитием муниципальных образований:*

- отсутствие стратегии развития Российской Федерации на предстоящий период затрудняет разработку и принятие стратегических документов развития муниципальных образований;

- органы местного самоуправления имеют достаточно широкую практику стратегического планирования социально-экономического развития муниципальных образований, но недостаточ-

ное внимание уделяют стратегическому управлению, что снижает эффективность и результативность реализации стратегических планов;

- в последнее время большое внимание уделяется мастер-планам развития территории, место которых в документах стратегического планирования не определено.

*В области участия населения в повышении комфортности среды для его жизнедеятельности:*

- при несомненной важности и наличии практики вовлечения населения в решение вопросов и реализацию проектов повышения комфортности среды для его жизнедеятельности, данная практика распространена недостаточно широко, и в ней применяются далеко не все предусмотренные законодательством формы участия населения;

- одной из наиболее распространенных форм участия населения в осуществлении местного самоуправления, прежде всего участия с повышением комфортности среды для его жизнедеятельности, является территориальное общественное самоуправление; законодательство предусматривает возможность финансовой поддержки территориального общественного самоуправления за счет средств местного бюджета, однако остаются нерешенные вопросы в допустимых законодательством способах такой поддержки, трактуемые контрольно-надзорными органами различно в разных субъектах Российской Федерации.

*В области кадрового обеспечения органов местного самоуправления, муниципальных предприятий и учреждений:*

- государством предпринимаются меры по кадровому обеспечению органов местного самоуправления, муниципальных предприятий и учреждений, составляющих социальную и коммунальную инфраструктуру муниципальных образований, однако по результатам эти меры представляются не вполне эффективными и/или результативными;

- образовательными учреждениями выпускаются специалисты в области муниципального управления в большом количе-

стве, но лишь малая доля из них поступает на муниципальную службу, особенно в органы местного самоуправления сельских и небольших городских муниципальных образований;

- то же самое относится и к специалистам в области основного общего образования, здравоохранения, культуры, коммунального хозяйства;

- в программы подготовки специалистов по всем отраслям народного хозяйства включаются дисциплины направления подготовки «Государственное и муниципальное управление», способствующие подготовке «узких» специалистов для работы в органах публичной власти, но проявился очевидный недостаток в преподавательских кадрах для реализации образовательных программ в этой сфере и проблемы «уплотнения» по другим дисциплинам;

- имеющиеся меры социальной поддержки специалистов, необходимых для органов местного самоуправления, муниципальных учреждений и предприятий не дают ожидаемого эффекта;

- не решен вопрос о соотношении классов чинов государственной гражданской и муниципальной служб;

- нормативы затрат на содержание органов местного самоуправления муниципальных образований, бюджеты которых получают финансовую помощь из бюджетов другого уровня, существенно различаются в субъектах Российской Федерации и не позволяют повысить заработную плату муниципальных служащих даже при наличии средств в местных бюджетах.

*В области контрольно-надзорной деятельности:*

- реформа контрольно-надзорной деятельности предусматривает развитие профильного законодательства, что является необходимым элементом соответствующей системы, но наблюдается недостаточность мероприятий по дальнейшему повышению роли профилактических методов и внедрению риск-ориентированных подходов в деятельность органов государственного контроля и надзора;

- органами прокуратуры продолжается практика проведения внеплановых прове-

рок органов местного самоуправления по разнообразным и не всегда достаточным основаниям;

- по-прежнему существует разное толкование органами прокуратуры полномочий органов местного самоуправления, приводящее к наложению дестимулирующих санкций в отношении органов и должностных лиц местного самоуправления и к снижению результативности их деятельности.

Исходя из вышеизложенного, а также с учетом ранее выдвинутых предложений, **участники Форума предлагают:**

В части общих подходов к созданию и развитию комфортной среды для жизнедеятельности населения:

- органам государственной власти при реализации федеральных и региональных программ и проектов создания и развития комфортной среды для жизнедеятельности населения исходить из того, что большинство соответствующих вопросов относится к компетенции органов местного самоуправления;

- органам государственной власти субъектов Российской Федерации предусмотреть и определить формы обязательного участия органов местного самоуправления в реализации федеральных и региональных программ и проектов развития комфортной среды для жизнедеятельности населения и взаимодействия органов государственной власти и органов местного самоуправления при реализации данных программ;

- органам местного самоуправления во взаимодействии с органами государственной власти субъектов Российской Федерации обеспечить разработку проектно-сметной документации для создания и реконструкции объектов социальной и коммунальной инфраструктуры муниципальных образований.

В части текущих вопросов создания и развития комфортной среды для жизнедеятельности населения:

*В области компетенции муниципальных образований:*

- Федеральному Собранию Российской Федерации провести анализ и уточнение перечня вопросов местного

значения муниципальных образований, исключив из него вопросы, не свойственные природе местного самоуправления, и обоснованно перераспределив обязательные к исполнению и «факультативные» вопросы и полномочия;

- Правительству Российской Федерации вернуться к разработке предложений по внесению изменений и дополнений в федеральное законодательство, направленных на корректное и полнообъемное формулирование полномочий органов местного самоуправления по решению вопросов местного значения;

- Правительству Российской Федерации провести мониторинг и уточнение перечня и формулировок отдельных федеральных полномочий, передаваемых на исполнение органам местного самоуправления;

- органам государственной власти субъектов Российской Федерации провести аналогичную работу в части компетенции муниципальных образований, устанавливаемой законодательством субъектов Российской Федерации;

*В области муниципальных финансов:*

- Правительству Российской Федерации и Федеральному Собранию Российской Федерации рассмотреть возможность повышения собственных доходов местных бюджетов путем закрепления в федеральном законодательстве большей, чем в настоящее время, доли отчислений в местные бюджеты от НДФЛ;

- Правительству Российской Федерации разработать, утвердить и внедрить в систему межбюджетных отношений корректную методику расчета затрат на исполнение собственных и отдельных государственных полномочий, осуществляемых органами местного самоуправления;

- органам государственной власти субъектов Российской Федерации предусмотреть средства и точно определить порядок их выделения местным бюджетам для реализации программ и проектов развития социальной и коммунальной инфраструктуры муниципальных образований для повышения комфортности среды для жизнедеятельности населения;

- органам государственной власти субъектов Российской Федерации провести работу по доведению до сведения органов местного самоуправления порядка выделения средств местным бюджетам для реализации федеральных и региональных программ и проектов развития социальной и коммунальной инфраструктуры;

- органам государственной власти субъектов Российской Федерации скорректировать объем требуемого финансирования из местных бюджетов реализации государственных проектов и программ на территориях конкретных муниципальных образований, в том числе опорных сельских населенных пунктов, с учетом реальных возможностей местных бюджетов.

- органам местного самоуправления максимально использовать в своей деятельности инструменты инициативного бюджетирования и самообложения граждан.

*В области муниципального хозяйства:*

Федеральному Собранию Российской Федерации:

- установить обязанность ресурсоснабжающих организаций принимать в свою ответственность безхозные сети при наличии договоров с потребителями;

- предусмотреть возможность государственной финансовой поддержки при подготовке документов для постановки бесхозной недвижимой вещи на кадастровый учет;

- ограничить возможность обращения с заявлением в суд о восстановлении срока для принятия наследства;

- установить срок обращения за регистрацией права собственности на объект недвижимого имущества и ответственность за несоблюдение такого срока;

- установить запрет на обращение с иском о признании права собственности после вступления в законную силу судебного акта о признании права муниципальной собственности в порядке бесхозного и выморочного имущества;

- внести изменения в действующее законодательство в части урегулирования процедуры приватизации непригодных



для проживания жилых помещений, расположенных на земельном участке;

- установить ответственность за эксплуатацию бесхозяйных сетей водоснабжения и водоотведения аналогично нормам законодательства в сфере электроэнергетики;

- урегулировать вопрос о финансовых отношениях органов местного самоуправления с ПАО «Россети» в части установления платы за аренду земельных участков ПАО «Россети» и платы за аренду опор освещения в населенных пунктах органами местного самоуправления;

- увеличить минимальное расстояние между объектами розничной торговли, осуществляющими продажу алкогольной продукции, и рядом социальных объектов, в частности объектов, где находятся несовершеннолетние или проводятся занятия с ними, до 500 метров;

*В области управления социально-экономическим развитием муниципальных образований:*

- Федеральным органам государственной власти разработать и принять стратегию социально-экономического развития Российской Федерации;

- Федеральному Собранию Российской Федерации и Правительству Российской Федерации в нормативных документах определить место мастер-планов в системе документов стратегического планирования;

- органам местного самоуправления уделить внимание вопросам стратегического управления, имея в виду реализацию системной триады стратегирования, включающей стратегическое мышление, стратегическое планирование и стратегическое управление;

*В области участия населения в повышении комфортности среды для его жизнедеятельности:*

- Федеральному Собранию Российской Федерации, законодательным органам государственной власти субъектов Российской Федерации урегулировать вопрос финансовой поддержки деятельности органов территориального общественного самоуправления;

Федеральному Собранию Российской Федерации при изменении законодатель-

ства об общих принципах организации местного самоуправления установить положения о функциях, задачах, порядке формирования и деятельности территориального общественного самоуправления, его взаимодействия с органами местного самоуправления муниципальных образований в части участия в решении вопросов местного значения, а также в реализации федеральных, региональных и местных программ и проектов;

- органам местного самоуправления повысить внимание к использованию и развитию форм непосредственного осуществления населением местного самоуправления и участия населения в осуществлении местного самоуправления при планировании и осуществлении мероприятий по повышению комфортности среды для жизнедеятельности населения;

- Министерству юстиции Российской Федерации обеспечить подготовку и размещение в открытом доступе в сети Интернет Доклада о результатах ежегодного мониторинга организации и развития местного самоуправления в Российской Федерации;

- Федеральному Собранию Российской Федерации при изменении законодательства об общих принципах организации местного самоуправления закрепить норму об обязательности формирования территориальных органов в структуре администрации муниципального образования, взаимодействующих с населением;

- органам государственной власти субъектов Российской Федерации организовать мониторинг количественных и качественных параметров функционирования различных форм участия населения в местном самоуправлении, в том числе в части их эффективности и результативности, с публикации результатов данного мониторинга в ежегодном докладе.

В области кадрового обеспечения органов местного самоуправления, муниципальных предприятий и учреждений:

- Минкультуры России для повышения престижа муниципальной службы разработать культурно-просветительскую программу, создающую позитивный образ органов и должностных лиц местного са-

моуправления и соответствующее отношение к их деятельности;

- Федеральному Собранию Российской Федерации внести нормы в законодательство, обеспечивающие общие принципы организации публичной службы, общие требования к квалификации государственных и муниципальных служащих, единые категории и группы должностей публичной службы, а также гарантии, связанные с реализацией полномочий служащих и их социальным обеспечением;

- Министерству финансов Российской Федерации разработать и принять единую методику установления норматива затрат на содержание органов местного самоуправления для муниципальных образований, бюджеты которых получают финансовую помощь из бюджетов другого уровня;

- Правительству Российской Федерации провести анализ мер по привлечению специалистов в органы местного самоуправления, в муниципальные учреждения и предприятия и разработать их корректировку с учетом реальной практики;

- Министерству науки и высшего образования Российской Федерации обеспечить баланс в дисциплинах программ подготовки специалистов по всем отраслям народного хозяйства и программ по направлению подготовки «Государственное и муниципальное управление», способствующих подготовке «узких» специалистов для работы в органах публичной власти, а также принять меры по устранению недостатков в преподавательских кадрах для реализации образовательных программ в этой сфере;

*В области контрольно-надзорной деятельности:*

Органам контроля и надзора:

- продолжить реформу контрольно-надзорной деятельности в Российской Федерации, предусмотрев не только развитие соответствующего законодательства, но и мероприятия по дальнейшему повышению роли профилактических методов и внедрению риск-ориентированных подходов в деятельность органов государственного контроля и надзора;

- пересмотреть основания для проведения внеплановых проверок и сократить их количество;

- провести всероссийское совещание с участием ассоциаций органов местного самоуправления, органов Генеральной прокуратуры и других органов государственного контроля и надзора с целью принятия согласованного решения о сотрудничестве в сфере соблюдения законности и правопорядка.

#### **Участники Форума решили:**

1. Принять Резолюцию XXIV Российского муниципального форума в редакции, представленной Редакционной комиссией Форума.

2. Поручить Организационному комитету XXIV Российского муниципального форума от имени Форума направить настоящую Резолюцию Президенту Российской Федерации, в Правительство Российской Федерации, в Совет Федерации и Государственную Думу Федерального Собрания Российской Федерации, в Общественную палату Российской Федерации, в Общероссийский Конгресс муниципальных образований, в союзы и ассоциации муниципальных образований Российской Федерации.

УДК 378.016:35  
DOI: 10.52176/2304831X\_2024\_04\_16  
EDN: ADJHTC

## Проблемы осознания студентами различных специальностей курса «Основы российской государственности»

## Problems of students' awareness of various specialties of the course "Fundamentals of russian statehood"



### **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



### **Сергей Владимирович Чуев**

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

### **Sergey V. Chuev**

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



**Аннотация.**

В данной статье рассмотрены актуальные вопросы осуществления патриотического воспитания студентов ВУЗов в рамках изучения ими курса «Основы российской государственности». Дана краткая характеристика подходов к проведению обучения по указанному направлению, а также использования ресурсов Российского общества «Знание», получивших название «ДНК России». Изучена практика и проведен анализ первого опыта преподавания курса «Основы российской государственности» в различных ВУЗах и регионах страны. Выявлены проблемы в рассматриваемой области и подготовлены рекомендации по их решению. Уделено внимание вопросу использования дистанционных технологий обучения с целью повышения эффективности процесса изучения в ВУЗах курса «Основы российской государственности».

**Ключевые слова.**

Патриотическое воспитание, курс «Основы российской государственности», ДНК России, опыт, дистанционная технология.

**Введение**

Вопросы патриотического воспитания молодежи становятся особенно актуальными в условиях противоборства России и Западной цивилизации, понимание нарушения устоявшихся обычаев и национальных традиций, разрушения духовных основ и навязывания «новой этики», борьбы различных идей и теорий дальнейшего развития человечества.

В этой ситуации крайне важным выглядит использование современных подходов в воспитании патриотизма у молодежи в целях реализации государственной и муниципальной политики [3]. Это в полной мере и касается как субъектов РФ [7, 8] и федеральных центров [1], так и отдельных муниципальных образований [2].

Реализация указанной цели требует не только использования государственных и региональных ресурсов, но и привлечение бизнес-сообщества для проведения гражданско-патриотического воспитания молодежи, прежде всего, студентов – как наиболее активной ее составляющей и имеющей наибольший потенциал дальнейшего развития [9]. Патриотическое воспитание студентов важно не только с позиции формирования уважительного и ответственного отношения к истории и со-

**Abstract.**

This article examines current issues of implementing the process of patriotic education of students in the framework of studying at a university and teaching the course "Fundamentals of Russian statehood". A brief description of approaches to conducting training in this area is given, as well as the use of the resources of the Russian Society "Knowledge", called "DNA of Russia". The practice is studied and an analysis of the experience of teaching the course "Fundamentals of Russian statehood" in various universities and regions of the country is conducted. Problems in the area under consideration are identified and recommendations for their solution are prepared. Particular attention is paid to the issue of using distance learning technologies in order to improve the efficiency of the process of studying the course "Fundamentals of Russian statehood" in universities.

**Keywords.**

Patriotic education, course "Fundamentals of Russian statehood", DNA of Russia, experience, distance learning technology.

временности своего государства, но также важно и в рамках решения прикладных задач, например, с позиции студенческого управления университетом или участие в волонтерском движении и др. [12].

Цель исследования – рассмотреть актуальные вопросы и выявить проблемы осуществления процесса патриотического воспитания студентов в рамках обучения в ВУЗе и преподавания курса «Основы российской государственности».

**Методы**

Методология исследования предполагала применение ряда общенаучных методов, таких как сравнительный, структурный и системный анализы, предметом которых являлось исследование проблемных аспектов осуществления процесса патриотического воспитания студентов в рамках обучения в ВУЗе и преподавания курса «Основы российской государственности», а также использования ресурсов Российского общества «Знание», получивших название «ДНК России».

**Результаты исследования и их обсуждение**

Курс «Основы российской государственности» в рамках многостороннего и

комплексного подхода к концепции «цивилизация» представляет Россию как государство-цивилизацию, опирающееся на свою богатую тысячелетнюю историю развития, своих героев и универсальные ценности, такие как: культура многонациональность и многоконфессиональность, традиционный семейный уклад, взаимопомощь и солидарность с другими народами, гуманизм и альтруизм, единство и стабильность общества [4].

Для россиян и нашего государства в целом свойственно наличие универсальных ценностей, проявления мужества и патриотизма в борьбе с иноземными захватчиками за свою землю, терпение и самоотверженность, способность преодолевать любые препятствия на своем пути. Сегодня необходимо восстановить поддерживать данные традиции и в молодежной среде, для чего необходимо активное участие различных субъектов государственной и муниципальной политики, общества бизнеса в ее воспитании.

Преподавание новой дисциплины «Основы российской государственности» в российских ВУЗах, что осуществляется с 1 сентября 2023 года на 1-х курсах бакалавриата и специалитета для всех направлений подготовки студентов, включает в себя 5 основных разделов:

1. О понимании величия России и её богатствах. Россия великая страна не только в географическом, ресурсном экономическом, социальном, культурном и человеческом измерениях, она уникальная многовековыми основами самоответственности, нравственности и культурного кода народа живущего на этой земле.

2. О том, почему Россию нужно рассматривать как государство-цивилизацию. Россия имеет свои уникальные ценности и идеи, которые создавались на протяжении многих веков. Эти идеалы отличаются от западных, что позволяет считать специфическую цивилизационную идентичность.

3. Третий раздел о Российском мировоззрении и ценностных константах цивилизации и ценностном каркасе рос-

сийской цивилизации. Эти константы передаются из поколения в поколение и обеспечивают России оставаться всегда сильной. В этом разделе представления модели мировоззрения жителей: «человек-семья-общество-государство-страна». Для России актуальны такие значения, как созидание для человека, любовь – для семьи, единство - для общества, порядок – для государства, и миссия для страны.

4. В четвертом разделе курса изучается «Политическое устройство России. Правовое положение человека, и возможности его участия в управлении. Защита его прав и свободу, устройство публичной власти.

5. В пятом разделе изучаются «Вызовы будущего и развития страны», где анализируются цивилизационные вызовы и ценностные ориентиры развития России, а также о глобальных проектах будущего.

Необходимо отметить, что Минобрнауки России привлекло для разработки методических подходов курса около 7 тыс. преподавателей и экспертов. В рамках реализации проекта ДНК России и тематической информационной поддержки курса Российским обществом «Знание» на сегодняшний день разработано свыше 80 медийных роликов по различным темам об истории России, уникальности ее развития, видных государственных деятелях, религиях и языках народов страны, важнейших вехах развития страны и многом другом.

Учитывая, что курс стал преподаваться уже более года назад, есть и первые результаты его освоения, которые показывают как приобретенный успешный опыт, так и существующие проблемы.

Например, кандидат исторических наук А.Ф. Никитин [10] отмечает, что курс обладает значительным потенциалом, может рассматриваться как основа не только в изучении социо-гуманитарных дисциплин, но и в проведении воспитательной работе в ВУЗе среди молодежи. При этом исследователю видится ряд проблем, как методологического, так и методического характера:

1) согласно нормативным подходам Минобрнауки в данном случае в ходе освоения курса идет направленность на изучение межкультурного разнообразия общества, что значительно уже, чем идея формирования патриотизма и этических убеждений;

2) недостаточность определенности используемых учебных материалов и литературы в ходе изучения курса, что позволяет очень широко трактовать не только идеи, несовместимые с понятием патриотизма, но и использовать источники («идеологического разнообразия» вплоть до русофобского, националистического или экстремистского толка (как самому преподавателю, так и в ходе самостоятельной работы студентами).

Р.С. Осин [11] отмечает, что в учебных пособиях курса прослеживается уклон в религиозную сферу при использовании консерватизма идей, с одной стороны, а с другой стороны – неприятие идей революционных изменений и социального прогресса. При этом авторами пособий обозначена политическая ангажированность и тенденциозность в отношении трактовки ряда исторических вопросов. Также исследователь видит недостаточно обоснованный подход к трактовке концепции пентабазиса (человек-семья-общество-страна-государство), полагая, что она выглядит расплывчатой и её следует раскрыть более подробно.

Доктор исторических наук, академик РАН, РАЕН, РАМТН С.Л. Данильченко [5] указывает на первые позитивные результаты реализации преподавания курса в Севастопольском государственном университете, но при этом выделяет и ряд проблемных аспектов:

1) сложность для изучения студентами заявленных в академическом курсе мировоззренческих задач ввиду длительной руссофобской политики запада и поэтому отсутствию единства взглядов на них и устоявшихся подходов в научном сообществе;

2) необходимость обязательного повышения квалификации преподавателей

курса, подготовленности их к решению профессиональных задач;

3) излишняя теоретизированность материала, пересечение и дублирование тем с другими курсами по общественным дисциплинам;

4) «синтетический» характер курса, что приводит к некоему дайджесту и слабой связанности тем между собой;

5) слишком «игровой» характер изучения дисциплины – много квестов, викторины, ролевые игры т.д.;

6) пока ещё имеется негативный опыт использования дистанционного обучения на «новых» территориях, когда обучаемый подвержен влиянию в том числе и украинской пропаганды.

Полагаем, что некоторые из указанных С.Л. Данильченко недостатков являются лишь незначительными продолжением успешных подходов к преподаванию дисциплины (некой «каплей дегтя») и могут быть в дальнейшем скорректированы. Согласимся с Е.М. Зориной [6] в том, что необходимо активно использовать внеаудиторное чтение при преподавании данного курса и здесь технологии дистанционного обучения имеют несомненный приоритет и перспективу.

В целом важность курса «Основы Российской государственности» очень велика. Этот курс позволяет студентам формировать новые взгляды на место России в мире, на её могущество, богатства, ценности, культуру, традиции обычаи, и на величие народа.

### Заключение

Проведенный в данной статье анализ актуальных материалов и педагогического опыта позволяет утверждать, что на сегодняшний день сформированы основные концептуальные, методологические и методические подходы к реализации решения проблемы осознания студентами различных специальностей величия России и российской государственности. Но при этом отмечается и ряд обозначенных различными исследователями проблем, требующих своего решения.



Полагаем, что сегодня будет все больше возрастать роль обучения с проведением «живых» семинаров по программе дисциплины, что позволит обсуждать не только исторические проблемы развития России, но и искать пути решения сегодняшних. Очень важно научить молодёжь думать, сравнивать, анализировать, а не просто получать «красивую» информацию в картинках. Несомненно, что может применяться в обучении интерактивность она специфична для преподавания пока нового курса в ВУЗах, но именно это и должно стать инструментом широкого общения, углубления собственных знаний, основой для дискуссии и полемики по важнейшим проблемам развития государства со стороны его будущего – студенчества России.

Считаем, что сегодня также необходимо совершенствование и модернизация курса, исходя из реалий нынешней социально-политической обстановки, проведения СВО и необходимости сплочения общества.

Также целесообразным видим сдвиг по некоторым специальностям в изучении курса «Основы российской государственности» на более поздний период обучения студентов – после освоения ими дисциплин по истории России и развитию религиозных взглядов на ее территории. В этом случае рассматриваемый нами курс будет неким заключительным этапом систематизации полученных знаний, когда обучаемый сможет разбираться с более сложными вопросами дисциплины с определенным багажом понимания исторических процессов и умений анализировать различные источники.

Видимо, следуют большую часть истории изучать в выпускных классах школ, что сделает студентов более подготовленными к освоению курса «Основы российской государственности».

**Список источников:**

1. Авачев А.В., Рыбаков С.Г., Зульгина Э.Э., Убушаева Б.Г., Эрдниева О.Б. Направления совершенствования патриотического воспитания в муниципальных округах Юго-Восточного округа города Москвы // Муниципальная академия. 2021. № 3. С. 181-186.
2. Авачев А.В., Клым-Еремина Н.В., Убушаева Б.Г. Некоторые аспекты развития патриотизма в муниципальных образованиях России: теоретический аспект // Муниципальная академия. 2022. № 2. С. 187-192.
3. Голованов В.И., Кирнарская С.В., Анфимова А.Ю., Мокроусова А.Д. Современные подходы воспитания патриотизма у молодёжи в целях реализации государственной и муниципальной политики // Муниципальная академия. 2020. № 3. С. 62-69.
4. Гуляев А.А. Значимость новой дисциплины «Основы российской государственности» в вузах // Власть. 2023. Т. 31. № 5. С. 100-103.
5. Данильченко С.Л. О реализации академического курса «Основы российской государственности» в Севастопольском государственном университете: предварительные итоги и предлагаемые рекомендации // в сборнике: Новое слово в науке: стратегии развития. Материалы Всероссийской научно-практической конференции с международным участием. Чебоксары, 2024. С. 42-49.
6. Зорина Е.М. Внеаудиторное чтение как часть учебно-методического комплекса для дисциплины «Основы российской государственности» // в сборнике: Новеллы права, образования, экономики и управления 2023. Материалы IX Международной научно-практической конференции. Гатчина, 2024. С. 350-354.
7. Зотов В.Б., Свиридова П.А. Совершенствование реализации государственной молодёжной политики в субъекте Российской Федерации на примере Тульской области // Муниципальная академия. 2023. № 4. С. 282-288.
8. Зотов В.Б., Свиридова П.А. Стратегический вектор развития инфраструктуры отрасли «молодежная политика» в Тульской области // Муниципальная академия. 2023. № 4. С. 294-301.
9. Кокорева Н.В. Реализация потенциала социально-ответственного бизнеса в решении задач гражданско-патриотического воспитания студенческой молодежи // Муниципальная академия. 2023. № 4. С. 78-84.
10. Никитин А.Ф. Курс «Основы российской государственности» в высшей школе: проблемы и перспективы / А.Ф. Никитин // в сборнике: Педагогический дизайн в образовании. Периодический сборник научных и методических материалов студентов, магистрантов и преподавателей. Москва, 2023. С. 16-23.
11. Осин Р.С. Мировоззренческие и теоретико-методологические положения курса «Основы российской государственности»: критический анализ // Общество: философия, история, культура. 2024. № 2 (118). С. 74-79.
12. Старостин В.С., Аржанова К.А., Долгополов Д.В., Ширяев Д.С. Проектирование конфигурации поведенческих метрик студентов как инструмент управления университетом // Муниципальная академия. 2023. № 4. С. 36-45.

**References:**

1. Avachev A.V., Rybakov S.G., Zulgina E.E., Ubushaeva B.G., Erdnieva O.B. Directions for improving patriotic education in municipal districts of the Southeastern district of Moscow // Municipal Academy. 2021. No. 3. pp. 181-186.
2. Avachev A.V., Klym-Eremina N.V., Ubushaeva B.G. Some aspects of the development of patriotism in Russian municipalities: a theoretical aspect // Municipal Academy. 2022. No. 2. pp. 187-192.
3. Golovanov V.I., Kirnarskaya S.V., Anfimova A.Yu., Mokrousova A.D. Modern approaches to fostering patriotism among young people in order to implement state and municipal policy // Municipal Academy. 2020. No. 3. pp. 62-69.
4. Gulyaev A.A. The significance of the new discipline "Fundamentals of Russian statehood" in universities // Power. 2023. Vol. 31. No. 5. pp. 100-103.
5. Danilchenko S.L. On the implementation of the academic course "Fundamentals of Russian statehood" at Sevastopol State University: preliminary results and proposed recommendations // in the collection: A new word in science: development strategies. Materials of the All-Russian scientific and practical conference with international participation. Cheboksary, 2024. pp. 42-49.
6. Zorina E.M. Extracurricular reading as part of the educational and methodological complex for the discipline "Fundamentals of Russian statehood" // in the collection: Novellas of law, education, economics and management 2023. Materials of the IX International Scientific and Practical Conference. Gatchina, 2024. pp. 350-354.
7. Zotov V.B., Sviridova P.A. Improving the implementation of state youth policy in the subject of the Russian Federation on the example of the Tula region // Municipal Academy. 2023. No. 4. pp. 282-288.
8. Zotov V.B., Sviridova P.A. Strategic vector of infrastructure development of the industry "youth policy" in the Tula region // Municipal Academy. 2023. No. 4. pp. 294-301.
9. Kokoreva N.V. Realizing the potential of socially responsible business in solving the tasks of civic and patriotic education of student youth // Municipal Academy. 2023. No. 4. pp. 78-84.
10. Nikitin A.F. The course "Fundamentals of Russian statehood" in higher education: problems and prospects / A.F. Nikitin // in the collection: Pedagogical design in education. A periodic collection of scientific and methodological materials of students, undergraduates and teachers. Moscow, 2023. pp. 16-23.
11. Osin R.S. Worldview and theoretical and methodological provisions of the course "Fundamentals of Russian statehood": critical analysis // Society: philosophy, history, culture. 2024. No. 2 (118). pp. 74-79.
12. Starostin V.S., Arzhanova K.A., Dolgoplov D.V., Shiryayev D.S. Designing the configuration of students' behavioral metrics as a university management tool // Municipal Academy. 2023. No. 4. pp. 36-45.

УДК 332.02  
DOI: 10.52176/2304831X\_2024\_04\_22  
EDN: AHMNRM

## Развитие инфраструктуры государственной поддержки некоммерческих организаций в Ставропольском крае

### Development of infrastructure for state support of non-profit organizations in the Stavropol region



**Михаил Борисович Поляков**

ФГБОУ ВО «Государственный университет управления»,  
доцент кафедры государственного и муниципального  
управления, кандидат экономических наук, доцент,  
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**

Federal State Budgetary Educational Institution of Higher  
Education "State University of Management", Associate Professor  
of the Department of Public and Municipal Administration, PhD  
in Economics, Associate Professor, 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

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».



**Аннотация.**

Статья посвящена анализу государственной поддержки некоммерческих организаций (НКО) в Ставропольском крае. Исследование основано на анализе нормативно-правовой базы, данных официальной статистики, а также результатах опросов представителей НКО и сотрудников государственных органов, задействованных в процессах грантовой поддержки и взаимодействия с гражданским сектором. Автор выявляет особенности региональной политики в отношении НКО, оценивают эффективность существующих механизмов государственной поддержки, идентифицируют как сильные стороны (например, наличие целевых программ, развитая грантовая система), так и слабые стороны (например, неразвитость отдельных мер государственной поддержки, недостаточная прозрачность конкурсных процедур, неравномерное распределение ресурсов). Результаты исследования могут быть использованы в деятельности государственных органов, НКО, а также исследователей, занимающихся проблемами развития гражданского общества и государственно-общественных отношений.

**Ключевые слова.**

Ставропольский край, НКО, третий сектор, государственная поддержка, гранты.

**Введение**

В условиях беспрецедентного давления санкций и проведения Специальной военной операции, российская экономика переживает период глубокой трансформации. Стабильность и социальная сплоченность общества, особенно в регионах, оказались под серьезным испытанием. В этой непростой ситуации роль некоммерческих организаций (НКО), традиционно фокусирующихся на решении насущных социальных проблем и поддержке уязвимых групп населения, приобретает критически важное значение. Государственная поддержка НКО перестаёт быть просто желательным дополнением к бюджетному финансированию, превращаясь в необходимый инструмент обеспечения социальной стабильности и эффективного реагирования на возникающие вызовы. Анализ текущей ситуации показывает, что без целенаправленной государственной помощи, способной компенсировать возросшие риски и снизить нагрузку, многие НКО, оказывающие незаменимую помощь населению, могут оказаться на грани выживания, что негативно отразится на социально-экономическом благополучии страны в целом. Поэтому разработка эф-

**Abstract.**

The article is devoted to the analysis of state support for non-profit organizations (NPOs) in the Stavropol Territory. The study is based on an analysis of the regulatory framework, official statistics, as well as the results of surveys of representatives of NGOs and government officials involved in the processes of grant support and interaction with the civil sector. The author identifies the peculiarities of regional policy towards NGOs, assesses the effectiveness of existing state support mechanisms, identifies both strengths (for example, the availability of targeted programs, a developed grant system) and weaknesses (for example, the underdevelopment of certain state support measures, insufficient transparency of competitive procedures, uneven distribution of resources). The results of the study can be used in the activities of government agencies, NGOs, as well as researchers dealing with the development of civil society and public-public relations.

**Keywords.**

Stavropol region, NGOs, the third sector, government support, grants.

фективных механизмов государственной поддержки НКО в данных условиях является задачей национальной важности.

Теме влияния государства на развитие отдельных секторов экономики и прежде всего некоммерческого сектора, как объекта данного научного исследования, посвящено большое количество трудов современных отечественных авторов. Научно-исследовательский коллектив под руководством М.Б. Полякова провел исследование государственной поддержки НКО в России [3]. Профессор В.Б. Зотов как один из руководителей московского региона провел анализ развития инфраструктуры поддержки НКО в городе Москве [5]. Один из ключевых исследователей социально ориентированных некоммерческих организаций профессор В.Ю. Кулькова посвятила развитию некоммерческого сектора большое количество трудов, включая ряд статей по теме государственной поддержки [6]. Кроме того, ряд исследовательских коллективов проводит аналитическую работу по работе и развитию НКО в отдельных регионах России (например, аналитический доклад коллектива авторов НИУ ВШЭ по статистическому портрету НКО в городе Москве [12]. Отечественные авторы

рассматривают институт государственной поддержки НКО также в рамках международного аспекта (например, Беневолентский В. Б. [2]). Регулярный замер динамики развития отдельных секторов экономики в регионах России позволяет иметь актуальные сведения для принятия управленческих решений по отдельным вопросам реализации государственной политики. Именно это обстоятельство определило важность написания данного труда.

Цель исследования – провести оценку динамики развития системы государственной поддержки некоммерческого сектора в Ставропольском крае.

Достижение вышеуказанной цели было обеспечено за счет решения задач:

- провести анализ систем мер государственной поддержки НКО в Ставропольском крае;
- провести опрос руководителей НКО для выделения приоритетных мер поддержки некоммерческого сектора;
- разработать рекомендации по совершенствованию вышеуказанной системы.

#### Методы

Ключевыми методами исследования стали анализ (общенаучные), а также специальные методы, которые включали проведение количественных и качественных социологических опросов представителей некоммерческого сектора и экспертов по его развитию.

#### Результаты исследования и их обсуждение

Российское законодательство на современном этапе включает 7 основных блоков мер по государственной поддержке некоммерческого сектора, рис. 1.

Развитие некоммерческого сектора в одном из ключевых регионов Юга России – Ставропольском крае является важной составляющей в изменениях трендов социальной политики российского государства. По данным Минюста России по состоянию на 19.11.2024 в реестре НКО содержатся сведения о 2 970 НКО. Структура некоммерческого сектора Ставропольского края представлена в таблице 1.

Многообразие мер государственной поддержки требует определенного фокуса для более детального рассмотрения результатов оказанной помощи. По мнению руководителей и сотрудников НКО наиболее ощутимой для некоммерческих структур является финансовая помощь государства (как правило, в виде грантов), рис.2.

На сегодняшний день Ставропольский край имеет среднюю по своему уровню развития инфраструктуру мер поддержки некоммерческого сектора, занимая 46 место в региональном рейтинге третьего сектора "Регион-НКО 2024", рис 3.

При этом следует отметить, что в Ставропольском крае за последние 7 лет была

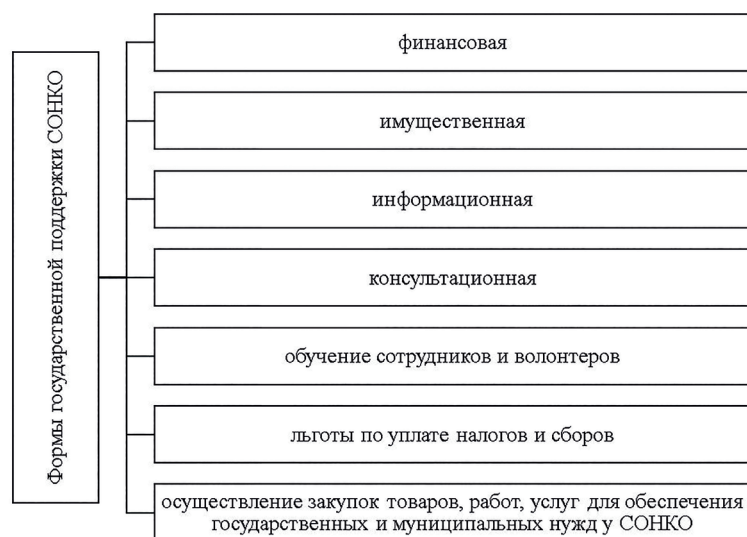


Рисунок 1. Меры государственной поддержки социально ориентированных некоммерческих организаций в России

\*Источник: составлено автором на основании законодательства об НКО[1]

Таблица 1

**Структура некоммерческого сектора Ставропольского края**

Наименование показателя	Количество, ед.
Всего некоммерческих организаций	2 970
Из них:	
Общественные объединения	1 121
Религиозные организации	508
Политические партии	22
Казачьи общества	160
Иные НКО	1 159
Социально ориентированные НКО	637

\*Источник: составлено автором на основании данных [9;10]



**Рисунок 2. Приоритетные меры государственной поддержки НКО**

\*Источник: составлено автором по результатам социологического опроса 187 респондентов-руководителей и сотрудников НКО [11]

создана достаточно развитая система финансовой поддержки некоммерческого сектора, в том числе за счет привлечения грантов Фонда президентских грантов (рисунок 4). За весь период существования Фонда президентских грантов (с 2017 г.) от организаций-резидентов Ставропольского края поступило 1 616 заявок в 18 разных этапах конкурсов (как правило, по 2 конкурса в год). Из числа поданных заявок 17,5% (287 заявок) было поддержано конкурсной комиссией. Общий объем выделенных средств Фондом президентских грантов за период с 2017 по 2024 гг. для организаций Ставропольского края составил 502 786 880,09 руб.

Отдельно стоит отметить, что за 7 лет проведения конкурсных процедур число победивших организаций выросло на 55,5% (с 18 в 2017 г. до 28 в 2024 г.), а средний объем полученного финансирования некоммерческой организацией увеличился в 1,7 раза (с 1,67 млн. руб. в 2017 г. до 2,8 млн. руб. в 2024 г.).

Отдельным направлением работы региональных органов исполнительной власти стала разработка мер финансовой поддержки общественных объединений в субъекте России.

Результатом этой работы стало создание сети региональных конкурсов по вы-

Таблица 2

Региональные меры поддержки НКО в Ставропольском крае в 2023-2024 гг.

Направления деятельности	Общее кол-во	Типы поддержки				
		Финансовая	Имущественная	Информационная	Консультативная, правовая и образовательная	Налоговые льготы для НКО
Без ограничений по направлениям деятельности	136	7	1	13	110	5
Защита социально-уязвимых групп граждан	24	18	1	3	2	0
Правозащита	5	5	0	0	0	0
Благотворительная медицинская и паллиативная помощь, развитие системы здравоохранения	9	7	0	1	1	0
Экология и зоозащита	8	7	0	1	0	0
Образование, воспитание и просвещение	20	18	0	2	0	0
Культура, искусство, создание комфортной среды и охрана наследия	25	23	0	2	0	0
Наука	6	5	0	1	0	0
Спорт, физкультура и здоровый образ жизни	13	12	0	1	0	0
Развитие гражданского общества, некоммерческого сектора, благотворительности	12	8	0	4	0	0
Иное	10	7	1	1	1	0
Итого:	191	53	2	19	112	5

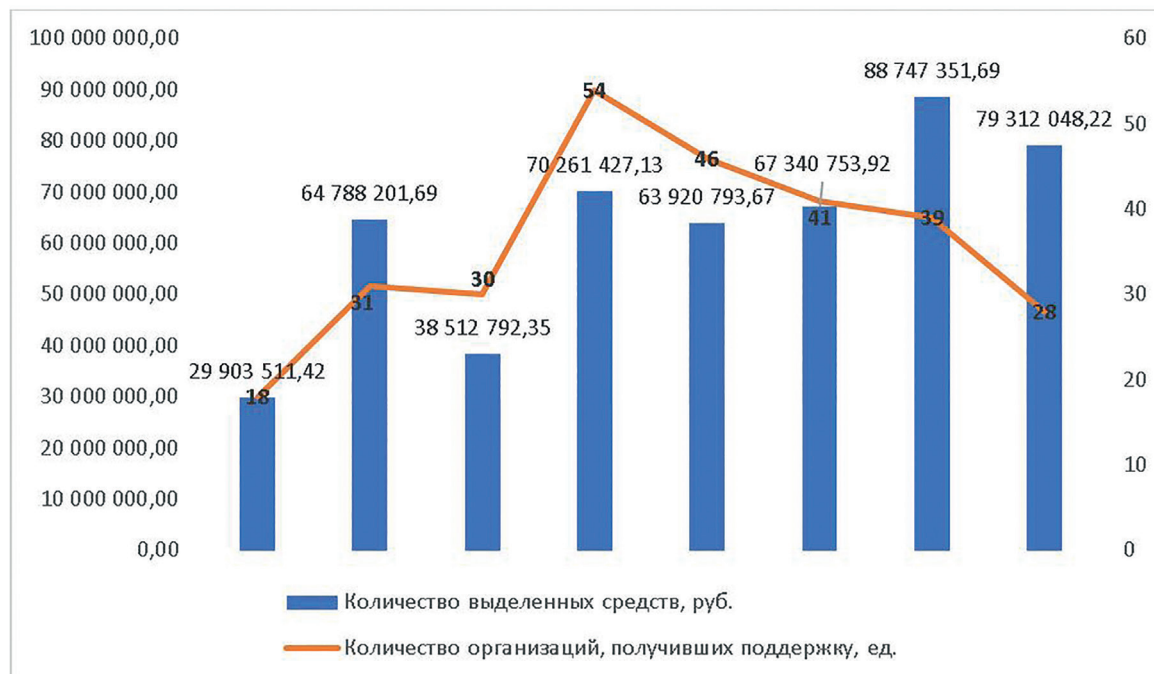
\*Источник: составлено автором по данным портала НКО.рф [7]



Рисунок 3. Рейтинговые факторы развития НКО в Ставропольском крае

\*Источник: составлено автором по данным [7]





**Рисунок 4. Финансовая поддержка НКО-резидентов Ставропольского края в рамках конкурсов грантов Фонда президентских грантов**

\*Источник: составлено автором на основе анализа заявок-победителей [8]

делению субсидий для НКО (по данным портала Гранты.рф за период с 2020 по 2024 гг. [4]).

Правительство Ставропольского края провело 7 региональных конкурсов грантов для некоммерческих организаций [4].

Однако результаты иных форм поддержки деятельности некоммерческих организаций на сегодняшний день находятся только в стадии становления, табл. 2.

Наиболее существенные результаты достигнуты в области консультативной поддержки [7], однако одни из наиболее востребованных среди НКО направлений (таких как налоговая и имущественная поддержка) в Ставропольском крае на сегодняшний день представлены слабо. А такие формы взаимодействия государственных институтов и НКО, как фандрайзинг и закупка социальных услуг у СОНКО на сегодняшний день отсутствует полностью.

### Заключение

В результате проведенной работы могут быть сделаны следующие основные выводы:

1. Наиболее развитым направлением в инфраструктуре государственной

поддержки некоммерческого сектора в Ставропольском крае являются финансовые меры.

2. За период с 2017 по 2024 гг. организации Ставропольского края получили более 0,5 млрд. руб. из федерального бюджета (через конкурсные процедуры Фонда президентских грантов) на свою проектную деятельность.

3. Для развития информационной поддержки деятельности НКО в Ставропольском крае рекомендуется организовать работу информационных страниц или регионального сайта (в том числе на базе действующих информационных ресурсов органов исполнительной власти региона), на котором будет аккумулироваться все данные о деятельности НКО (социальный маркетплейс), а также будет организовано обучение представителей НКО и информирование о грантовых инициативах.

4. Совершенствование мер государственной политики в области поддержки и развития НКО может стать мощным потенциалом в развитии граждан, общества и страны [13].

**Список источников:**

1. Федеральный закон "О некоммерческих организациях" от 12.01.1996 N 7-ФЗ.
2. Беневоленский В. Б., Шмудевич Е. О. Государственная поддержка социально ориентированных НКО в свете зарубежного опыта // Вопросы государственного и муниципального управления. 2013. № 3. С. 150-175.
3. Государственная политика в области поддержки и развития социально ориентированных некоммерческих организаций / Поляков М.Б., Алексеева И.И., Бикманова А.К., Бугаков И.А., Куцевалова П.А., Москвитин М.О., Польшникова В.В., Чаженгин Д.А., Чаженгин П.А., – Москва: Издательство "Знание-М", 2023. – 178 с.
4. Грантовые конкурсы в Ставропольском крае / Портал гранты. РФ // URL: <https://гранты.рф/data/grants/list?region=327A060B-878C-4FB4-8DC4-D5595871A3D8&stage1=1&stage2=1&stage3=1&stage4=1> (дата обращения: 19.11.2024).
5. Зотов В.Б., Поляков М.Б., Бугаков И.А. Инфраструктура государственной поддержки некоммерческих организаций на примере города Москвы // Научные труды Вольного экономического общества России. 2023. Т. 244. № 6. С. 302-330.
6. Кулькова В. Ю., Рудакова О. В., Мироненко Н. В. Организационно-информационная поддержка деятельности СО НКО в Российской Федерации и Республике Татарстан // Вестник ОрелГИЭТ. 2012. № 2(20). С. 165-170.
7. Профиль региона: Ставропольский край / Интерактивная информационно-коммуникационная платформа «НКО. РФ» // URL: <https://нко.рф/regions/STA> (дата обращения: 19.11.2024).
8. Результаты конкурсов грантов / портал Фонда президентских грантов // URL: <https://президентскиегранты.рф/> (дата обращения: 19.11.2024).
9. Реестр НКО / Портал Министерства юстиции Российской Федерации // URL: <https://minjust.gov.ru/ru/pages/reestr-nekommercheskih-organizacij/> (дата обращения: 19.11.2024).
10. Реестр социально ориентированных некоммерческих организаций, сформированный в соответствии с Постановлением Правительства Российской Федерации от 30 июля 2021 г. N 1290 / Портал Министерства экономического развития Российской Федерации // <https://data.economy.gov.ru/analytics/sonko/all> (дата обращения: 19.11.2024).
11. Свидетельство о государственной регистрации базы данных № 2024621053 Российская Федерация. Приоритетные направления государственной политики в области развития некоммерческого сектора (материалы исследования): № 2024620630: заявл. 22.02.2024: опубл. 11.03.2024 / М. Б. Поляков, С. В. Чуев, И. И. Алексеева [и др.]; заявитель Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Государственный университет управления». – EDN UDNIOI.
12. Скокова Ю., Краснополская И., Корнеева И. НКО Москвы: статистический портрет и оценка состояния. М.: НИУ ВШЭ, 2021 [Электронный ресурс]. URL: <https://www.hse.ru/mirror/pubs/share/482698951.pdf> (дата обращения: 19.11.2024).
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.

**References:**

1. Federal Law "On Non-Commercial Organizations" dated 12.01.1996 N 7-FZ.
2. Benevolensky VB, Shmulevich EO State support for socially oriented NPOs in light of foreign experience // Issues of public and municipal administration. 2013. No. 3. P. 150-175.
3. State policy in the field of support and development of socially oriented non-profit organizations / Polyakov MB, Alekseeva I.I., Bikmanova AK, Bugakov IA, Kutsevalova PA, Moskvina MO, Polynnikova VV, Chazhengin DA, Chazhengin PA, – Moscow: Publishing house "Znanie-M", 2023. – 178 p.
4. Grant competitions in Stavropol Krai / Portal grants.RF // URL: <https://гранты.рф/data/grants/list?region=327A060B-878C-4FB4-8DC4-D5595871A3D8&stage1=1&stage2=1&stage3=1&stage4=1> (date of access: 11/19/2024).
5. Zotov VB, Polyakov MB, Bugakov IA Infrastructure of state support for non-profit organizations on the example of the city of Moscow // Scientific works of the Free Economic Society of Russia. 2023. Vol. 244. No. 6. Pp. 302-330.
6. Kulkova V. Yu., Rudakova O. V., Mironenko N. V. Organizational and information support for the activities of NPOs in the Russian Federation and the Republic of Tatarstan // Bulletin of OrelGIET. 2012. No. 2 (20). P. 165-170.
7. Regional profile: Stavropol Krai / Interactive information and communication platform "NPO. RF" // URL: <https://нко.рф/regions/STA> (date of access: 11/19/2024).
8. Results of grant competitions / portal of the Presidential Grants Fund // URL: <https://президентскиегранты.рф/> (date of access: 11/19/2024).
9. Register of NPOs / Portal of the Ministry of Justice of the Russian Federation // URL: <https://minjust.gov.ru/ru/pages/reestr-nekommercheskih-organizacij/> (date of access: 19.11.2024).
10. Register of socially oriented non-profit organizations, formed in accordance with the Decree of the Government of the Russian Federation of July 30, 2021 N 1290 / Portal of the Ministry of Economic Development of the Russian Federation // <https://data.economy.gov.ru/analytics/sonko/all> (date of access: 19.11.2024).
11. Certificate of state registration of the database No. 2024621053 Russian Federation. Priority areas of state policy in the field of development of the non-profit sector (research materials): No. 2024620630: appl. 22.02.2024: publ. 11.03.2024 / M. B. Polyakov, S. V. Chuev, I. I. Alekseeva [et al.]; applicant Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "State University of Management". – EDN UDNIOI.
12. Skokova Yu., Krasnopolskaya I., Korneeva I. NPOs of Moscow: statistical portrait and status assessment. Moscow: National Research University Higher School of Economics, 2021 [Electronic resource]. URL: <https://www.hse.ru/mirror/pubs/share/482698951.pdf> (date accessed: 19.11.2024).
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. P. 37-41.

Статья поступила в редакцию 01.11.2024; принята к публикации 20.11.2024

УДК 351.9  
DOI: 10.52176/2304831X\_2024\_04\_29  
EDN: ANEИТ

## Анализ понятийного аппарата в системе государственного экологического контроля (надзора)

## Analysis of the conceptual apparatus in the system of state environmental control (supervision)



### **Наталья Сергеевна Гегедюш**

ГАОУ ВО «Московский городской университет управления  
Правительства Москвы имени М.Ю. Лужкова», заведующий  
кафедрой государственного управления и кадровой  
политики, ФГБОУ ВО «Всероссийская академия внешней  
торговли Министерства экономического развития  
Российской Федерации», доцент кафедры менеджмента  
и маркетинга, кандидат социологических наук, доцент,  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2659-4743>, SPIN-код: 5598-2563,  
AuthorID: 666060.

107045, г. Москва, ул. Сретенка, д. 28.  
119285, Москва, Воробьевское шоссе, 6А.  
e-mail: GegedyushNS@edu.mos.ru

### **Natalia S. Gegedyush**

Moscow Metropolitan Governance Yury Luzhkov University,  
Head of the Department of Public Administration and  
Personnel Policy; Russian Foreign Trade Academy, Associate  
Professor of the Department of Management and Marketing;  
Ph.D. in Sociology sciences, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2659-4743>, SPIN-код: 5598-2563, AuthorID: 666060.

28 Sretenka str., Moscow, 107045.  
6A Vorobyovskoe shosse, Moscow, 119285.  
e-mail: GegedyushNS@edu.mos.ru

**Аннотация.**

В статье охарактеризована проблема отсутствия однозначного терминологического аппарата применительно к отношениям в сфере экологического контроля (надзора). Как итог исследования дефиниций, используемых в административном праве советского и современного российского периодов, сформированы и описаны критерии надзорной деятельности исполнительных органов. Изучив содержание федерального и регионального экологического законодательства, локальные акты Минприроды России и Росприроднадзора за период с 2018 по 2023 годы, а также проанализировав структуру и смысловые значения материалов, размещенных на официальных сайтах уполномоченных федеральных и региональных органов власти, автор обосновывает возможность применения только одного термина – «государственный экологический надзор».

**Ключевые слова.**

Охрана окружающей среды, экологическое законодательство, государственный контроль (надзор), государственный экологический надзор.

**Введение**

По мере развития человеческой цивилизации и технологического прогресса во всем мире нарастает острота экологических проблем. Понятно, что актуальность и выраженность тех или иных аспектов состояния окружающей среды зависит от места государства в общей системе мирового хозяйства. В то же время вся совокупность проблем в области экологии и договоренности о политике государств по их минимизации зафиксированы в глобальной мировой повестке и официальных международных документах. Так, основной угрозой здоровью человека и планеты в целом ООН называет загрязнение воздуха и фиксирует, что воздухом, в котором превышены все допустимые нормы, дышат более 90 % жителей, и именно от последствий загрязнения воздуха ежегодно в мире умирает порядка 7 млн человек [7].

Самый большой вклад в загрязнение всех компонентов окружающей среды дает антропогенный фактор, последствия экологических правонарушений одновременно затрагивают права многих людей, преимущественно, имеют пролонгированный характер и не всегда однозначно просчитываемый результат. В этой связи

**Abstract.**

The article describes the problem of the lack of an unambiguous terminology in relation to relations in the field of environmental control (supervision). As a result of the study of definitions used in the administrative law of the Soviet and modern Russian periods, the criteria for supervisory activities of executive bodies are formed and described. Having studied the content of federal and regional environmental legislation, local acts of the Ministry of Natural Resources of Russia and Rosprirodnadzor for the period from 2018 to 2023, and having analyzed the structure and semantic meanings of materials posted on the official websites of authorized federal and regional authorities, the author substantiates the possibility of using only one term - "state environmental supervision".

**Keywords.**

Environmental protection, environmental legislation, state control (supervision), state environmental supervision.

на современном этапе значимость организации экологического контроля со стороны государства как за деятельностью предприятий разных форм собственности, производящих ту или иную продукцию, так и за бытовой деятельностью людей, растет с каждым годом. Динамичность сферы контроля, выражающаяся в постоянных изменениях веса факторов влияния, числа и категорий участников, в высокой вероятности рисков природных и техногенных катаклизмов, детерминирует исходя из закона необходимого разнообразия пересмотр подходов к организации государственного экологического контроля (далее – ГЭК).

Экологическое законодательство в нашей стране формируется не одно десятилетие, тем не менее ему не хватает однозначности, ясности и системности. Ожидания позитивных изменений в отношении указанных позиций, сформировавшиеся на фоне проводимых в России преобразований в организации разрешительной и контрольно-надзорной деятельности, а также принятия Федерального закона № 248-ФЗ от 31.07.2020 [2], не оправдались. Понятийный аппарат приобрел еще более расплывчатый характер, в дихотомии категорий «эко-



логический контроль» - «экологический надзор»), с одной стороны, имеет место постоянное их отождествление, с другой, их одновременное использование. Кроме того, нечетко разграничены контрольные и надзорные полномочия исполнительных органов разных уровней. Цель представленного исследования заключается в обосновании позиции по употребляемому в области охраны окружающей среды терминологическому аппарату, для чего проанализированы теоретические и правовые аспекты осуществления государственного экологического надзора и контроля, опыт их правоприменения в масштабах Российской Федерации и на региональном уровне.

#### Обзор литературы

Вопросы контрольной (надзорной) и разрешительной деятельности исполнительных органов преимущественно изучаются в административном праве. На наш взгляд, отмеченные во введении проблемы опосредованы отсутствием однозначных и четко сформулированных научных представлений, прежде всего, в теории права и административном праве, о соотношении таких видов управленческой деятельности как контроль и надзор. Причина такого положения дел в приверженности современного правоведения традициям советского административного права, в котором отсутствовали четкие критерии для разделения административного надзора и административного контроля.

Термин «административный надзор» вошел в правовое поле и в юридическую науку СССР на рубеже 1960-х годов как один из способов государственного управления [16], обеспечивающий законность и дисциплину. Во-первых, органы милиции, во-вторых, специализированные инспекции как субъекты административного надзора проводили активное наблюдение, применяли в установленных случаях и формах меры административно-властного характера, не допуская при этом вмешательства в деятельность поднадзорных объектов, органов управления [11]. В течении нескольких десятилетий доминировала трактовка надзора как

надведомственного контроля, что привело к отождествлению изучаемых понятий в современной российской юридической науке.

В попытках ученых отделить контроль и надзор как виды деятельности исполнительных органов есть еще один дискуссионный вопрос – это пределы административно-надзорной деятельности. Так, С.М. Зырянов [10], А.П. Шергин [21] считают, что привлечение к административной ответственности, т.е. применение наказания, выходит за границы надзорной деятельности, тогда как Д.Н. Бахрах [3; 4], Ю.А. Тихомиров [19] и другие известные правоведы обосновывают право надзорных органов на меры административного пресечения и наказания, а, значит, взаимообусловленность административного принуждения и надзора.

В современных научно-исследовательских трудах вопросы понятийного аппарата экологического контроля государства освещены О.Ю. Ганюхиной, Н.А. Гейт, Е.В. Младеновой, А.В. Савиным и др. Логика изложения типовая, а именно, исследователи описывают содержание каждого из терминов, но сходятся в выводах, что разделение экологического контроля и надзора возможным не представляется, требуются фундаментальные исследования и изменения законодательства. Только А.В. Савин отстаивает переход на практику использования одного термина («экологический контроль»). Детально взгляды указанных авторов представлены ниже.

В контексте анализа организации экологического контроля интерес представляют работы, в которых дана оценка эффективности государственного управления в области охраны окружающей среды [18], в том числе на муниципальном уровне [8; 9].

#### Методы исследования

В основу исследования положены методы сравнительного анализа нормативных правовых актов, статистический анализ, анализ документов, анализ содержания официальных сайтов исполнительных органов, наделенных полномочиями на осуществление государственного

экологического контроля и надзора. Региональные сайты изучены по рандомному принципу, т.е. для дальнейшего анализа были выбраны те сайты, которые удовлетворяли результатам первичного тематического поиска. Таким образом, мы изучили практику регионального государственного экологического надзора и контроля в Санкт-Петербурге, в ХМАО, в областях - Иркутской, Московской [20], Орловской, Ростовской, Саратовской, Самарской, в республиках Карачаево-Черкессия и Удмуртия, в краях - Алтайском, Пермском и Хабаровском.

Для достижения цели исследования обработан тематический эмпирический материал: 1. Доклады Министерства природных ресурсов и экологии России об охране окружающей среды (за 2018 - 2022 гг.); 2. Отчеты о деятельности Росприроднадзора России в 2019 – 2023 гг.; 3. Доклады об осуществлении федерального государственного экологического контроля (надзора) за 2018 – 2023 гг.; 4. Доклады об осуществлении регионального государственного экологического контроля (надзора) перечисленных выше субъектов федерации.

#### **Результаты исследования и их обсуждение**

Для сопоставления современных взглядов исследователей экологического контроля и надзора взяты разные временные периоды. В частности, О.Ю. Ганюхина (2007) аргументировала использование двух терминов как самостоятельных ввиду различия в их предметах: при выполнении функции экологического надзора, по ее мнению, органы власти отслеживают исполнение экологического законодательства всеми участниками отношений и оценивают их деятельность с позиции соответствия экологическим требованиям, а при выполнении функции экологического контроля органы власти проверяют результаты деятельности подконтрольных субъектов при фактическом исполнении законодательства и дают оценку целесообразности выбора способов выполнения природоохранных обязанностей [5]. В работах Н.А. Гейт (2007) выделение двух

видов деятельности обосновано разностью задач, а именно, контроль должен обеспечивать фиксацию соответствия или несоответствия качества компонентов окружающей среды установленным требованиям, а надзор – фиксацию соответствия использования компонентов природной среды [6].

Отсутствие оснований для включения в законодательство наряду с понятием «экологический контроль» категории «экологический надзор» по результатам историко-правового анализа описал А.В. Савин в 2010 году. По его мнению, ни Конституцией России, ни федеральным конституционным законом «О Правительства Российской Федерации» 1996 года надзор не предусмотрен как вид деятельности исполнительных органов, правомерен только для органов прокуратуры и судов [18]. С опорой на мнения российских исследователей в области административного права Е.В. Младенова в постреформенный период, т.е. после начала реализации закона № 248-ФЗ, в 2021 году указала на отсутствие четких критериев между анализируемыми понятиями, их отождествление в практической работе органов власти, и одновременно с этим применение термина «контроль» при организации производственного и общественного экологического контроля [12]. Как видим, в совокупности современных исследований в области ГЭК однозначные определения экологического контроля и экологического надзора отсутствуют. Однако явно превалирует точка зрения о невозможности отождествления и взаимозамены указанных терминов, поскольку контроль выступает как родовое и, следовательно, более широкое понятие, а надзор как разновидность контроля. Отсюда закономерно вывод, что следует прекратить бессистемное применение анализируемых категорий, наделить их конкретным содержанием и разграничить на уровне законодательства.

Таким образом, на первом этапе исследования в результате анализа работ ученых – административистов и с учетом критериев разделения надзорных и контрольных функций в работе исполнитель-

ных органов, обоснованных Д.М. Овсянко, сформировалась авторская позиция. Во-первых, надзор представляет собой постоянное наблюдение за деятельностью не подчиненных органов, организаций и иных хозяйствующих субъектов, осуществляемый специальными уполномоченными органами. Во-вторых, вследствие проведения надзорных мероприятий дается оценка законности действий, а не их целесообразности. В-третьих, надзорные мероприятия не предполагают вмешательство в оперативно-хозяйственную деятельность проверяемых организаций. В-четвертых, по окончании надзорных мероприятий при наличии оснований применяются меры административного принуждения [13]. Завершенность этой цепочки отличий придает признак, указанный Д.Н. Бахрахом – цель административного надзора состоит в обеспечении безопасности граждан, общества, государства. Исследователь справедливо указывает, что в правовом государстве, ориентированном на уменьшение его вмешательства в работу хозяйствующих субъектов, объемы надзорной деятельности должны увеличиваться, а контрольной, наоборот, уменьшаться [3; 4]. В конечном счете полагаем, что всю контрольную и надзорную работу исполнительных органов в сфере экологии целесообразно квалифицировать как экологический надзор, и, соответственно, отказаться от использования термина ГЭК.

Вторая фаза описываемого исследования включала анализ терминов, которые используются в правовых актах, регулирующих отношения в области охраны окружающей среды. Так, согласно Федеральному закону № 7-ФЗ от 10.01.2002 (закон № 7-ФЗ), в период до 01.07.2024 контроль в области охраны окружающей среды отождествлялся с экологическим контролем и фиксировал его содержание как комплекса мер по предотвращению, выявлению и пресечению нарушений законодательства в области охраны окружающей среды, обеспечению соблюдения юридическими лицами и индивидуальными предпринимателями требований, установленных правовыми актами [1]. В данной трактовке не были перечислены

субъекты ГЭК, что детерминировало понимание последнего как природоохранной деятельности всех возможных участников одновременно, т.е. и органов публичной власти, и индивидуальных предпринимателей, юридических лиц, и общественных организаций. На наш взгляд, принципиального влияния на качество контроля описанная ситуация не оказала, поскольку детализация и пределы возможных действий всех потенциальных субъектов контроля фиксируются в соответствующих нормативных правовых актах. Положение о федеральном государственном экологическом контроле (надзоре) от 30.06.2021 никаких определений не содержит, но включает сокращенное наименование этого вида госконтроля – государственный экологический контроль. Иначе говоря, анализируемые термины в содержании правовых актов по-прежнему используются как тождественные, не наделяются специальными признаками как самостоятельные виды деятельности. Таким образом, утверждение ученых – административистов о бессистемном и необоснованном применении двух терминов все еще актуально.

Поскольку охрана окружающей среды относится к предметам совместного ведения, ГЭК делится на федеральный и региональный, значит, имеет смысл обратиться к региональному опыту, что выступило предметом анализа в третьей фазе исследования. Правовое регулирование регионального экологического госконтроля осуществляется правовыми актами органов власти субъектов РФ в рамках федерального законодательства, а в системе органов управления субъектом федерации функционирует отраслевой уполномоченный орган. Сложившаяся в регионах практика позволяет выделить две применяемые организационно-правовые модели:

1. Соответствующие полномочия выполняет отраслевой орган управления субъекта РФ, который по статусу может быть комитетом, департаментом или министерством, и в его структуре образуется самостоятельное структурное подразделение с контрольными и надзорными

функциями (к примеру, отдел экологического надзора). В совокупности региональных практик указанный подход превалирует. Интересно, что в большинстве случаев отраслевой орган называется через использование таких словосочетаний как «экологии и природных ресурсов» или «природопользования и экологии». В то же время имеют место нетипичные названия - Министерство лесного хозяйства и природопользования (Тыва), охраны окружающей среды (Кировская область), Департамент природных ресурсов, лесного и охотничьего хозяйства (Вологодская область);

2. Соответствующие полномочия выполняет самостоятельный исполнительный орган субъекта РФ, наделенный только контрольными, а не управленческими, полномочиями. Здесь в качестве примера можно указать ХМАО, где действует Служба по контролю и надзору в сфере охраны окружающей среды, объектов животного мира и лесных отношений. В этой модели особо стоит отметить субъекты федерации, в которых для исполнения всех видов государственного регионального контроля и надзора, в том числе экологического, образован один орган специальной компетенции. На рис. 1 и 2 представлены наименования таких органов.

В ходе анализа мы выявили, что многие субъекты РФ в Положениях о региональ-

ном ГЭК придерживаются понятийного аппарата, закрепленного законом № 248-ФЗ [2]. Это установлено для Хабаровского края, Орловской, Саратовской, Самарской, Московской, Ростовской областей. Значительно меньшее количество регионов применяют словосочетание «экологический надзор» (Санкт-Петербург, Карачаево-Черкесская Республика и пр.).

На четвертом этапе исследования инструментом анализа применяемой в органах власти терминологии стало изучение ежегодных докладов Минприроды РФ об охране окружающей среды за период с 2018 по 2022 годы, ежегодных отчетов о деятельности Росприроднадзора с 2019 по 2023 годы. Последние являются локальными ненормативными правовыми актами и в соответствии с приказом Росприроднадзора от 28.05.2019 № 243 единообразны по структуре, что позволяет их равноценно сравнивать. Третий раздел отчетов озаглавлен «Контрольно-надзорная деятельность» и содержит данные о видах надзора и результатах проведенной за год работы. В отчетах Росприроднадзора за 2019 и 2020 годы первый подраздел назывался «Федеральный государственный экологический надзор», включал трактовку государственного экологического надзора, в основу которого, как считаем, положено понятие экологического контроля по смыслу закона № 7-ФЗ [1].

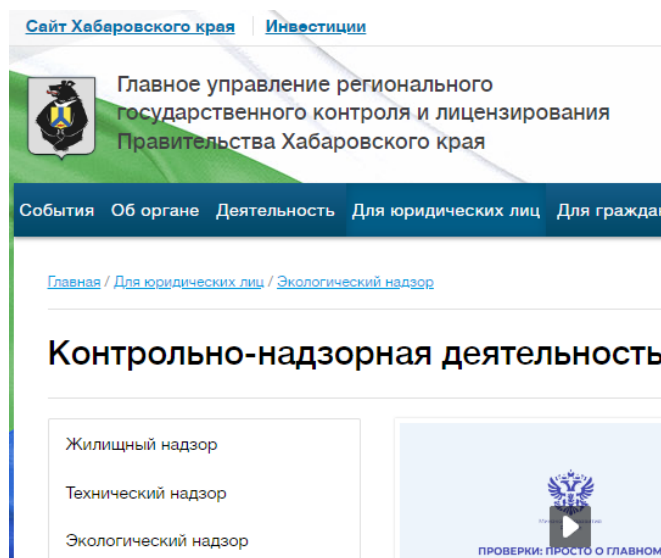


Рисунок 1. Орган власти специальной компетенции, наделенный контрольными (надзорными) полномочиями в Хабаровском крае [14]





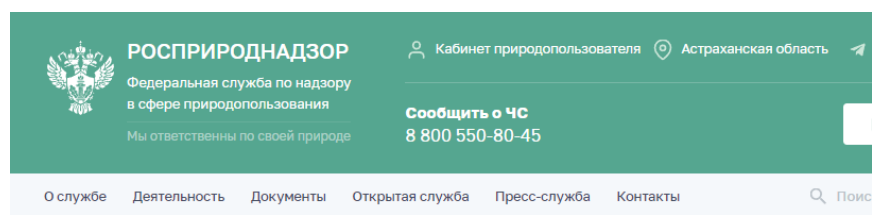
**Рисунок 2. Орган власти специальной компетенции, наделенный контрольными (надзорными) полномочиями в Орловской области [17]**

В отчетах за последующие годы указанный подраздел называется иначе: в 2021 году – «Реформа контрольно-надзорной деятельности» и «Результаты осуществления контрольной (надзорной) деятельности» в 2022 и 2023 годах. Во исполнение закона о госконтроле категория «государственный экологический надзор» из анализируемых документов исключена.

В системе государственного управления в области экологии представляется важным понимать, как воспринимают свои функции непосредственные исполнители – как контроль или как надзор. Для этого в ходе исследования была изучена и терминология, применяемая на официальных сайтах уполномоченных органов и в выступлениях их должностных лиц. Подчеркнем, что представленные на момент проведения анализа позиции, прежде всего, отражают состояние вопроса в дореформенный период и подвергаются трансформации с середины 2021 года под влиянием действующего законодательства. В пользу надзорной деятельности говорит само наименование Федеральной службы по надзору в сфере

природопользования или Росприроднадзора, употребление на ее официальном сайте словосочетаний «Виды надзора», а также «Поднадзорные объекты» и «Доклад об эффективности государственного надзора», хотя внутри таких разделов фигурирует новая, законодательно установленная терминология, рис. 3. Региональный срез демонстрирует аналогичную картину.

В части региональных сайтов уполномоченных органов исследование фиксирует случаи наименования соответствующих рубрик на них через термин «надзор» (Республика Удмуртия, Алтайский и Пермский край, др.). Слова «надзор» и «служба» встречаются в наименовании уполномоченного органа, например, в ХМАО и Иркутской области. В содержании региональных положений о данном виде контроля регионы также подменяют контроль надзором (ХМАО, Приморский край, Забайкальский край). На основе этого можно утверждать, что органы власти и федерального, и субъектового уровня склонны характеризовать свои задачи и работу как надзор.



Главная / Деятельность / Контрольно-надзорная деятельность  
Последнее обновление: 20.10.2021

## Виды надзора

Виды надзора

Нормативные правовые акты

Поднадзорные объекты

Росприроднадзор является федеральным органом исполнительной власти, осуществляющим федеральный государственный экологический контроль (надзор) в следующих видах надзора:

- федеральный государственный экологический контроль (надзор);
- федеральный государственный геологический контроль (надзор);

Рисунок 3. Терминология, применяемая на официальном сайте Росприроднадзора [15]

### Заключение

Промежуточные результаты каждого из этапов исследования подтвердили наличие предпосылок и возможностей отказа от понятия ГЭК в пользу государственного экологического надзора. Мнение, которого придерживается ряд исследователей, о том, что надзор как вид деятельности установлен и свойственен только для судебных и прокурорских органов, считаем архаичным и имеющим свои корни не столько в действующей законодательстве, сколько в нежелании уйти от традиции, заложенной в административном праве еще в советское время.

По итогам проведенного исследования в отношении деятельности исполнительных власти в области экологии считаем возможным использование в действующем законодательстве только одного термина, а именно государственного экологического надзора. В этом случае в общую модель организации охраны окружающей среды логично впишутся предусмотренные законом производственный и общественный экологический контроль. По совокупности действующих юридических норм целесообразным видится следующая дефиниция: государственный экологический надзор есть деятельность по предупреждению, выявлению и пресечению нарушений обязательных требований в области охраны окружающей среды, устранению их последствий и (или)

восстановлению правового положения, существовавшего до возникновения таких нарушений, которую осуществляют уполномоченные в установленном порядке органы исполнительной власти.

**Список источников:**

1. Федеральный закон от 10.01.2002 № 7-ФЗ «Об охране окружающей среды» (в ред. от 25.12.2023) // Собрание законодательства Российской Федерации. 2002. № 2. Ст. 133; Российская газета. 2023. 29 декабря.
2. Федеральный закон от 31.07.2020 № 248-ФЗ (в ред. от 25.12.2023) «О государственном контроле (надзоре) и муниципальном контроле в Российской Федерации» // «Собрание законодательства РФ». 2020. № 31 (часть I), Ст. 5007.
3. Бахрах Д.Н. Административное право России: учебник / Д.Н. Бахрах, В.Г. Татарян. – М.: Эксмо, 2009. – 602 с.
4. Бахрах Д.Н., Россинский Б.В., Старилов Ю.Н. Административное право: Учебник для вузов. М., 2007.
5. Ганюхина О.Ю. Правовое регулирование экологического контроля в Российской Федерации: Автореф. дисс. ... канд. юрид. наук. – Саратов: 2007.
6. Гейт Н.А. Экологическое право: Курс лекций. – М.: Проспект, 2007. – 309 с.
7. Загрязнение воздуха – одна из главных угроз для человека и планеты / Новости ООН. URL: <https://news.un.org/ru/story/2021/09/1409462> (дата обращения: 24.07.2024).
8. Зотов В.Б., Проказова Ю.В. Организация экологического контроля на муниципальном уровне // Муниципальная академия. 2019. № 2. С. 17-23.
9. Зотов В. Б. Управление экологическим оздоровлением окружающей среды на уровне района / В. Б. Зотов, А. В. Пышкина // Муниципальная академия. 2023. № 3. С. 138-144.
10. Зырянов С.М. Административно-надзорная деятельность федеральных органов исполнительной власти: Монография. М., 2004.
11. Мартынов А.В. Административный надзор в России: теоретические основы построения: монография / А.В. Мартынов, под науч.ред. Ю.Н. Старилова. – М.: ЮНИТИ: Закон и право, 2010. – 183 с.
12. Младенова Е.В. Понятие и назначение государственного экологического контроля (надзора) // Вестник Поволжского института управления. 2021. Том 21. № 5. С. 78 – 87.
13. Овсянко Д.М. Административное право: Учеб. пособие / Под ред. Г.А. Туманова. М., 1997.
14. Официальный сайт Главного управления регионального государственного контроля и лицензирования Правительства Хабаровского края // URL: <https://krgk.khabkrai.ru/> (дата обращения: 04.10.2024).
15. Официальный сайт Росприроднадзора // URL: <https://rpn.gov.ru/activity/supervision/types/> (дата обращения: 04.10.2024).
16. Петюкова О.Н. Терминология в сфере осуществления государственного контроля и надзора за законностью // Бизнес в законе. 2015. № 2. С. 156-158.
17. Портал Орловской области // URL: <https://orel-region.ru/index.php?head=6&part=73&unit=448&op=1&ysclid=m2jdg8gt367407849> (дата обращения: 04.10.2024).
18. Савин А.В. Соотношений понятий «экологический контроль» и «экологический надзор» // Труды Института государства и права Российской академии наук. 2010. № 6. С. 215-225.
19. Тихомиров Ю.А. Современное публичное право: монографический учебник / Ю.А. Тихомиров. – М.: Эксмо, 2008. – 422 с.
20. Торгашев Р.Е., Голованов В.И. Оценка эффективности государственного управления природопользованием и охраны окружающей среды в Московской области // Муниципальная академия. 2021. № 2. С. 170 – 176.
21. Шергин А.П. Административная юрисдикция. М., 1979.

**References:**

1. Federal Law of 10.01.2002 No. 7-FZ "On Environmental Protection" (as amended on 25.12.2023) // Collected Legislation of the Russian Federation. 2002. No. 2. Art. 133; Rossiyskaya Gazeta. 2023. December 29.
2. Federal Law of 31.07.2020 No. 248-FZ (as amended on 25.12.2023) "On State Control (Supervision) and Municipal Control in the Russian Federation" // "Collected Legislation of the Russian Federation". 2020. No. 31 (Part I), Art. 5007.
3. Bakhrah D.N. Administrative law of Russia: textbook / D.N. Bakhrah, V.G. Tataryan. – M.: Eksmo, 2009. – 602 p.
4. Bakhrah D.N., Rossinsky B.V., Starilov Yu.N. Administrative law: Textbook for universities. M., 2007.
5. Ganyukhina O.Yu. Legal regulation of environmental control in the Russian Federation: Abstract of Cand. Sci. (Law) Dissertation. – Saratov: 2007.
6. Gate N.A. Environmental law: Lecture course. – M.: Prospect, 2007. – 309 p.
7. Air pollution is one of the main threats to humans and the planet / UN News. URL: <https://news.un.org/ru/story/2021/09/1409462> (date of access: 24.07.2024).
8. Zotov VB, Prokazova YuV Organization of environmental control at the municipal level // Municipal Academy. 2019. No. 2. P. 17-23.
9. Zotov VB Management of environmental improvement at the district level / VB Zotov, AV Pyshkina // Municipal Academy. 2023. No. 3. P. 138-144.
10. Zyryanov SM Administrative and supervisory activities of federal executive bodies: Monograph. M., 2004.
11. Martynov AV Administrative supervision in Russia: theoretical foundations of construction: monograph / AV Martynov, under scientific editorship Yu.N. Starilova. – M.: UNITY: Law and Right, 2010. – 183 p.
12. Mladenova EV Concept and purpose of state environmental control (supervision) // Bulletin of the Volga Region Institute of Management. 2021. Vol. 21. No. 5. P. 78 – 87.
13. Ovsyanko D.M. Administrative Law: Textbook / Ed. by G.A. Tumanov. M., 1997.
14. Official website of the Main Directorate of Regional State Control and Licensing of the Government of Khabarovsk Krai / URL: <https://krgk.khabkrai.ru/> (date of access: 04.10.2024).
15. Official website of Rosprirodnadzor / URL: <https://rpn.gov.ru/activity/supervision/types/> (date of access - 04.10.2024).
16. Petyukova O.N. Terminology in the field of state control and supervision of legality // Business in law. 2015. No. 2. P. 156-158.
17. Portal of the Oryol Region / URL: <https://orel-region.ru/index.php?head=6&part=73&unit=448&op=1&ysclid=m2jdg8gt367407849> (date of access: 04.10.2024).
18. Savin A.V. Relationship between the concepts of "environmental control" and "environmental supervision" // Proceedings of the Institute of State and Law of the Russian Academy of Sciences. 2010. No. 6. P. 215-225.
19. Tikhomirov Yu.A. Modern public law: monographic textbook / Yu.A. Tikhomirov. – M.: Eksmo, 2008. – 422 p.
20. Torgashev R.E., Golovanov V.I. Assessment of the effectiveness of public administration of nature management and environmental protection in the Moscow region // Municipal Academy. 2021. No. 2. P. 170 – 176.
21. Shergin A.P. Administrative jurisdiction. M., 1979.

УДК 656.072  
DOI: 10.52176/2304831X\_2024\_04\_38  
EDN: CJZCUE

## Анализ проблем транспортной обеспеченности граждан в Российской Федерации

## Analysis of the problems of transport security of citizens in the Russian Federation



### **Владимир Иванович Голованов**

ФГБОУ ВО "Российский государственный гуманитарный университет", заместитель заведующего кафедрой государственного и муниципального управления, доктор экономических наук, профессор, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9317-3311>, SPIN-код: 6211-0178, AuthorID: 768379, 125047, Россия, Москва, Миусская площадь, д. 6.  
e-mail: [golovanov52@rambler.ru](mailto:golovanov52@rambler.ru)

### **Vladimir I. Golovanov**

FSBEI Russian State Humanitarian University, assistant manager department of the public and municipal administration, Doctor of Economics, professor, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9317-3311>, SPIN code: 6211-0178, AuthorID: 768379, 6 Miusskaya Square, Moscow, 125047, Russia.  
e-mail: [golovanov52@rambler.ru](mailto:golovanov52@rambler.ru)



### **Анна Юльевна Анфимова**

АНО ВО Московский международный университет, доцент, доцент кафедры государственного и муниципального управления, кандидат экономических наук, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-44>, <https://elibrary.ru/authors.asp>, SPIN-код: 02-8323, AuthorID: 690627, 125040, Россия, Москва, Ленинградский проспект, д. 17.  
e-mail: [ladyannstyle@mail.ru](mailto: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: <https://orcid.org/0000-0003-44>, <https://elibrary.ru/authors.asp>, SPIN code: 02-8323, AuthorID: 690627, 17 Leningradsky Prospekt, Moscow, 125040, Russia.  
e-mail: [ladyannstyle@mail.ru](mailto:ladyannstyle@mail.ru)



**Аннотация.**

В качестве предмета исследования были проанализированы проблемы транспортной обеспеченности граждан в Российской Федерации. Эмпирическими и аналитическими методами были выявлены основные проблемы в обслуживании пассажирским автотранспортом граждан страны и предложены механизмы для их решения. Результаты работы помогут руководителям регионов более грамотно реализовывать транспортное обслуживание населения.

**Ключевые слова.**

Пассажирский транспорт, автобусные перевозки, транспортная обеспеченность, транспортные услуги, качество жизни.

**Введение**

Обеспечение населения транспортными услугами с учётом размеров Российского государства является одной из важнейших задач государственного управления. Решению этой задачи уделялось огромное внимание с самого начала развития Российской государственности на самом высоком государственном уровне. Со временем развитие транспортной сети совершенствовалось, появлялись новые виды транспортной доступности и обеспеченности. Так во времена Советского Союза, транспортным обеспечением были охвачены абсолютно все регионы страны, включая Сибирь, северные районы, Камчатку и Чукотку. Существовала огромная транспортная сеть, включавшая в себя самые различные виды транспорта – от автобусов, трамваев, троллейбусов и метро в городах, до вездеходов и малой авиации в районах Севера и труднодоступных населённых пунктах. Активно использовался речной транспорт в летнее время. Авиа и железнодорожные перевозки связывали все города страны. В каждом областном центре был не только железнодорожный вокзал, но и аэропорт внутренних авиалиний. Все государственные, межрегиональные и внутрирайонные маршруты были продуманы таким образом, чтобы обеспечить гражданам максимально возможное удобство для перемещения внутри страны и внутри населённых пунктов. Всё это было возможно и реализовано за счёт минимальных цен на энергоносители и производственных мощностей страны, производящих почти всё необхо-

**Abstract.**

The problems of transport security of citizens in the Russian Federation were analyzed as the subject of the study. Empirical and analytical methods have identified the main problems in passenger vehicle service for citizens of the country and proposed mechanisms to solve them. The results of the work will help the heads of the regions to implement transport services for the population more competently.

**Keywords.**

Passenger transport, bus transportation, transport security, transport services, quality of life.

димое внутри страны. Цены на перевозки всеми видами транспорта также были доступны большинству граждан. С разрушением советской страны и экономики, были разрушены и многие транспортные связи. Перевод страны на коммерческую систему хозяйствования и приватизация государственных месторождений привели к существенному удорожанию сырья, и соответственно тарифов на перевозки. В связи с чем, стоимость транспортных услуг сильно возросла. Многие транспортные маршруты и целые виды транспортного обеспечения были ликвидированы. Многие посёлки и целые города остались без регулярного транспортного снабжения, что привело к их постепенному вымиранию. В последние годы Президент и Правительство неоднократно поднимали вопросы транспортной обеспеченности регионов, но проблемы транспортной доступности в целом, и качество предоставления транспортных услуг в частности, остаются очень острыми, чему посвящено настоящее исследование.

**Основная часть**

На заседании Президиума Государственного Совета 19 октября 2021 года Президент Российской Федерации В.В. Путин особо подчеркнул, что для восстановления транспортной доступности отдалённых регионов для населения необходимо возрождать малую авиацию, а также общественный транспорт городского и пригородного сообщения [10].

Основные задачи транспортного обслуживания населения определены

Транспортной стратегией Российской Федерации до 2030 года с прогнозом на период до 2035 года (далее – Стратегия). Исходя из положений Стратегии, можно определить, **что основной задачей** транспортного обслуживания населения страны является **удовлетворение потребностей населения в свободном передвижении по стране и обеспечение высокого уровня безопасности перевозок, а также высококачественное обслуживание пассажиров.**

В результате реализации Стратегии должно быть повышено качество жизни населения в части удовлетворённости им пассажирскими перевозками. В том числе:

- повышение транспортной доступности для граждан;
- повышение качества транспортных услуг по комфортности и безопасности перевозок с сохранением их ценовой доступности;
- повышение качества транспортных услуг с точки зрения скорости обслуживания пассажиров;
- создание транспортной инфраструктуры для развития внутреннего туризма [22].

Основные положения Стратегии представлены на рисунке 1.

В целях реализации Стратегии Правительством РФ утверждена Государственная программа «Развитие транспортной системы».

Структура государственной программы «Развитие транспортной системы» представлена на рисунке 2.

В рамках государственной программы приняты региональные транспортные стратегии и региональные программы развития транспорта в регионах Российской Федерации.

Региональные программы в свою очередь определяют следующие задачи развития транспортной системы:

- удовлетворение потребностей населения в автомобильных пассажирских перевозках;
- повышение качества обслуживания автоперевозок;
- обеспечение безопасности пассажирских перевозок;
- повышение доступности пассажирских перевозок для социально незащищённых категорий граждан, и другие [9].

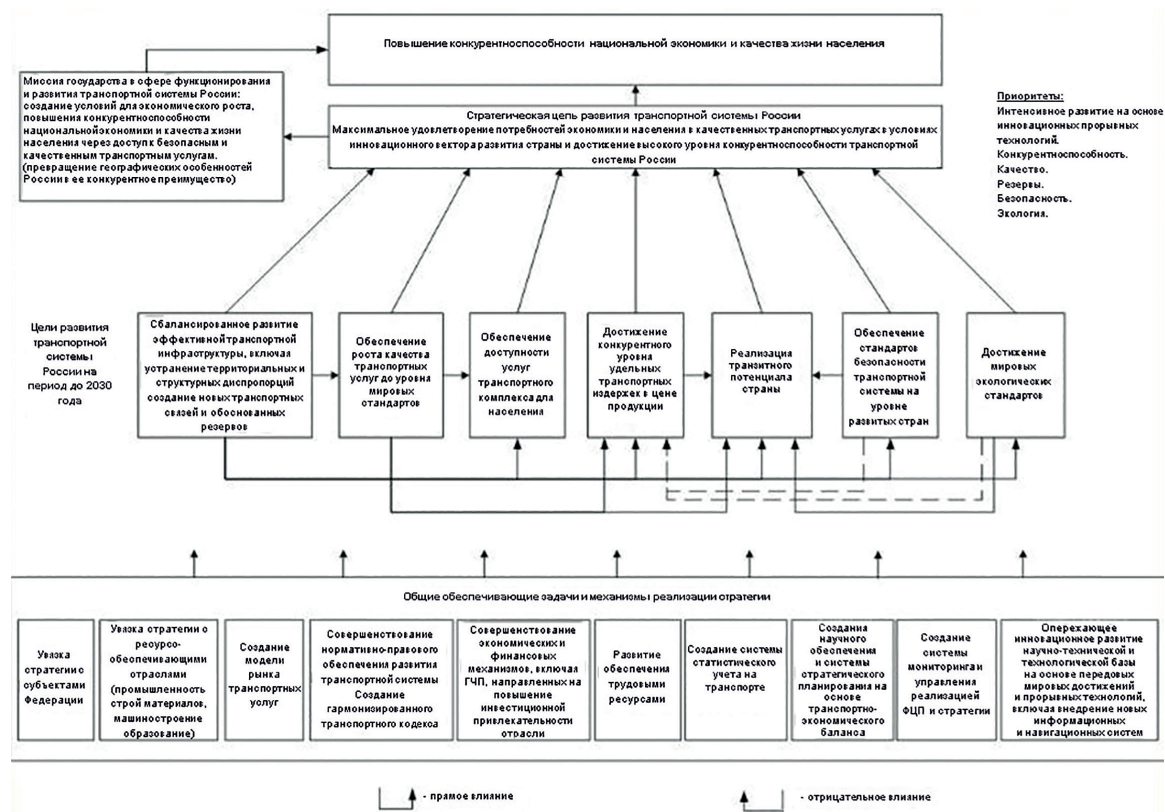


Рисунок 1. Цели и задачи транспортной стратегии РФ [23]



Рисунок 2. Структура государственной программы «Развитие транспортной системы» [2;7]

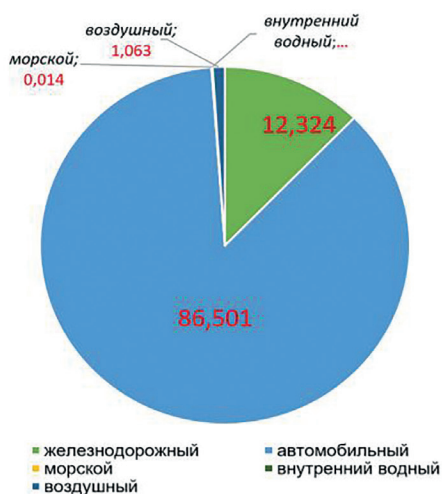


Рисунок 3. Структура пассажирских перевозок в Российской Федерации [21]

В нашем исследовании мы анализировали проблемы пассажирского автомобильного транспорта, поскольку именно этот вид транспорта лидирует в последнее время в качестве основного по всем регионам страны, что отчетливо видно на рисунке 3 ниже.

В данную структуру не включены электрические виды городского транспорта: трамваи, троллейбусы и метрополитен, поскольку не во всех городах страны они функционируют. И ситуация с этими видами транспорта намного благоприятнее, поскольку практически весь электротранспорт находится в собственности государства и государственных и муниципальных предприятий [15]. По данным Росстата объем пассажирских перевозок автомобильным транспортом в РФ в

последние десять лет имеет тенденцию к устойчивому росту.

Между тем в большинстве городов Российской Федерации (как в крупнейших, так и в малых) существует на сегодняшний момент целый ряд проблем, связанных с осуществлением перевозок граждан, как внутригородским транспортом, так и внешним. В рамках данной статьи мы будем рассматривать преимущественно внутренний транспорт в целом, и автобусные перевозки в частности, поскольку по данным проводимых исследований, именно автобусные маршруты (как можно отметить на рисунке 4) стали самым массовым транспортом на всех городских территориях Российской Федерации.

В рамках реализации государственной программы регионы получили бюджетное

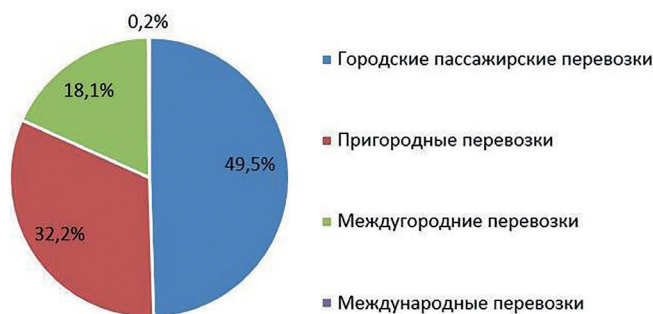


Рисунок 4. Структура автобусных пассажирских перевозок в РФ [19]

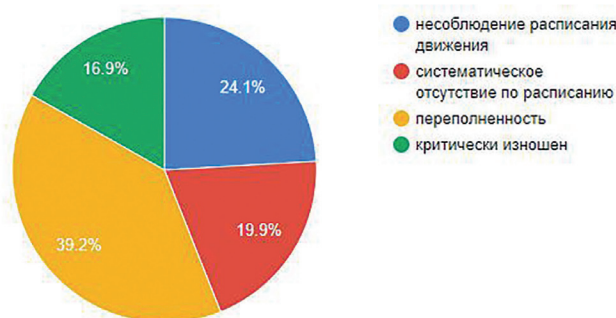


Рисунок 5. Основные проблемы пассажирского автопарка в РФ

\*Источник: составлено авторами по материалам СМИ [4;6]

финансирование для развития собственных транспортных сетей и обновления изношенных автопарков. Также были выделены средства на строительство и ремонт дорожного покрытия. В некоторых регионах, особенно в крупнейших городах, ситуация стала постепенно улучшаться. Однако, в большинстве субъектов РФ ситуация с транспортной доступностью остаётся сложной.

Согласно проведённому опросу общественного мнения среди граждан различных городов, наиболее часто упоминаются следующие проблемы, связанные с автомобильными пассажирскими перевозками:

- изношенность подвижного состава;
- низкий уровень оказания транспортных услуг (хамство водителей и контролёров, загрязнённость салонов, не объявление остановок);
- некомфортность салонов, отсутствие кондиционеров или отопления, грязные сидения, неприятные запахи;
- высокие тарифы на проезд;
- неудобство маршрутов;
- длительный период ожидания транспорта или очень большие интервалы в расписании;

- неудобство остановочных павильонов (не защищают от дождя, снега, ветра, солнца; нет скамеек или слишком мало мест);

- небезопасный стиль вождения водителей;

- отсутствие льгот для населения разных регионов;

- неудобство провоза крупных предметов: колясок (в т.ч. инвалидных) и багажа [1].

Основные результаты опроса представлены на рисунке 5.

В некоторых регионах ситуация осложнилась настолько, что Прокуратура РФ была вынуждена начать собственное расследование по фактам многочисленных нарушений [5].

Некоторые проблемы остаются нерешёнными ещё со времён советской власти, как например, изношенное дорожное покрытие. В северных и сибирских регионах, а также на Дальнем Востоке, где сложные климатические условия, дорожное покрытие изнашивается гораздо быстрее. А с учётом того, что большая часть товаров по стране в настоящее время перевозится автомобильным, а не железнодорожным транспортом, дороги приходят в негодность ещё быстрее.



Проанализируем причины сложившейся ситуации. Эксперты в области автотранспорта из разных регионов страны отмечают большое количество накопившихся проблем в работе пассажирского автотранспорта:

- устаревший автопарк пассажирского транспорта;
- отсутствие средств у местных бюджетов;
- отсутствие необходимой инфраструктуры (диспетчерские центры, мастерские по ремонту, места отдыха водителей, система безопасности движения и пр.);
- коррупция при получении тендеров на автообслуживание населённых пунктов;
- нежелание местных властей заниматься транспортным вопросом;
- низкие зарплаты водителей;
- отсутствие водительских кадров;
- плохое качество дорожного покрытия;
- высокая стоимость горюче-смазочных материалов;
- высокая стоимость запасных частей и ремонта, и другие [16].

Для каждого отдельно взятого региона существуют те или иные наиболее важные проблемы. Если обратиться к статистике, то мы увидим, что количество перевозок по регионам сокращается. Главы транспортных компаний и государственных транспортных учреждений часто ссылаются на недостаток финансирования или на нехватку кадров, в первую очередь водительских. Заметим, что те регионы, где городской транспорт преимущественно частный, имеют более неудовлетворительное состояние, нежели те, где транспорт принадлежит государству. Это не вызывает удивления, поскольку коммерческие организации прежде всего думают о собственной прибыли, нежели об удобстве и качестве обслуживания граждан. Муниципальные власти часто забывают о том, что обеспечение транспортными услугами населения – это важнейшая государственная задача, и не спешат развивать собственные предприятия, ссылаясь, в первую очередь, на отсутствие бюджетных средств [13].

Но даже в развитых субъектах РФ, таких как, например, г. Москва, существуют серьёзные, по мнению населения и экспертов

проблемы. Безусловно, московский автопарк обновляется гораздо более быстрыми темпами, чем по стране [17]. Внедряются новые технологии, электронные маршруты [20]. Уже тестируется беспилотный транспорт. Однако в стремлении оптимизировать издержки руководство города часто забывает об удобстве горожан. Так, например, замена прежних (советских) маршрутов новыми в рамках старого города зачастую приводит к неудобству жителей из-за сложности перемещения в другие районы, в которые они долгие годы перемещались по более удобным маршрутам. Автобусы стали ходить реже. Интервалы увеличилась в два раза. Такая же ситуация образовалась и в г. Кострома, где жители также не довольны транспортной реформой.

Большую проблему москвичам доставляют остановочные павильоны, которые не защищают граждан ни от ветра, ни от солнца, ни от дождя. И ждать транспорт более 10 минут особенно в зимнее время жителям столицы крайне неприятно. Цифровизация транспортных услуг [11], к сожалению, тоже имеет негативную сторону. Так, например, люди, не пользующиеся смартфонами, а таких в столице много, особенно пенсионеры, практически лишены возможности узнать, сколько времени им придётся ждать транспорт. На большинстве остановок расписание отсутствует, электронные табло работают не везде. Жителям предлагаются коды для получения информации. Но большинство граждан не пользуются кодами и в результате проводят в ожидании транспорта очень длительное время, которое они бы могли потратить с пользой для себя. Большое количество приезжих (в основном мигранты) и жителей столицы (в основном молодёжь) не оплачивают проезд, в следствие чего, маршруты становятся малорентабельными. Ответственных горожан такая ситуация раздражает, потому что из-за этого постоянно растут тарифы на проезд. Необходим жёсткий линейный контроль на всех маршрутах, где установлены платёжные терминалы.

Ухудшение качества обслуживания пассажиров связано также с тем, что многие муниципальные образования привлекали в качестве водителей и кондукторов на ра-

боту мигрантов, оправдывая свои действия тем, что не хватает кадров. Статистика же показывает обратное, - что как только регионы вводят ограничения на привлечение труда мигрантов в сферу пассажирских перевозок, ситуация с транспортным обслуживанием сразу улучшается: снижается количество ДТП, улучшается трафик, водители не хамят, выручка от продажи билетов повышается [18]. Особенно способствует последнему внедрение в систему проезда терминалов, которые упрощают большинству граждан оплату транспортных услуг. Но, к сожалению, терминалы не в полной мере гарантируют оплату проезда. Оплата остаётся на совести пассажиров, которые далеко не всегда спешат прикладывать свои карточки к аппарату. В данном случае необходим обязательный линейный контроль за пассажиропотоком, иначе некоторые маршруты, даже в городе Москва, становятся «нерентабельными». Но установка платёжных терминалов помогает решить проблему с присваиванием водителями себе части выручки от продажи билетов, которое стало чуть ли не нормой за тридцать лет для многих водителей частного и не только автотранспорта. Пытаясь вернуть себе незаконный заработок, некоторые водители самостоятельно отключают терминалы и даже заклеивают их пластырем, предлагая пассажирам оплачивать проезд наличными деньгами или переводом на свою банковскую карту. Эта проблема характерна для большинства регионов страны, включая мегаполисы, такие как Москва. Для борьбы с подобными явлениями необходимо устанавливать видеокамеры в салоне автобусов и кабине водителя. Также решению проблемы с кадрами будет способствовать введение там, где это возможно, беспилотных маршрутов.

Очень сложная ситуация с транспортными услугами сложилась в отдалённых регионах страны и на вновь присоединённых территориях, в первую очередь в Крыму, где большая часть пассажирского автотранспорта принадлежит частным компаниям, некоторые из которых, например, ООО «Трасса», являются в регионе чуть ли не монополистами. Подвижной состав в Крыму у этого предприятия отличается высокой из-

ношенностью и некомфортностью [8]. Поскольку города на полуострове небольшие, автобусы на внутригородских маршрутах в основном эксплуатируются малогабаритные, типа ПАЗ, эти малогабаритные машины используются, например, и в курортном г. Евпатория, даже в высокий сезон, хотя городская инфраструктура вполне позволяет использовать стандартный автотранспорт. В результате, люди в жару вынуждены ехать в переполненном до отказа транспорте, включая и детей, и пенсионеров [14]. Эти мини автобусы не оснащены современным оборудованием кондиционирования салонов, что в туристический летний сезон доставляет гостям полуострова немало проблем со здоровьем. Кроме того, автобусные маршруты плохо скоординированы по городу, как например, в Евпатории, о чём авторы уже неоднократно писали [6;14]. Интервалы движения очень большие и, по сути, требуют установления строгого расписания движения. Люди вынуждены на жаре по 30-40 минут ждать автобусов, чтобы доехать с пляжа или в отдалённую зону отдыха. Некоторые жители г. Евпатория рассказывали, что из-за отмены нескольких маршрутов вынуждены ходить на работу пешком на другой конец города на расстояние 5-6 км (причём люди старше 60-ти лет, пенсионеры). Такие ситуации недопустимы!

Намного лучше ситуация обстоит в г. Севастополь, где транспорт принадлежит государственному предприятию. В г. Севастополь автобусы ходят строго по расписанию. Технический автопарк обновлён и соответствует современным требованиям [6]. Невысокая ценовая политика на перевозки регламентирована тем, что автопарк в качестве топлива использует газ из местных месторождений, тем самым существенно уменьшая затраты.

Ещё более сложная ситуация с транспортной доступностью обстоит в сельских поселениях и отдалённых регионах, где пассажирские автобусы после распада СССР стали ходить очень редко, в лучшем случае, 2-3 раза в день. Если поблизости населённого пункта нет железнодорожной ветки, и отсутствует железнодорожное сообщение, то жители, не имеющие в собственности автомобилей, не имеют возможности ку-

да-либо поехать вообще, что крайне недопустимо с точки зрения транспортной безопасности населения на случай возникновения чрезвычайной ситуации, например [3]. Эту проблему может решить только сеть государственных автомобильных предприятий, поскольку частные компании не будут работать на низкорентабельных маршрутах. Повторимся, что задача обеспечения транспортными услугами населения – это важнейшая государственная задача!

Проблема региональных льгот по оплате проезда общественным транспортом стоит отдельно и по всей стране. Особенно она обостряется летом, когда льготные категории граждан (в основном пенсионеры и учащиеся) отправляются на отдых в другие регионы. Система региональных льгот в нашей стране не совершенна. Каждый регион имеет свой набор льгот и фактически свои критерии отнесения к ним, что, по мнению автора, в корне не верно. В СССР, как и во многих зарубежных странах, существовали общегосударственные льготы, как например, льготный проезд на всех видах транспорта для пенсионеров и обучающихся, бесплатный для детей до 7 лет. И эта система льгот действовала одинаково по всей стране. Такая же примерно, система льгот действует и во многих западных странах, где дети имеют льготный тариф на транспорте независимо от гражданства. В некоторых странах Европы (например, в Болгарии) для лиц пожилого возраста из РФ также сохранен ряд льгот. Авторы полагают, что было бы целесообразно вернуть общегосударственные льготы на транспортное обслуживание для пенсионеров и учащихся по всей стране. Например, установить 50% скидку на тарифы для указанных категорий на все виды транспорта по всей стране. В регионах же могут оставить для собственных льготных категорий те тарифы и льготы, которые им установлены. Единый подход в предоставлении льгот сразу снял бы множество проблем и недоразумений у отдыхающих социально незащищённых категорий граждан, что в условиях постоянно растущих цен на транспортное обслуживание, было бы весьма актуально.

Цены на тарифы автомобильных и не только перевозок в нашей стране очень

сильно меняются ежегодно в сторону увеличения в результате постоянного увеличения внутренних цен на бензин, что авторы считают необоснованным. Для государственных транспортных пассажирских компаний цены на горюче-смазочные материалы должны устанавливаться государством. Государство должно иметь монополию на установку цен на все энергоносители. Большинство добывающих компаний в РФ являются акционерными обществами с государственным участием, и доля государственного участия должна быть увеличена. Эти компании имеют большие льготы от правительства страны, и соответственно ценовая политика по реализации энергоносителей должна быть соотносима с задачами государства в целом, и обеспечением транспортной доступности граждан в частности, чтобы затраты на бензин не вынуждали транспортные предприятия повышать цены на перевозки и занижать оплату труда водителей.

### Заключение

Таким образом, проанализировав ситуацию с транспортной доступностью населения страны по ряду регионов, авторы пришли к выводу, что ситуация с обеспеченностью граждан пассажирскими перевозками, хотя и начала постепенно улучшаться, но в целом по стране остаётся крайне сложной, и требует незамедлительных мер. В целях решения накопившихся проблем, одной из главных задач авторы ставят скорейший перевод пассажирского автопарка в государственную и муниципальную собственность, там, где этого ещё нет. Также необходим жёсткий контроль за ценообразованием на поставки топлива и горюче-смазочных материалов, и соответственно на тарифы пассажирских перевозок, а также как альтернативные варианты - развитие электротранспорта [12] и транспорта на газовом топливе. Ужесточение государственного контроля за нарушениями. В целях упорядочения предоставления льгот на проезд льготным категориям граждан, необходимо установить на федеральном уровне стандарт общегосударственных льгот и тарифов, единый для всей страны.

**Список источников:**

1. Автобус следует в тупик. Что не так с пассажирскими перевозками. Еженедельник "Аргументы и Факты" № 8. "АиФ на Дону" 23/02/2022 // URL: [https://rostov.aif.ru/auto/details/avtobus\\_sleduet\\_v\\_tupik\\_chno\\_ne\\_tak\\_s\\_passazhirkimi\\_perevozkami\\_i\\_kak\\_eto?ysclid=m2qhit0ie9217235265](https://rostov.aif.ru/auto/details/avtobus_sleduet_v_tupik_chno_ne_tak_s_passazhirkimi_perevozkami_i_kak_eto?ysclid=m2qhit0ie9217235265)(дата обращения: 26.10.2024).
2. Анализ приоритетов развития транспортной системы в Концепции долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года // URL: <https://thepresentation.ru/uncategorized/analiz-prioritetov-razvitiya-transportnoy-sistemy-v-kontseptsii-dolgosrochnogo-sotsialno-ekonomicheskogo-razvitiya-rossiyskoy-federatsii-na-period-do-2020-goda> (дата обращения: 26.10.2024).
3. Анфимова А.Ю. Совершенствование системы транспортного обслуживания жителей отдалённых поселений Троицкого административного округа столицы // Муниципальная Академия. № 4. 2021. С. 145-150.
4. Более половины опрошенных россиян недовольны работой общественного транспорта // URL: <https://www.vedomosti.ru/society/articles/2024/09/04/1059768-bole-polovini-oproshennih-rossiyan-nedovolni-rabotoi-obshchestvennogo-transporta?ysclid=m2qhepxmry455432717> (дата обращения: 26.10.2024).
5. Генпрокуратура проверит цены на проезд и доступность транспорта. Ведомости. 11 октября // URL: [https://www.vedomosti.ru/society/news/2024/10/11/1068031-proverit-tseni?utm\\_source=yxnews&utm\\_medium=desktop&utm\\_referrer=https%3A%2F%2Fdzen.ru%2Fnews%2Fstory%2F5cf44058-a298-58fc-ac57-da3a9d13dda6](https://www.vedomosti.ru/society/news/2024/10/11/1068031-proverit-tseni?utm_source=yxnews&utm_medium=desktop&utm_referrer=https%3A%2F%2Fdzen.ru%2Fnews%2Fstory%2F5cf44058-a298-58fc-ac57-da3a9d13dda6) (дата обращения: 26.10.2024).
6. Голованов В.И. Анфимова А.Ю., Рукина И.М.. Совершенствование организационных механизмов управления транспортной инфраструктурой в курортном городе Евпатория // Муниципальная Академия. № 4. 2019. С. 140-143.
7. Государственная программа «Развитие транспортной системы». Утверждена постановлением Правительства от 20 декабря 2017 года № 1596 // URL: <http://government.ru/rugovclassifier/841/events/> (дата обращения: 26.10.2024).
8. Дронов В.Н., Махрова О.Н., Фирсов Д.А. Региональный аспект достижения целей устойчивого развития. Вестник МИРБИС. 2022. № 4 (32). С. 79-89.
9. Задачи и принципы транспортного обслуживания населения // URL: <https://base.garant.ru/25925210/741609f9002bd54a24e5c49cb5af953b/?ysclid=m2n57en256901782464#friends> (дата обращения: 26.10.2024).
10. Заседание Президиума Государственного Совета 19 октября 2021 г. // URL: <http://www.kremlin.ru/events/president/news/66968> (дата обращения: 26.10.2024).
11. Зотов В.Б., Пышкина А.В. Государственно-частное партнерство как инструмент решения социально значимых задач в России // В сборнике: Актуальные проблемы управления - 2022. Материалы 27-й Международной научно-практической конференции. Москва, 2023. С. 55-59.
12. Кетоева Н.Л., Сазонова И.Д., Заргарян М.Т., Киселева М.А. Состояние и перспективы развития рынка электромобилей в РФ // Муниципальная Академия. № 3. 2022. С. 74-85.
13. Лушников О.Л. Социально-экономические проблемы моногородов. Вестник МИРБИС. 2022. № 2 (30). С. 240-248.
14. Мельниченко Н.Ф., Анфимова А.Ю. Анализ основных проблем туристического сезона в курортном городе Евпатория в 2023 году // Муниципальная Академия. № 3. 2023. С. 145-152.
15. Никонова Я.И. Цифровые двойники на железнодорожном транспорте: преимущества и проблемы внедрения // Муниципальная Академия. № 1. 2024. С. 124-133.

16. Общественный транспорт в регионах РФ: нет денег — нет интереса чиновников. Арсен Шаяхметов. 9 февраля 2022. Регнум.ру URL: <https://regnum.ru/article/3501319?ysclid=m2qhlzae1p344371469> (дата обращения: 26.10.2024).
17. Разработка Стратегии развития транспортной системы г. Москвы и Московской области на период до 2035 года // URL: <https://anomt.ru/prezentatsii/razrabotka-strategii-razvitiya-transportnoy-sistemy/> (дата обращения: 26.10.2024).
18. Сергей Миронов развеял миф о том, что без мигрантов в России некому будет работать // URL: [https://vk.com/mironov\\_sergey?z=video12086666\\_456240100%2F9f18d6a39a553437d7%2Fpl\\_wall\\_12086666](https://vk.com/mironov_sergey?z=video12086666_456240100%2F9f18d6a39a553437d7%2Fpl_wall_12086666) (дата обращения: 23.10.2024).
19. Тенденции и структура рынка автобусных перевозок в России в 2023 году. 06 декабря 2023 // URL: <https://gidmark.ru/news/tendencii-i-struktura-ryinka-avtobusnyih-perevozk-v-rossii-v-2023-godu?ysclid=m2es5e6t6z834172117> (дата обращения: 26.10.2024).
20. Тимчук О. Г., Петрова А. М. Развитие электромобильной индустрии: взгляд в будущее // Муниципальная Академия. № 1. 2024. С.109-123.
21. Транспорт России. Информационно-статистический бюллетень. 1 полугодие 2024 г. Министерство Транспорта РФ.
22. Транспортная стратегия РФ на период до 2030 года с прогнозом на период до 2035 года. Утверждена распоряжением Правительства Российской Федерации от 27 ноября 2021 г. № 3363-п // URL: <https://rosavtdor.gov.ru/docs/transportnaya-strategiya-rf-na-period-do-2030-goda-s-prognozom-na-period-do-2035-goda?ysclid=m2n59ri4nb94494867> (дата обращения: 26.10.2024).
23. Транспортная стратегия Российской Федерации на период до 2035 года // URL: <https://basanova.ru/grafika/transportnaya-strategiya-rossijskoj-federatsii-na-period-do-2035-goda> (дата обращения: 26.10.2024).

**References:**

1. The bus goes to a dead end. What's wrong with passenger transportation. Weekly magazine "Arguments and Facts" No. 8. "AIF on Don" 23/02/2022 // URL: [https://rostov.aif.ru/auto/details/avtobus\\_sleduet\\_v\\_tupik\\_chno\\_ne\\_tak\\_s\\_passazhirkimi\\_perevozkami\\_i\\_kak\\_eto?ysclid=m2qhit0ie9217235265](https://rostov.aif.ru/auto/details/avtobus_sleduet_v_tupik_chno_ne_tak_s_passazhirkimi_perevozkami_i_kak_eto?ysclid=m2qhit0ie9217235265)(accessed 10/26/2024).
2. Analysis of priorities for the development of the transport system in the Concept of long-term socio-economic development of the Russian Federation for the period up to 2020 // URL: <https://thepresentation.ru/uncategorized/analiz-prioritetov-razvitiya-transportnoy-sistemy-v-kontseptsii-dolgosrochnogo-sotsialno-ekonomicheskogo-razvitiya-rossiyskoy-federatsii-na-period-do-2020-goda> (date of appeal 10/26/2024).
3. Anfimova A.Yu. Improving the system of transport services for residents of remote settlements of the Troitsk administrative district of the capital // Municipal Academy. No. 4. 2021. pp. 145-150.
4. More than half of the surveyed Russians are dissatisfied with the work of public transport // URL: <https://www.vedomosti.ru/society/articles/2024/09/04/1059768-bole-polovini-oproshennih-rossiyan-nedovolni-rabotoi-obshchestvennogo-transporta?ysclid=m2qhepxmry455432717> (accessed 10/26/2024).
5. The Prosecutor General's Office will check the prices of travel and the availability of transport. Vedomosti. October 11 // URL: [https://www.vedomosti.ru/society/news/2024/10/11/1068031-proverit-tseni?utm\\_source=yxnews&utm\\_medium=desktop&utm\\_referrer=https%3A%2F%2Fdzen.ru%2Fnews%2Fstory%2F5cf44058-a298-58fc-ac57-da3a9d13dda6](https://www.vedomosti.ru/society/news/2024/10/11/1068031-proverit-tseni?utm_source=yxnews&utm_medium=desktop&utm_referrer=https%3A%2F%2Fdzen.ru%2Fnews%2Fstory%2F5cf44058-a298-58fc-ac57-da3a9d13dda6) (accessed 10/26/2024).
6. Golovanov V.I. Anfimova A.Yu., Rukina I.M. Improvement of organizational mechanisms for managing transport infrastructure in the resort town of Yevpatoria // Municipal Academy. No. 4. 2019. pp. 140-143.



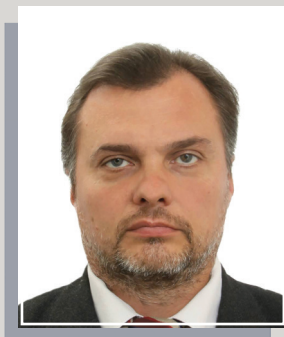
7. The state program "Development of the transport system". Approved by Government Decree No. 1596 dated December 20, 2017 // URL: <http://government.ru/rugovclassifier/841/events/> (accessed 10/26/2024).
8. Dronov V.N., Makhrova O.N., Firsov D.A. The regional aspect of achieving sustainable development Goals. Bulletin of MIRBIS. 2022. No. 4 (32). pp. 79-89.
9. Tasks and principles of public transport services // URL: <https://base.garant.ru/25925210/741609f9002bd54a24e5c49cb5af953b/?ysclid=m2n57en256901782464#friends> (accessed 10/26/2024).
10. Meeting of the Presidium of the State Council on October 19, 2021 // URL: <http://www.kremlin.ru/events/president/news/66968> (accessed 10/26/2024).
11. Zotov V.B., Pyshkina A.V. Public-private partnership as a tool for solving socially significant problems in Russia // In the collection: Actual problems of management - 2022. Materials of the 27th International Scientific and Practical Conference. Moscow, 2023. pp. 55-59.
12. Ketoeva N.L., Sazonova I.D., Zargaryan M.T., Kiseleva M.A. The state and prospects of development of the electric vehicle market in the Russian Federation // Municipal Academy. No. 3. 2022. pp. 74-85.
13. Lushnikova O.L. Socio-economic problems of single-industry towns. Bulletin of MIRBIS. 2022. No. 2 (30). pp. 240-248.
14. Melnichenko N.F., Anfimova A.Yu. Analysis of the main problems of the tourist season in the resort town of Yevpatoria in 2023 // Municipal Academy. No. 3. 2023. Pp.145-152.
15. Nikonova Ya.I. Digital doubles on railway transport: advantages and problems of implementation // Municipal Academy. No. 1. 2024. pp.124-133.
16. Public transport in the regions of the Russian Federation: there is no money, there is no interest of officials. Arsen Shayakhmetov. February 9th, 2022. Regnum. URL: <https://regnum.ru/article/3501319?ysclid=m2qhlzae1p344371469> (accessed 10/26/2024).
17. Development of a Strategy for the development of the transport system of Moscow and the Moscow region for the period up to 2035 // URL: <https://anomtu.ru/prezentatsii/razrabotka-strategii-razvitiya-transportnoy-sistem/> (accessed 10/26/2024).
18. Sergey Mironov dispelled the myth that there will be no one to work in Russia without migrants // URL: [https://vk.com/mironov\\_sergey?z=video12086666\\_456240100%2F9f18d6a39a553437d7%2Fpl\\_wall\\_12086666](https://vk.com/mironov_sergey?z=video12086666_456240100%2F9f18d6a39a553437d7%2Fpl_wall_12086666) (accessed 10/23/2024).
19. Trends and structure of the bus transportation market in Russia in 2023. December 06, 2023 // URL: <https://gidmark.ru/news/tendenczii-i-struktura-ryinka-avtobusnyih-perevozok-v-rossii-v-2023-godu?ysclid=m2es5e6t6z834172117> (accessed 10/26/2024).
20. Timchuk O. G., Petrova A.M. The development of the electric vehicle industry: a look into the future // Municipal Academy. No. 1. 2024. pp.109-123.
21. Transport of Russia. Information and statistical bulletin. 1st half of 2024 Ministry of Transport of the Russian Federation.
22. The transport strategy of the Russian Federation for the period up to 2030 with a forecast for the period up to 2035. Approved by the Decree of the Government of the Russian Federation dated November 27, 2021 No. 3363-r // URL: <https://rosavtodor.gov.ru/docs/transportnaya-strategiya-rf-na-period-do-2030-goda-s-prognozom-na-period-do-2035-goda?ysclid=m2n59ri4nb94494867> (accessed 10/26/2024).
23. Transport strategy of the Russian Federation for the period up to 2035 // URL: <https://basanova.ru/grafika/transportnaya-strategiya-rossijskoj-federatsii-na-period-do-2035-goda> (accessed 10/26/2024).

Статья поступила в редакцию 25.10.2024; принята к публикации 15.11.2024

УДК 338.24  
DOI: 10.52176/2304831X\_2024\_04\_48  
EDN: CLWUUY

## Как увеличить эффективность жилищно-коммунального хозяйства в современных условиях? Приемы управления хозяйственными субъектами городского и муниципального подчинения

How to increase the efficiency of housing and communal services in modern conditions? – Management techniques for economic entities of urban and municipal subordination



### **Илья Владимирович Рыбальченко**

ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», преподаватель-практик кафедры государственного и муниципального управления, юрист, эксперт Общероссийского народного фронта по вопросам ЖКХ, научный эксперт Российского экологического движения (РЭД), ORCID: 0000-0003-1008-0203, SPIN-код: 7869-9464, Author ID: 1106241, 109542 Россия, Москва, Рязанский проспект, 99, e-mail: i.v.rybalchenko@gmail.com

### **Ilya V. Rybalchenko**

Postgraduate student of GUU, lawyer, expert of the All-Russian Popular Front on housing and communal services, scientific expert of the Russian Environmental Movement (RED), ORCID: 0000-0003-1008-0203, SPIN code: 7869-9464, Author ID: 1106241, 99 Ryazan Avenue, Moscow, Russia, 109542 e-mail: i.v.rybalchenko@gmail.com

**Аннотация.**

В статье исследуются подходы к повышению эффективности жилищно-коммунального хозяйства через создание муниципальных хозяйствующих субъектов, работающих на основе нулевой маржи. Проводится сравнительный анализ коммерческой и муниципальной моделей управления в сфере ЖКХ. Описываются ключевые проблемы коммерческой модели, включая низкое качество услуг, коррупцию, неэффективное использование ресурсов и низкий уровень оплаты труда. Показано, что муниципальная модель, основанная на централизованных закупках, контроле качества и профессиональном развитии кадров, позволяет повысить качество услуг и улучшить социальную устойчивость системы. Особое внимание уделено экономической целесообразности и управленческим приемам, способствующим эффективному распределению бюджетных средств и улучшению обратной связи с населением.

**Ключевые слова.**

Жилищно-коммунальное хозяйство, муниципальные хозяйствующие субъекты, коммерческая модель, централизованные закупки, контроль качества, государственное и муниципальное управление.

**Введение**

Эффективность жилищно-коммунального хозяйства (ЖКХ) в современных условиях — это одна из наиболее актуальных задач для городского и муниципального управления. Вопросы качества предоставляемых услуг, уровня оплаты труда работников и устойчивости инфраструктуры оказывают значительное влияние на повседневную жизнь граждан, при этом долгосрочные успехи в ЖКХ невозможны без кардинального пересмотра устаревших и малоэффективных подходов. Исторически сложилось так, что управление и оказание услуг в данной сфере подверглось значительному воздействию рыночной модели, известной как либеральная, которая, вопреки ожиданиям, показала значительные недостатки и не оправдала возлагаемых на неё надежд.

Либеральная модель ЖКХ была разработана в контексте рыночных реформ и предполагала активное участие коммерческих подрядчиков, основная цель которых — получение прибыли. Однако такая конструкция управления, сосредоточенная на максимизации доходов подрядчиков, приводит к заметным потерям

**Abstract.**

This article explores approaches to enhancing the efficiency of housing and utility services through the establishment of municipal economic entities operating on a zero-profit margin basis. A comparative analysis of commercial and municipal management models in the utility sector is presented. Key issues of the commercial model are examined, including low service quality, corruption, inefficient resource use, and inadequate employee remuneration. It is demonstrated that the municipal model, grounded in centralized procurement, quality control, and workforce development, improves service quality and strengthens social sustainability within the system. Special attention is given to the economic feasibility and management techniques that promote effective budget allocation and improved public feedback.

**Keywords.**

Housing and utility services, municipal economic entities, commercial model, centralized procurement, quality control, public and municipal administration.

качества и уменьшению прозрачности выполнения работ. Контрактная система и практика государственных закупок не создали условий для добросовестной конкуренции, а наоборот, породили широкие возможности для финансовых махинаций и коррупции. Нередко закрытие актов о выполненных работах сопровождается фиктивными подписями или "незавершенными" заданиями, что позволяет подрядчикам избегать ответственности за некачественное выполнение или вовсе отсутствие работ, которые оплачиваются из бюджета.

Еще одна из значительных проблем, порожденных этой моделью, связана с низкой квалификацией и оплатой труда сотрудников ЖКХ, привлеченных со стороны коммерческих подрядчиков. В целях сокращения издержек подрядчики нередко нанимают неквалифицированных рабочих на минимальные ставки, что приводит к существенному снижению уровня обслуживания и качества предоставляемых услуг. Дефицит опытных специалистов обусловлен недостаточными условиями для профессионального роста, отсутствием стабильности и долговременной заинте-

ресованности в работе. Таким образом, либеральная модель, которая изначально задумывалась как более гибкая и экономически целесообразная, со временем стала синонимом краткосрочных решений и уклонения от инвестиций в профессиональный потенциал сферы ЖКХ.

Дополнительные трудности создает практика самостоятельной закупки подрядчиками материалов по принципу минимальной цены. Такая экономия на материалах нередко влечет за собой низкое качество используемого оборудования и строительных ресурсов, что, в свою очередь, напрямую сказывается на качестве ремонтных и коммунальных услуг. Из-за отсутствия единого стандарта на закупки и контроля качества поставляемых материалов создается ситуация, при которой каждый подрядчик стремится минимизировать свои затраты, что оборачивается ущербом для конечного потребителя — жителей города.

С учетом накопленного опыта становится очевидным, что данная модель, основанная на либеральных принципах рыночной экономики, уже не соответствует потребностям и задачам современного городского хозяйства [6]. Размывание ответственности, низкая заинтересованность в достижении долгосрочных результатов и зависимость от прибыли, а не от качества услуг делают необходимым переосмысление текущей системы управления хозяйственной деятельностью ЖКХ. Возникает потребность в создании нового типа структур, способных справляться с вызовами текущей ситуации и обеспечивать высокий уровень обслуживания без ущерба для работников отрасли и конечного потребителя.

Внедрение хозяйствующих субъектов, подведомственных местной власти и работающих на принципе нулевой маржи прибыли, может стать решением этой проблемы. Муниципальные и городские предприятия будут функционировать исключительно в интересах обеспечения качественных услуг и поддержания стабильного уровня оплаты труда работников, что позволит исключить факторы, связанные с экономией на зарплатах и материалах,

а также увеличить уровень квалификации кадров [2]. На основе этого подхода можно ожидать значительного улучшения качества услуг, прозрачности работы ЖКХ и повышения удовлетворенности населения, что даст устойчивые социально-экономические результаты для городов.

Таким образом, передача контроля над сферой ЖКХ в руки городской и муниципальной власти представляет собой перспективное направление реформы, направленной на обеспечение устойчивого и качественного обслуживания граждан.

### Основная часть

Современная система ЖКХ охватывает широкий спектр услуг — от капитального ремонта зданий до поддержания чистоты на улицах. В ней участвуют разнообразные субъекты, включая коммерческих подрядчиков и муниципальные структуры. Однако эффективность этой системы напрямую зависит от подходов управления и распределения ответственности. На первый план выходят не только экономические, но и социальные приоритеты — на сегодняшний момент требующие создания структур, свободных от стремления к прибыли.

Анализ проблем действующей системы. Действующая модель хозяйственной деятельности в ЖКХ сложилась в эпоху либеральных реформ и опирается на рыночные принципы, в которых доминируют коммерческие подрядчики [5]. Такая система должна была повысить эффективность услуг, однако со временем стало очевидно, что рыночная модель фокусируется на сокращении затрат и увеличении прибыли, а не на качестве. Коммерческие подрядчики, мотивированные краткосрочной выгодой, часто оказываются неспособными поддерживать должное качество услуг, что негативно отражается на уровне обслуживания.

Одним из ключевых факторов этой модели стала система государственных закупок, где подрядчики отбираются на основе минимальной стоимости работ. Это поначалу казалось выгодным решением, но на практике привело к частым случаям снижения качества.



Коммерческая модель управления ЖКХ, основанная на тендерах и государственных закупках, требует минимальной цены, что вынуждает подрядчиков экономить на материалах и рабочей силе. Такая практика приводит к частым поломкам, авариям и удорожанию последующих ремонтов, что увеличивает нагрузку на бюджет и ведет к нерациональному расходованию средств.

Одним из серьезных факторов, усложняющих работу в этой модели, является текучесть кадров и низкая квалификация работников. Из-за минимальной оплаты труда и отсутствия социальных гарантий многие сотрудники покидают отрасль, что усугубляет дефицит квалифицированных специалистов. В результате ЖКХ сталкивается с нехваткой кадров, а подрядчики предпочитают нанимать временных работников на минимальные ставки, что снижает уровень услуг и увеличивает расходы на исправление ошибок [4].

Низкий уровень контроля также создает условия для финансовых махинаций. Отсутствие должного надзора позволяет завышать стоимость работ и подписывать акты на фактически несуществующие работы. Коррупционные схемы становятся повседневной практикой в системе государственных закупок, что приводит к дополнительным потерям бюджета и снижает доверие граждан.

Частные подрядчики, выбирая дешевые материалы, снижают надежность и безопасность объектов. Учитывая специфику ЖКХ, использование таких материалов повышает риск повреждений и аварий, что оборачивается затратами на исправление и снижает доверие граждан [3].

Слабость организации и координации работ — еще один недостаток коммерческой модели ЖКХ. Частные подрядчики работают независимо друг от друга, что часто приводит к дублированию задач и потере ресурсов. Нередко компании одновременно выполняют ремонтные и благоустроительные работы на одном объекте, что нарушает график и создает дополнительные неудобства для жителей. Коммерческие подрядчики, не имея общего руководства и координации, не

могут обеспечить единый стандарт обслуживания, что сказывается на качестве и регулярности выполняемых задач.

Не менее важной проблемой является нерациональное распределение бюджетных средств. Коммерческие предприятия ориентированы на получение прибыли, из-за чего значительная часть выделенных средств идет не на улучшение ЖКХ, а на удовлетворение интересов владельцев бизнеса. Таким образом, средства, предназначенные для повышения качества услуг и улучшения инфраструктуры, уходят в частные руки, что приводит к экономическим потерям и снижению социальной ответственности [1].

Помимо проблем качества, коммерческая модель негативно влияет на кадровый потенциал отрасли. Подрядчики экономят на постоянных кадрах и предпочитают временных приглашенных работников с минимальной квалификацией, что создает кадровую нестабильность и формирует слабые трудовые коллективы. Муниципальные структуры, напротив, могут инвестировать в обучение, создавать профессиональные рабочие места и привлекать квалифицированных специалистов, что существенно улучшает качество обслуживания и стабильность системы.

Совокупность недостатков коммерческой модели показывает, что ее применение в ЖКХ не отвечает ни экономическим, ни социальным задачам. Коммерческие структуры не заинтересованы в долгосрочных инвестициях, что приводит к неудовлетворенности граждан и увеличивает затраты на исправление недостатков. Необходимость глубокой модернизации системы и переход к муниципальному управлению становятся очевидными при анализе накопленных проблем.

Экономическая целесообразность муниципальных хозяйствующих субъектов. Альтернативой коммерческой модели является создание хозяйствующих субъектов под контролем муниципальной власти, ориентированных на интересы населения. Такие предприятия не зависят от прибыли, и их основная цель — обеспечение качественных и устойчивых услуг. Работа

на основе нулевой маржи, они направляют доходы на повышение зарплат сотрудников, закупку качественных материалов и централизованное внедрение инноваций, что способствует общему улучшению качества ЖКХ.

Эффективность муниципальных структур также усиливается за счет единой системы управления и координации. Общая система закупок позволяет муниципальным предприятиям приобретать качественные материалы по выгодной цене и контролировать их использование. Это снижает риски коррупции и способствует стандартизации услуг, что делает систему ЖКХ более прозрачной и управляемой.

Переход к муниципальной модели является более устойчивым и экономически выгодным вариантом, позволяя не только улучшить качество услуг и стабилизировать трудовые отношения, но и укрепить социально-экономическую стабильность. В современных условиях муниципальное управление может стать решающим фактором в обеспечении устойчивого развития городской среды [7].

Создание муниципальных хозяйствующих субъектов в ЖКХ оказывается экономически обоснованным и социально оправданным решением. В отличие от коммерческих структур, такие предприятия могут работать на основе нулевой маржи, что устраняет необходимость в извлечении прибыли и позволяет сосредоточиться на качественном обслуживании. За счет этого средства, предназначенные для ЖКХ, используются для поддержания устойчивости системы, а не для обогащения владельцев бизнеса.

Отказ от наценки и уменьшение административных расходов позволяют муниципальным структурам эффективнее управлять финансовыми потоками. В отсутствие частных посредников экономятся значительные ресурсы, которые направляются на закупку качественных материалов, обновление оборудования и повышение квалификации кадров. Такая модель ведет к снижению себестоимости и обеспечивает необходимый уровень обслуживания.

Муниципальные хозяйствующие субъекты также имеют возможность проводить централизованные закупки, что позволяет оптимизировать расходы и обеспечивать высокое качество ресурсов. Закупка материалов и оборудования крупными партиями делает их стоимость ниже и гарантирует контроль за качеством. Централизация закупок исключает риск использования дешевых материалов, характерный для коммерческой модели, что в итоге позволяет сократить частоту ремонтов и снизить эксплуатационные затраты.

Муниципальные предприятия также могут адаптировать гибкие стратегии для организации работ и оптимизации логистики, что делает ЖКХ более надежным. В отличие от небольших частных подрядчиков, крупные муниципальные структуры могут быстрее реагировать на чрезвычайные ситуации и проводить аварийные работы, что делает систему ЖКХ более устойчивой. Возможность гибко менять графики работ исключает дублирование задач и позволяет эффективно использовать доступные ресурсы.

Социальная значимость муниципальной модели проявляется в обеспечении стабильных рабочих мест и достойных условий труда. Муниципальные предприятия заинтересованы в долгосрочных трудовых отношениях, что позволяет им привлекать квалифицированных специалистов и предлагать программы обучения и профессионального развития. Это не только повышает качество услуг, но и снижает текучесть кадров, обеспечивая стабильность и преемственность знаний в сфере ЖКХ.

Муниципальные структуры также могут сосредоточиться на долгосрочных инвестициях, направленных на модернизацию инфраструктуры и улучшение экологических показателей. Они могут выделять средства на внедрение энергосберегающих технологий и устойчивых методов, что снижает нагрузку на бюджет и улучшает экологическую обстановку в городе. В отличие от коммерческих подрядчиков, муниципальные хозяйствующие субъекты могут реализовывать экологические и со-

циальные проекты, направленные на создание комфортной городской среды [8].

Внедрение муниципальной модели управления в ЖКХ позволяет создать устойчивую и эффективную систему, адаптированную под нужды населения. Такой подход не только повышает качество обслуживания, но и способствует социаль-

ной стабильности и улучшению условий жизни. Муниципальные предприятия, работающие на основе нулевой маржи и направленные на интересы граждан, становятся перспективным решением для повышения эффективности ЖКХ в долгосрочной перспективе, табл. 1, 2.

Таблица 1

## Сравнение двух моделей управления хозяйственной деятельностью в ЖКХ

Критерий	Коммерческая модель	Муниципальная модель
<b>Основная цель</b>	Извлечение прибыли	Обеспечение качественных услуг и стабильности
<b>Оплата труда работников</b>	Низкая, связана с минимизацией затрат	Стабильная, с возможностью повышения за счет отсутствия прибыли и централизованных средств
<b>Закупка материалов и оборудования</b>	Закупка по минимальной цене, что приводит к снижению качества	Централизованная закупка, позволяет выбирать качественные материалы и получать скидки за объем
<b>Качество услуг</b>	Часто низкое, экономия на материалах и оплате труда сотрудников	Высокое, акцент на долговечность и надежность
<b>Кадровая политика</b>	Высокая текучесть кадров, минимальные программы обучения	Стабильный штат, регулярное обучение и профессиональное развитие
<b>Прозрачность и контроль</b>	Риск коррупции и злоупотреблений; сложность контроля за подрядчиками	Высокий контроль со стороны муниципальных органов, возможность детального мониторинга
<b>Экономическая эффективность</b>	Затраты выше за счет прибыли для акционеров и неэффективного распределения средств	Экономия за счет отсутствия прибыли и оптимизации расходов
<b>Гибкость и координация</b>	Независимая деятельность подрядчиков, дублирование задач и отсутствие координации	Централизованное управление, координация между подразделениями
<b>Социальная значимость</b>	Низкая, ориентированность на краткосрочные выгоды	Высокая, долгосрочная ориентация на устойчивое развитие и повышение качества жизни населения
<b>Риски и слабые места</b>	Снижение качества, коррупция, неэффективное распределение ресурсов	Высокие затраты на начальную организацию и обучение, необходимость контроля и стандартизации внутри системы
<b>Финансирование</b>	Зависимость от тарифов и минимизации затрат	Возможность привлечения государственных субсидий и грантов

\*Источник: составлено автором

Таблица 2

**Ключевые управленческие аспекты двух моделей управления хозяйственной деятельностью в ЖКХ**

<b>Аспект управления</b>	<b>Коммерческая модель</b>	<b>Муниципальная модель</b>
<b>Приоритеты в управлении</b>	Максимизация прибыли, сокращение затрат для минимизации цены в тендерах	Ориентация на долгосрочное качество, обеспечение надежности и устойчивости работы
<b>Мотивация сотрудников</b>	Зависимость от прибыли и затрат, минимальные инвестиции в социальные гарантии	Стимулы для профессионального роста, социальные гарантии, стабильность занятости
<b>Система закупок</b>	Децентрализованная, закупка по принципу минимальной цены, отсутствие единого стандарта	Централизованная закупка, ориентация на качество и надежность, стандартизированные процедуры
<b>Контроль и мониторинг</b>	Ограничен формальными актами приемки работ, высокий риск коррупции и необъективного закрытия отчетности	Постоянный и многоуровневый мониторинг, минимизация коррупционных рисков, объективные стандарты проверки
<b>Координация деятельности</b>	Отсутствие координации между подрядчиками, дублирование задач, неэффективное распределение ресурсов	Единое управление и координация работ, рациональное использование ресурсов, минимизация дублирования
<b>Инвестиции в инфраструктуру</b>	Ограничены краткосрочными интересами, минимизация затрат на модернизацию и обновление оборудования	Долгосрочные инвестиции в улучшение инфраструктуры, возможность перехода на устойчивые технологии
<b>Реакция на запросы населения</b>	Отсутствие прямой обратной связи с жителями, ориентированность на требования тендеров	Постоянная обратная связь с населением, оперативное реагирование на запросы, участие граждан в оценке услуг
<b>Обратная связь с общественностью</b>	Ограничена, формальная отчетность, минимальные механизмы участия населения в оценке качества услуг	Разработанные каналы для взаимодействия с жителями, регулярные опросы и учёт мнений граждан
<b>Планирование и развитие кадров</b>	Фрагментарное, минимальное внимание профессиональному развитию, высокие риски текучести кадров	Регулярное обучение, централизованные программы повышения квалификации, поддержка кадрового состава
<b>Финансирование и доступ к дополнительным ресурсам</b>	Ориентация на собственные доходы и сокращение затрат, ограниченные возможности привлечения дополнительных средств	Возможность привлечения субсидий, грантов, доступ к государственным программам поддержки
<b>Экологическая устойчивость</b>	Ограниченные инвестиции в экологичные материалы и технологии	Приоритет экологических решений, возможность внедрения энергосберегающих технологий и устойчивых материалов

+Источник: составлено автором



Управленческие приемы для повышения эффективности ЖКХ. Единая система отслеживания и управления поставками помогает избежать дефицита ресурсов, что критично для бесперебойной работы ЖКХ. Муниципальная система контроля и мониторинга производства работ также позволяет строго соблюдать стандарты качества и оперативно выявлять и устранять недостатки в работе.

Муниципальные предприятия имеют возможность внедрять стандартизированные методы оценки качества услуг, что исклю-

чает формальный подход, характерный для коммерческих подрядчиков. Единые стандарты и процедуры контроля позволяют повысить прозрачность системы ЖКХ и укрепить доверие граждан. Непрерывный мониторинг результатов способствует оперативному устранению недочетов и минимизирует риски коррупции, что повышает эффективность управления [10].

В таблице 3 представлены практические рекомендации для перехода к муниципальной модели хозяйствующих структур ЖКХ.

Таблица 3

**Практические рекомендации для перехода к муниципальной модели хозяйствующих структур ЖКХ**

Рекомендация	Пояснение
<b>Создание местных хозяйствующих субъектов</b>	Организация муниципальных предприятий, работающих под контролем местных властей и нацеленных на удовлетворение потребностей населения, а не на извлечение прибыли. Это исключает посреднические коммерческие структуры и позволяет направить средства непосредственно на улучшение услуг и инфраструктуры.
<b>Стандартизация качества услуг</b>	Разработка и внедрение единых стандартов качества, применимых ко всем аспектам работы ЖКХ. Это позволит обеспечить предсказуемое и надежное качество услуг независимо от подрядчика или участка обслуживания.
<b>Оптимизация системы контроля</b>	Внедрение четких процедур контроля за выполнением работ для минимизации коррупционных рисков. Централизованный контроль позволяет выявлять и исправлять недостатки на всех этапах, а также формировать доверие у населения.
<b>Развитие системы обратной связи с населением</b>	Создание каналов для прямого взаимодействия с жителями, таких как горячие линии, онлайн-платформы для обращений, анкеты удовлетворенности. Это позволяет получать оперативные отзывы, учитывать мнение жителей при планировании и повышать качество обслуживания.
<b>Профессиональное обучение и развитие кадров</b>	Организация программ повышения квалификации и сертификации для сотрудников ЖКХ. Поддержание высокого уровня профессионализма способствует снижению текучести кадров и обеспечивает качество выполняемых работ.
<b>Создание централизованной системы закупок</b>	Внедрение системы централизованных закупок материалов и оборудования для всего ЖКХ, что снижает затраты и обеспечивает высокое качество ресурсов. Закупка оптом позволяет получить скидки и исключить использование дешевых материалов, характерных для коммерческой модели.
<b>Переход на нулевую маржу для предприятий</b>	Работа муниципальных предприятий на принципе нулевой маржи позволяет направить все средства на зарплаты, инфраструктуру и повышение качества услуг, исключая коммерческую наценку и снижая себестоимость работ.
<b>Инвестирование в устойчивые технологии</b>	Внедрение энергосберегающих и экологически устойчивых технологий в ЖКХ, что снижает эксплуатационные издержки и способствует экологической устойчивости городской инфраструктуры.

+Источник: составлено автором

Систематическое обучение и развитие кадров являются важным элементом, который позволяет муниципальным структурам поддерживать высокий уровень профессионализма сотрудников. Муниципальные хозяйствующие субъекты могут внедрять централизованные программы сертификации и повышения квалификации, что обеспечивает профессиональный рост работников и стимулирует их к долгосрочной работе в сфере ЖКХ. Обеспечение устойчивого кадрового состава способствует стабильному и качественному выполнению задач ЖКХ.

Муниципальные хозяйствующие субъекты могут реализовывать экологически устойчивые решения, инвестируя в модернизацию и внедрение энергосберегающих технологий. Использование экологически чистых материалов и современных систем отопления и водоснабжения позволяет не только снизить эксплуатационные затраты, но и минимизировать негативное влияние на окружающую среду. Муниципальные предприятия способны выстраивать долгосрочные стратегии, направленные на улучшение экологических показателей, что повышает устойчивость городской инфраструктуры и снижает расходы [9].

Для муниципальных структур важным управленческим приемом становится организация обратной связи с населением. Оперативное реагирование на запросы граждан и учет их мнений позволяет создавать более точные планы мероприятий и повышает лояльность к системе ЖКХ. Муниципальные предприятия, в отличие от частных подрядчиков, имеют развитые каналы взаимодействия с жителями и могут быстро реагировать на их потребности, что способствует повышению качества обслуживания и укреплению доверия к ЖКХ.

Муниципальные предприятия могут привлекать дополнительные ресурсы, такие как государственные субсидии и гранты, что открывает возможности для масштабных проектов, направленных на благоустройство и развитие инфраструктуры. Такая поддержка позволяет муниципальным структурам реализовывать инновационные решения и улучшать го-

родскую среду без повышения тарифов. Коммерческие подрядчики, зависимые от прибыли, не способны воспользоваться подобными источниками, что ограничивает их потенциал.

В результате переход на муниципальную модель управления ЖКХ становится комплексным решением, позволяющим оптимизировать распределение ресурсов, обеспечить контроль качества и создать устойчивую городскую инфраструктуру. Применение таких приемов, как централизованные закупки, обучение персонала и эффективное планирование, делает муниципальные предприятия более гибкими и приспособленными к долгосрочному развитию и обслуживанию городской среды.

### Заключение

Рассмотрение существующих проблем коммерческой модели управления, ориентированной на прибыль, подтверждает, что её применение в сфере ЖКХ ведёт к снижению качества услуг, минимальной оплате труда работников, рискам коррупции и неконтролируемому росту эксплуатационных затрат. Напротив, переход к муниципальной модели, основанной на принципах централизованного контроля, профессионального развития кадров и прозрачности закупок, позволяет сформировать устойчивую систему ЖКХ, ориентированную на потребности населения.

Практическая значимость внедрения муниципальных структур заключается в более рациональном распределении бюджетных средств, устранении необходимости выплаты дивидендов частным акционерам и полном использовании финансовых ресурсов на улучшение качества услуг и инфраструктуры. Переход на нулевую маржу открывает возможность для перераспределения средств в пользу повышения зарплат и улучшения условий труда, что, в свою очередь, снижает текучесть кадров и повышает профессионализм сотрудников. Отказ от коммерческой наценки ведёт к снижению себестоимости работ и снижению зависимости ЖКХ от рыночных механизмов, которые

ориентированы на минимизацию издержек в ущерб качеству.

Создание муниципальных предприятий позволяет использовать централизованную систему закупок, что оптимизирует затраты и обеспечивает высокое качество приобретаемых материалов и оборудования. Такой подход снижает риск использования дешевых и ненадежных ресурсов, характерных для коммерческой модели, и позволяет минимизировать расходы на ремонт и обслуживание в будущем. Централизованное управление также повышает контроль за выполнением работ и снижает риск коррупционных схем, что особенно важно в контексте повышения прозрачности и доверия граждан к ЖКХ.

Перспективы внедрения данной модели предполагают значительные социальные и экономические выгоды для городов, начиная от снижения эксплуатационных издержек и заканчивая повышением качества обслуживания. Муниципальные хозяйствующие субъекты становятся полноценной составляющей городской экосистемы, создавая условия для внедрения устойчивых технологий, снижения негативного экологического воздействия и повышения качества жизни. Такой подход способствует укреплению социальной стабильности, поскольку жители получают более качественные услуги и стабильную инфраструктуру, а сотрудники ЖКХ — стабильную оплату труда и долгосрочные перспективы.

Рекомендации для муниципальных органов власти включают практические шаги, направленные на поэтапный переход к новой модели управления. Эти шаги предполагают создание местных хозяйствующих субъектов, разработку централизованных стандартов качества, упрощение системы контроля за выполнением работ и установление четкой обратной связи с населением. Важным аспектом также является обучение кадров и формирование централизованной системы закупок, которая позволит снижать расходы и обеспечивать стабильное снабжение. Применение данных мер обеспечит долгосрочную устойчивость и развитие системы ЖКХ, что станет существенным вкладом в развитие городской среды.

Подводя итог, можно заключить, что переход к муниципальной модели управления ЖКХ — это не только экономически оправданный, но и социально значимый шаг, направленный на улучшение качества жизни и благосостояния жителей. Учитывая накопленный управленческий опыт и теоретические положения науки, муниципальные предприятия представляют собой единственно верный способ долгосрочного повышения эффективности ЖКХ.

**Список источников:**

1. Грабовой П.Г., Кириллова А.Н., Рыбальченко И.В. и др. Экономика и управление жилищно-коммунальным хозяйством: Учебник / Под общ. ред. П.Г. Грабового, А.Н. Кирилловой. – М.: Издательство АСВ, "Просветитель", 2018. – 672 с.
2. Демин А.В., Рыбальченко И.В., Зотов В.Б., Узунян А.А. Управленческие методы повышения мотивации персонала в период цифровизации // Муниципальная академия. 2022. № 3. С. 16-23.
3. Широков А.В. Адаптивное управление в условиях неопределенности. СПб.: Издательство Политехнического университета, 2020. – 288 с.
4. Козлова С.В., Грибанова О.М. Государственно-частное партнерство в сфере ЖКХ: проблемы и перспективы // Вестник Института экономики РАН. 2017. № 4. С. 176-184.
5. Макареня Т.А., Котенко Ю.С. Современное состояние и проблемы функционирования предприятий жилищно-коммунального хозяйства // Региональная экономика: теория и практика. 2016. № 41. С. 22-29.
6. Максимчук О.В., Першина Т.А., Голикова Г.А. Проблемы теории и практики государственного менеджмента в организации среды жизнедеятельности с позиций энергосбережения в ЖКХ российских городов (ч. 2) // Экономика строительства. 2017. № 6. С. 48-57.
7. Медведев Д.А. Менять систему ЖКХ необходимо: председатель Правительства РФ рассказал о Стратегии развития жилищно-коммунального хозяйства до 2020 года // Муниципальная Россия. 2016. № 2. С. 8-10.
8. Назаренко М. Будет ли когда-нибудь решена в России жилищная проблема // Жилищно-коммунальное хозяйство. 2015. № 3. С. 16-19.
9. Ничипоренко В., Храмов А. Проблемы развития жилищного фонда муниципального образования (на примере города Тюмени) // Муниципальная экономика. 2016. № 2. С. 30-35.
10. Олейник Н.С. Предложения по совершенствованию работы предприятий в сфере жилищно-коммунального хозяйства // Энергосбережение и водоподготовка. 2015. № 6. С. 74-79.

**References:**

1. Grabovoy P.G., Kirillova A.N., Rybalchenko I.V. and others. Economics and management of housing and communal services: Textbook / Under the general editorship of P.G. Grabovoy, A.N. Kirillova. – M.: Publishing House of the DIA, "Enlightener", 2018. – 672 p.
2. Demin A.V., Rybalchenko I.V., Zotov V.B., Uzunyan A.A. Managerial methods of increasing staff motivation during digitalization // Municipal Academy. 2022. No. 3. pp. 16-23.
3. Shirokov A.V. Adaptive management in conditions of uncertainty. St. Petersburg: Polytechnic University Publishing House, 2020. – 288 p.
4. Kozlova S.V., Griбанова O.M. Public-private partnership in housing and communal services: problems and prospects // Bulletin of the Institute of Economics of the Russian Academy of Sciences. 2017. No. 4. pp. 176-184.
5. Makarenya T.A., Kotenko Y.S. The current state and problems of functioning of housing and communal services enterprises // Regional economics: theory and practice. 2016. No. 41. pp. 22-29.
6. Maksimchuk O.V., Pershina T.A., Golikova G.A. Problems of theory and practice of public management in the organization of the living environment from the standpoint of energy saving in housing and communal services of Russian cities (part 2) // The economics of construction. 2017. No. 6. pp. 48-57.
7. Medvedev D.A. It is necessary to change the housing and communal services system: the Chairman of the Government of the Russian Federation spoke about the Strategy for the development of housing and communal services until 2020 // Municipal Russia. 2016. No. 2. pp. 8-10.
8. Nazarenko M. Will the housing problem ever be solved in Russia // Housing and communal services. 2015. No. 3. pp. 16-19.
9. Nichiporenko V., Khramtsov A. Problems of development of the housing stock of a municipal formation (on the example of the city of Tyumen) // Municipal economy. 2016. No. 2. pp. 30-35.
10. Oleinik N.S. Proposals for improving the work of enterprises in the field of housing and communal services // Energy saving and water treatment. 2015. No. 6. pp. 74-79.



УДК 338.24  
DOI: 10.52176/2304831X\_2024\_04\_59  
EDN: CQLVCE

## Как увеличить эффективность вклада новых территорий в рост ВВП России в современных условиях? Приемы государственного и муниципального управления

## How can we increase the effectiveness of the contribution of new territories to Russia's GDP growth in modern conditions? Methods of state and municipal management



### **Илья Владимирович Рыбальченко**

ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», преподаватель-практик кафедры государственного и муниципального управления, юрист, эксперт Общероссийского народного фронта по вопросам ЖКХ, научный эксперт Российского экологического движения (РЭД), ORCID: 0000-0003-1008-0203, SPIN-код: 7869-9464, Author ID: 1106241, 109542 Россия, Москва, Рязанский проспект, 99, e-mail: i.v.rybalchenko@gmail.com

### **Ilya V. Rybalchenko**

Postgraduate student of GUU, lawyer, expert of the All-Russian Popular Front on housing and communal services, scientific expert of the Russian Environmental Movement (RED), ORCID: 0000-0003-1008-0203, SPIN code: 7869-9464, Author ID: 1106241, 99 Ryazan Avenue, Moscow, Russia, 109542 e-mail: i.v.rybalchenko@gmail.com



**Александр Васильевич Демин**

ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры государственного и муниципального управления, член-корреспондент академии ЖКХ, почетный работник ЖКХ РФ, ORCID: 0000-0001-9415-0023, SPIN-код: 7051-7867, Author ID: 212228. 109542 Россия, Москва, Рязанский проспект, 99. e-mail: avdemin1955@gmail.com

**Alexander V. Demin**

Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "State University of Management", Doctor of Economics, Associate Professor, Professor of the Department of Public and Municipal Administration, Corresponding Member of the Academy of Housing and Communal Services, Honorary Worker of Housing and Communal Services of the Russian Federation, ORCID: 0000-0001-9415-0023, SPIN-code: 7051-7867, Author ID: 212228. 99 Ryazan Avenue, Moscow, Russia, 109542 e-mail: avdemin1955@gmail.com

**Аннотация.**

В статье исследуется экономический потенциал новых регионов России и предлагаются новые управленческие методы для ускорения их интеграции и роста ВВП. Рассматривается влияние восстановительных и инвестиционных программ на социально-экономическое развитие, обосновывается необходимость интенсивного развития производственных и инфраструктурных мощностей. Основное внимание уделяется комплексному подходу к управлению, включая стимулирование предпринимательства, улучшение социальной сферы и развитие логистических сетей, как средств для достижения устойчивого роста и сокращения периода безвременья для жителей новых территорий.

**Ключевые слова.**

Новые регионы, ВВП, экстенсивный рост, интенсивный рост, восстановление инфраструктуры, управленческие методы, интеграция, социальная сфера, логистика.

**Введение**

Влияние присоединения новых территорий на рост ВВП России требует глубокого анализа, учитывающего экономическую, политическую и инфраструктурную составляющие их интеграции. Вклад в рост ВВП новых регионов, который в 2023 году оценен Министерством экономического развития РФ примерно в 2 трлн. рублей или 1,1-1,2% от общего ВВП страны, указывает на значительный потенциал экономической отдачи, хотя в настоящее время остающийся ниже среднероссийского уровня. Но эта цифра демонстрирует лишь начальную стадию интеграции, в рамках которой были запущены базовые производ-

**Abstract.**

The article analyzes the economic potential of Russia's new regions and proposes management methods to accelerate their integration and GDP growth. It examines the impact of restoration and investment programs on socio-economic development, emphasizing the need for intensive development of production and infrastructure capacities. The focus is on a comprehensive management approach, including entrepreneurship stimulation, social sphere improvements, and logistics network development as means to achieve sustainable growth and reduce the transition period for the residents of these territories.

**Keywords.**

New regions, GDP, extensive growth, intensive growth, infrastructure restoration, management methods, integration, social sphere, logistics.

ственные и инфраструктурные процессы, ведь дальнейший рост требует более комплексных и целевых мер государственного и муниципального управления.

Присоединение новых территорий произошло в 2022 году, что ограничивает влияние на ВВП 2023-го лишь несколькими относительно спокойными месяцами, поэтому реальный экономический эффект можно будет оценить лишь после стабилизации экономической деятельности. Фактический перезапуск производства и инфраструктуры начался с середины 2023 года, когда экономическая и муниципальная инфраструктура были частично адаптированы под стандарты РФ. Эта ситуация

определяет так называемую «зону роста» в ближайшие годы, когда на основе запущенных процессов и программ можно прогнозировать увеличение производственных мощностей, доходов от налогообложения, а также стимулирование малого и среднего предпринимательства на новых территориях [3]. С учетом активизации экономической деятельности в регионе, уровень прироста ВВП за счет этих территорий может увеличиваться на 2-3% ежегодно. (Такой прогноз основывается на анализе аналогичных примеров интеграции регионов в международной практике, где рост производства и улучшение инфраструктуры привели к увеличению региональных ВВП на 20-30% за первые три года. С учетом текущего объема ВВП в 2 трлн рублей, ежегодный прирост на 2-3% будет добавлять от 40 до 60 млрд рублей в ВВП России.)

Для достижения устойчивого экономического эффекта требуется первичная оценка ресурсной базы новых регионов, их производственных мощностей, трудового потенциала и инвестиционной привлекательности. Государственные программы, направленные на развитие инфраструктуры, здравоохранения и образования, а также привлечение инвестиций в местные предприятия создают основу для прироста добавленной стоимости, что, в свою очередь, увеличивает вклад региона в ВВП страны [2]. Кроме того, реализация инвестиционных проектов в сферах сельского хозяйства, добычи полезных ископаемых и строительства на этих территориях позволит задействовать локальные ресурсы, а также привлечь квалифицированную рабочую силу из других регионов России.

**Экономический рост новых регионов можно ускорить** за счет государственных программ субсидирования, снижения налоговой нагрузки для малого и среднего бизнеса и содействия локальным предприятиям. Например, механизм налоговых льгот и льготного кредитования для локальных производителей позволит стимулировать внутреннее производство и повысить объемы экспорта. В этом контексте интересным показателем будет коэффициент мультипликативного эффекта инвестиций в новые регионы, который, по нашим

оценкам высококого потенциала данных регионов, может составлять до 1,5–2 (что означает, что каждый рубль, вложенный в региональные предприятия, может принести от 1,5 до 2 рублей дохода в ВВП страны). Такая оценка основывается на анализе множества аналогичных случаев, как в России, так и за рубежом, когда инвестиции в инфраструктуру и производство в условиях активного экономического восстановления показывали значительный рост валового продукта. В частности, при интеграции Крыма в экономику РФ мультипликативный эффект достигал 1,6–1,8, что подтверждается данными о росте ВВП Крыма. Это даст возможность за несколько лет усилить роль новых территорий в общей экономике России.

Примером успешной региональной интеграции можно считать экономические модели приграничных районов и осваиваемых территорий в других странах. В частности, Китай активно использует свои особые экономические зоны, как в приграничных регионах, так и на вновь освоенных территориях, что позволяет привлекать инвестиции и технологии, а также создавать рабочие места для местного населения. Аналогичные методы могут быть применены в новых регионах России с учетом их уникальных экономических условий, что позволит активизировать локальный бизнес и укрепить их участие в экономике РФ [1].

Таким образом, вклад новых территорий в рост ВВП России имеет не только прямой, но и косвенный эффект, усиливающийся с каждым годом. Первоначальные экономические и социальные программы дают возможность достичь стабильного прироста ВВП, что требует поддержания государственного контроля над экономической активностью в новых регионах и точечной поддержки муниципальных структур.

#### Основная часть

До интеграции производственные мощности, инфраструктура и экономические связи данных территорий функционировали в ограниченном режиме, что обуславливалось прежде всего политико-экономической ситуацией, и снижало общий уровень добавленной стоимости. Полная

интеграция в правовую и экономическую систему РФ способна увеличить производительность на 30-50%. Если исходный вклад в ВВП оценивается в 2 трлн. рублей, то увеличение производительности на 30-50% приведет к добавлению 600 млрд – 1 трлн рублей в ВВП. Таким образом, изначальные оценки в 0,6-0,8% от ВВП являются очень консервативными, предполагая умеренный прирост, который может быть значительно превышен при успешной интеграции.

С точки зрения структуры экономики новых регионов, необходимо отметить, что регионам присущи особенности промышленного производства и сельского хозяйства, которые в совокупности имеют потенциал стать драйверами роста. Metallургия, угольная промышленность, машиностроение и пищевая отрасль могут обеспечить стабильное увеличение валового регионального продукта, особенно при обновлении производственных мощностей. Если принять, что только часть данного потенциала была задействована ранее в условиях ограниченного микро-правового поля, то полноценное включение новых регионов в российскую экономику способно привести к стабильному приросту как по отдельным отраслям, так и по всей экономике региона, что будет способствовать значительному вкладу в рост ВВП страны [4].

Дополнительным аргументом в пользу увеличения ВВП России является устранение внутренних барьеров для инвестиций, логистики и межрегиональных связей. Так, с момента интеграции территорий в российское правовое пространство создаются благоприятные условия для локализации бизнеса, строительства инфраструктурных объектов и внедрения современных технологий. Экономическая практика показывает, что такие меры могут **увеличить налоговые поступления в бюджет на 10-15% за первые два года после интеграции**. Для оценки: если налоговые поступления от новых регионов составляют порядка 200 млрд рублей, то их рост на 10-15% даст дополнительно 20-30 млрд рублей ежегодно, а это означает дополнительный рост ВВП в 0,2-0,3% ежегодно.

С учетом даже самой пессимистичной оценки, где интеграция новых регионов составила бы около 0,6% прироста ВВП, и при этом все равно показатель превзойдет несколько аналогичных территорий России. Наличие минеральных ресурсов и производственного потенциала является значимым фактором роста, и в случае новых территорий эти факторы также могут принести дополнительные доходы в ВВП России. Опыт стран, успешно интегрировавших приграничные или конфликтные регионы, подтверждает, что пессимистичная оценка обычно занижена на 15-20%, поскольку не учитывает **мультипликативные эффекты, возникающие после начальной стабилизации и налаживания производственных процессов** [5].

Для повышения эффективности использования ресурсного потенциала присоединенных территорий правительству России следует уделить внимание стимулированию предпринимательства и поддержке малого и среднего бизнеса в данных регионах. Интеграция локального бизнеса, особенно в промышленные и аграрные цепочки, способна дополнительно увеличить вклад регионов на 0,3-0,4% к ВВП. (Действительно, регионы, где доля малого и среднего бизнеса в структуре экономики значительно возросла, демонстрируют ежегодный прирост ВВП на уровне 0,3-0,5%. Включение локальных аграрных предприятий в крупные производственные и перерабатывающие цепочки обеспечивает стабильное увеличение производственных мощностей, улучшение логистики и снижение затрат, что в итоге способствует росту ВВП. Более того, опыт регионов с развитым агропромышленным комплексом в России показывает, что поддержка и интеграция местного бизнеса в крупные аграрные и промышленные проекты может привести к росту выпуска продукции на 15-20%, что способствует увеличению вклада в общий ВВП на указанный уровень. Таким образом, заявленные **0,3-0,4% роста ВВП только по этой одной причине** являются реалистичной и достижимой целью при правильной интеграции и поддержке локального бизнеса.) Важно учесть, что, согласно моделям реги-



онального роста, наличие государственного финансирования инфраструктурных и социальных проектов снижает уровень безработицы и способствует развитию сектора услуг, что также положительно сказывается на макроэкономических показателях страны в целом [9].

Влияние роста малого и среднего бизнеса в возвращенных территориях проявится также в более высокой динамике потребления. Увеличение доступных рабочих мест и доходов населения приведет к росту потребительского спроса, что даст дополнительный импульс для развития производств и услуг, ориентированных на локальный рынок. В свою очередь, рост внутреннего потребления положительно отразится на ВВП России за счет увеличения налоговых поступлений от НДС и акцизов. Исходя из теоретических расчетов, при развитии потребительского рынка регион способен генерировать **дополнительный прирост ВВП в 0,1-0,2% ежегодно только за счет внутреннего потребления.**

Таим образом, вклад новых территорий в ВВП России за ближайшие годы при эффективном управлении и инвестициях может составить до 1% и выше. Эффективное распределение и использование экономических ресурсов, повышение инвестиционной привлекательности и устранение бюрократических барьеров сыграют ключевую роль в реализации данного потенциала.

Рост ВВП России на 3,6% в 2023 году подчеркивает важность вклада новых регионов в этот прирост. С учетом оценки ВРП новых территорий на уровне 2 трлн. рублей и их влияния на ВВП страны, **вклад новых регионов в общем приросте составил более 16%** - этот показатель отражает значимость добавленной стоимости, которая обеспечивается за счет интеграции данных регионов в экономику страны. Важно отметить, что без присоединения новых территорий темпы роста могли бы оказаться на уровне 3% или ниже, что подчеркивает важную роль этих регионов в поддержке макроэкономической стабильности России.

Фактический же вклад новых территорий в ВВП, вероятно, еще выше, чем текущие консервативные оценки. Это объясняется

тем, что значительная часть расходов на восстановление инфраструктуры и строительные проекты с 2022 года финансировалась через бюджеты городов-побратимов и подряды российских компаний. Данный подход позволил минимизировать прямую нагрузку на федеральный бюджет и перераспределить ресурсы на муниципальном уровне [10], что создало условия для активного участия бизнеса в освоении новых территорий. Такой метод стимулирования локальной экономики позволяет увеличить мультипликативный эффект от инвестиций и увеличивает объемы создаваемой добавленной стоимости.

Использование средств через бюджеты городов-побратимов и российских компаний-подрядчиков также способствует **росту ВВП за счет создания рабочих мест, увеличения объема заказов для строительных, транспортных и производственных предприятий**, а также увеличения налоговых поступлений. Строительные и инфраструктурные проекты, проводимые российскими компаниями, стимулируют спрос на строительные материалы, технику и рабочую силу, что в свою очередь приводит к росту производства в смежных отраслях. По оценкам экспертов, каждый рубль, вложенный в инфраструктуру, в условиях высокой локализации производства может давать эффект прироста в экономике от 1,3 до 1,5 рублей. Например, вложенные в инфраструктуру 500 млрд рублей потенциально могут добавить в ВВП от 650 до 750 млрд рублей. При этом региональные вложения, ориентированные на увеличение производства и создание рабочих мест, способствуют значительному приросту доходов и расходов населения, что также отражается в показателях экономического роста.

Использование стратегий, направленных на децентрализацию бюджетного финансирования через города-побратимы и российских подрядчиков, позволяет снизить нагрузку на федеральный бюджет и улучшить экономическую интеграцию. Эти подходы создают основу для устойчивого роста ВВП России, обеспечивая стабильное долгосрочное развитие. Вместе с этим, объем финансирования через

муниципальные бюджеты побратимов и подрядные организации стимулирует развитие смежных отраслей, таких как строительство, транспорт и услуги [8]. Таким образом, **создается замкнутый цикл регионального развития**, где дополнительные рабочие места способствуют росту доходов населения, что, в свою очередь, увеличивает потребительские расходы, поддерживающие локальные предприятия.

**Присутствие и активная деятельность российских подрядчиков** также способствуют улучшению экономической ситуации на новых территориях благодаря созданию новых рабочих мест и повышению уровня занятости. Программа трудоустройства и вовлечения местного населения в проекты помогает минимизировать социальную нагрузку на региональные бюджеты, одновременно способствуя интеграции населения в экономическую систему России. Исследования показывают, что такие меры не только способствуют стабильному приросту ВВП, но и способствуют повышению уровня жизни на новых территориях.

Дополнительным фактором экономического роста является **активное освоение сельского хозяйства и добычи полезных ископаемых** на новых территориях. Вложения в эти отрасли, направленные через региональные бюджеты и поддержку партнерских проектов, способствуют стабильному росту валового регионального продукта (ВРП), который затем консолидируется в общенациональный ВВП. По оценкам, эти регионы обладают запасами угля, металлов и другими природными ресурсами, суммарная оценка которых превышает 5 трлн рублей. Если их разработка приведет к приросту ВРП хотя бы на 3-5%, это может добавить к ВВП России дополнительно около 150 млрд. рублей ежегодно. Кроме того, активное развитие сельского хозяйства может принести значительную добавленную стоимость, так как агропромышленные программы в данном регионе позволят увеличить валовой выпуск сельскохозяйственной продукции на 7-10% в ближайшие 2-3 года. Этот вклад будет особенно значимым для продовольственной безопасности и для покрытия внутреннего спроса России.

Влияние локализации бюджета на местном уровне также выражается в росте покупательной способности населения, что дополнительно стимулирует потребление. Таким образом, появление новых регионов укрепляет экономическую базу за счет мультипликативных эффектов от вложений в сельское хозяйство и добычу полезных ископаемых.

Таким образом, вклад новых регионов в экономический рост выходит за рамки прямых показателей ВВП, распространяя влияние на смежные отрасли [6], создавая экономическую стабильность и улучшая социально-экономические условия для местного населения.

Вышесказанное означает, что появление новых регионов обеспечило значительную часть роста ВВП России, что способствует не только количественному увеличению валового внутреннего продукта, но и качественному улучшению структуры экономики страны.

Эти эффекты усугубляются положительными изменениями в сфере потребления и производства. В 2023 году поддержка новых регионов увеличила занятость в локальных отраслях на 12-15%. Уровень занятости на новых территориях становится важным фактором экономического роста, так как каждый созданный рабочий час, по оценке, добавляет от 1,5 до 2 тысяч рублей в региональный продукт. Учитывая среднюю численность работающего населения новых территорий, можно прогнозировать, что этот эффект ежегодно добавляет не менее 300-400 млрд. рублей к ВРП.

Эффект от децентрализации и целевого распределения бюджетных средств также снижает нагрузку на федеральный бюджет и стимулирует экономическую автономию регионов. Примером может служить налоговая отдача от повышения уровня занятости и доходов. Если доходы населения увеличиваются на 10-15%, это приводит к росту поступлений от НДФЛ, налога на прибыль и других обязательных отчислений на уровне 5-7%. В условиях новых территорий это дает прирост налоговой базы минимум на 50-70 млрд. рублей в бюджетах всех уровней ежегодно.

Вклад новых территорий в размере 2 трлн. рублей в ВВП России, несмотря на устаревшую и частично разрушенную инфраструктуру, подчеркивает огромный нереализованный потенциал данных регионов. Донецк, как и другие города новых территорий, не видел активного строительства и развития инфраструктуры с 2013 года. Экономические исследования показывают, что **обновление инфраструктуры в подобных условиях может привести к резкому скачку в объемах производства**, так как современные технологии и методики строительства позволяют значительно сократить издержки и увеличить производительность. При правильном подходе к модернизации строительного сектора можно ожидать увеличение производительности в строительной сфере на 20-30%, что позволит не только повысить объемы строительных работ, но и ускорить процесс восстановления объектов и, как следствие, всей экономики.

Реализация крупномасштабных инфраструктурных проектов в Донецке и других регионах позволит не только модернизировать городской ландшафт, но и поддержит смежные отрасли. Например, реконструкция транспортной и коммунальной инфраструктуры способствует росту производства строительных материалов, таких как бетон, металл и стекло, что создает дополнительные рабочие места и увеличивает налоговую базу.

Дополнительные выгоды можно ожидать от **возобновления крупного строительства и запуска новых проектов** в Донецке и других городах. Согласно экономическим моделям, развитие городов способствует росту трудовой миграции и привлечению квалифицированных специалистов, что увеличивает производственные мощности и снижает затраты на квалифицированный труд. Строительные и ремонтные работы, необходимые для восстановления жилых и общественных зданий, не только создают постоянные рабочие места, но и приводят к росту локального потребления и росту бизнеса, связанного с бытовыми услугами и обслуживанием населения. Исходя из расчетов, увеличение занятости в строительном секторе на 20-30% может доба-

вить до 0,1% прироста ВВП ежегодно только за счет эффекта занятости и повышения доходов местного населения.

Символом экономического спада в Донецке стали застывшие краны, свидетельствующие об остановившихся проектах и неоправданных ожиданиях. Восстановление строительных проектов, таких как обновление жилого фонда и общественных зданий, будет способствовать росту социального капитала и создаст условия для устойчивого экономического развития. Современные строительные технологии, включая методы быстровозводимого строительства, позволяют сократить сроки реализации проектов, что даст ощутимые результаты уже в течение первых двух-трех лет. Если учесть, что постройка крупных объектов создает **прирост ВВП на уровне 0,2-0,3% в течение первых трех лет**, восстановление строительства в Донецке и других ключевых городах может принести прирост до 0,5% к ВВП России за этот период.

Еще один аспект — инвестиции в модернизацию коммунальной инфраструктуры. В условиях, когда многие объекты изношены и требуют капитального ремонта или полной замены, реконструкция систем водоснабжения, канализации и энергоснабжения будет способствовать улучшению качества жизни и снижению затрат на эксплуатацию [7]. По оценкам, восстановление коммунальной инфраструктуры позволяет снизить эксплуатационные расходы на 15-20%, а также уменьшить потери воды и энергии, что оказывает положительное воздействие на экономику и позволяет высвободить средства для других целей. Вложения в размере 100 млрд рублей в коммунальные сети могут принести до 20 млрд рублей ежегодной экономии, что создает дополнительный ресурс для регионального бюджета и инвестиций в социальную сферу.

Кроме того, строительство крупных объектов и модернизация инфраструктуры способны оказать значительное влияние на инвестиционную привлекательность региона. Исследования показывают, что улучшение инфраструктуры увеличивает приток частного капитала и способствует разви-

тию малого и среднего бизнеса. Стабильное инвестирование в инфраструктуру привлекает дополнительные инвестиции в размере до 10-15% от вложенных средств за счет снижения операционных рисков и повышения уровня жизни. Приток инвесторов в такие отрасли, как строительство, торговля и услуги, даст прирост ВВП на 0,1-0,2% ежегодно.

Наконец, запуск крупных инфраструктурных и строительных проектов в новых регионах способствует восстановлению экономических связей, разрушенных за последние годы. Регионы, подобные этим, обладают мощным ресурсным и производственным потенциалом, но нуждаются в восстановлении связей с другими регионами России и развитии внутреннего рынка. Модернизация инфраструктуры позволит активизировать товарооборот и транспортные связи, увеличивая объем локального производства и улучшая условия для транспортировки товаров. С учетом вышеуказанных эффектов, комплексное восстановление инфраструктуры способно увеличить ВВП России на дополнительные 0,3-0,4% в ближайшие несколько лет.

Если исходить из данных за 2013 год, общий ВВП новых регионов составлял 54,2 млрд долларов США, что по текущему курсу составляет порядка 5,1 трлн рублей. Это составляет 2,4-2,6% от современного ВВП России, что подчеркивает их потенциал как источника экстенсивного роста. Значительный промышленный потенциал, особенно в Донецкой и Луганской областях, включает крупные предприятия металлургии, угольной промышленности и машиностроения, которые ранее формировали основу их экономической активности. Однако, учитывая устаревшую инфраструктуру и ограниченный объем инвестиций в последние годы, новые регионы в значительной степени недоиспользуют свои возможности, что открывает перспективы экстенсивного экономического роста за счет восстановления и модернизации.

Экстенсивный рост может быть достигнут благодаря восстановлению ранее простаивающих промышленных мощ-

ностей, что позволит приблизить уровень экономической активности к показателям 2013 года. В условиях современных технологий и более развитой экономики России, промышленность новых регионов может быть модернизирована, что даст возможность не только восстановить, но и превзойти прежние показатели. Например, если интенсивность добычи угля и производства металла в Донецкой области вернется хотя бы к уровню 2013 года, то вклад одной только этой отрасли может составить около 10% от общего ВВП региона, что эквивалентно приблизительно 500 млрд рублей. При дальнейшем росте производственных мощностей и модернизации технологий, такой прирост может достичь 700-800 млрд рублей ежегодно.

Луганская область, обладая развитыми ресурсами угольной промышленности, машиностроения и химического производства, также способна дать значительный вклад в ВВП за счет увеличения производства и расширения ресурсной базы. Восстановление предприятий угледобывающей отрасли может увеличить вклад в ВВП на 200-300 млрд рублей, что в сумме с другими отраслями может добавить до 400 млрд рублей к ВВП региона. С учетом повышения рентабельности предприятий, их модернизации и устранения барьеров, восстановление промышленных мощностей в Луганской области в условиях российской экономики даст стабильный прирост в 0,1-0,2% ВВП ежегодно.

Запорожская и Херсонская области, несмотря на меньший общий объем ВВП по сравнению с Донецкой и Луганской областями, также могут принести ощутимый прирост за счет восстановления агропромышленных комплексов и перерабатывающей промышленности. Например, аграрный сектор, особенно в Херсонской области, имеет значительные возможности для увеличения объемов производства зерновых, подсолнечника и других сельскохозяйственных культур. Совокупное увеличение производства в сельском хозяйстве и переработке продукции в этих регионах может принести дополнительно 100-150 млрд рублей в ВВП России. Применение российских



стандартов и технологий может позволить этим отраслям увеличить экспортный потенциал, что даст стране значительный валютный доход.

Кроме того, необходимо учитывать, что показатели ВРП 2013 года были достигнуты при низкой эффективности управления и недостатке инвестиций. В условиях российской экономики и при поддержке государственной программы модернизации инфраструктуры и производств можно прогнозировать увеличение ВРП новых регионов на 20-30% по сравнению с 2013 годом за ближайшие 5-7 лет. Если ВРП всех новых регионов достигнет отметки в 6 трлн рублей, это будет значительным вкладом в ВВП России, добавив около 0,5% прироста ВВП страны ежегодно.

Наконец, интеграция новых регионов в российское правовое и экономическое пространство открывает возможности для развития малых и средних предприятий, что также станет источником экстенсивного роста. По оценкам, увеличение числа малых и средних предприятий на 10% за счет улучшения условий ведения бизнеса в новых регионах может дать прирост в размере 0,1-0,2% ВВП России за несколько лет.

Прогнозируемое восстановление новых регионов до уровня мирной жизни действительно создаст основу для экстенсивного роста, однако, полное возвращение всех жителей маловероятно, и поэтому ожидаемый ВРП будет составлять 3,5-4 трлн рублей в ближайшие годы. Этот рост экстенсивен, то есть связан с постепенным восстановлением производственных мощностей, инфраструктуры и рабочих мест в регионе. Тем не менее, при правильном распределении ресурсов и поддержке со стороны федерального бюджета даже частичное возвращение населения позволит значительно увеличить локальный спрос и производство, что даст позитивный мультипликативный эффект на экономику всей страны.

Пример Крыма, ВРП которого с 2013 по 2023 год вырос в номинале в 5,7 раз (с 133,6 млрд. рублей в 2013 до 774 млрд. рублей в 2023), подтверждает возможность значительного прироста новых регионов в российском экономическом пространстве. С

учетом накопленной инфляции в 99,5% за 10 лет, реальный рост ВРП Крыма составил около 2,8-2,9 раза. Этот показатель подчеркивает, что интеграция в российские цепочки поставок, доступ к обширному внутреннему рынку и инвестиции в инфраструктуру способствуют интенсивному росту, который может превышать темпы экстенсивного роста.

Если применить аналогичную динамику роста к новым регионам, то нынешние 2 трлн рублей ВРП могут трансформироваться в 3-4 трлн рублей в краткосрочной перспективе благодаря экстенсивному восстановлению. В дальнейшем, по аналогии с Крымом, интенсивное развитие новых территорий, опирающееся на интеграцию в российские экономические цепочки, может привести к увеличению ВРП до 8,5-12 трлн. рублей в текущих ценах, что составит 4-5% от ВВП России. Данный прирост станет возможен за счет того, что включение в единую экономическую и логистическую систему РФ позволяет новым регионам развивать индустрию, сельское хозяйство и сектор услуг более интенсивно и с большей производительностью.

Для обеспечения интенсивного роста, подобного тому, который был реализован в Крыму, необходимы структурные инвестиции в транспортную и энергетическую инфраструктуру новых регионов, а также в развитие малого и среднего предпринимательства. Российский рынок, благодаря своему значительному объему, позволяет не только увеличить внутреннее потребление, но и диверсифицировать производство, ориентируя его как на внутренние, так и на экспортные потребности. Это означает, что региональные предприятия смогут не только удовлетворять местный спрос, но и обеспечивать продукцию для других российских регионов и даже международных рынков, что обеспечит устойчивый и долгосрочный рост.

С учетом положительного опыта Крыма можно прогнозировать, что к 2030 году ВРП новых территорий, при успешной интеграции и активной поддержке федерального центра, сможет достичь 8,5-12 трлн. рублей, **что станет значительным вкладом в экономику России.** При этом, такие про-

екты, как запуск индустриальных парков, поддержка экспортоориентированных производств и стимулирование агропромышленного комплекса, способны существенно ускорить рост, поскольку они обеспечивают устойчивое увеличение добавленной стоимости и повышение уровня занятости.

Интенсивное развитие новых регионов может быть поддержано налоговыми и инвестиционными льготами, а также субсидиями на модернизацию промышленных и сельскохозяйственных предприятий. Эти меры, как показывает опыт, могут стимулировать ежегодный прирост ВРП на 0,5-1%, что в совокупности может привести к ежегодному приросту ВВП России на 0,2-0,3%. Таким образом, при достижении целевого ВРП новых регионов в 8,5-12 трлн рублей, их вклад в российский ВВП составит от 4 до 5%, что окажет существенное положительное влияние на макроэкономические показатели страны.

Сравнение новых регионов с Челябинской и Свердловской областями, которые также имеют промышленную ориентацию и долю в ВВП 1,7% и 3% соответственно, позволяет оценить амбициозность и реалистичность цели достичь аналогичного уровня экономической активности за 10 лет. В совокупности эти два региона вносят около 4,7% в ВВП России, что служит ориентиром для новых территорий, стремящихся увеличить свою долю с практически нулевой до 5% от общего ВВП России. Достижение данной цели потребует значительного ежегодного прироста экономической активности на новых территориях.

Увеличение доли новых регионов в ВВП до 5% за 10 лет означает, что совокупный вклад этих регионов вырастет с текущих 2 трлн рублей до 8,5-12 трлн рублей. Это предполагает прирост ВВП на 0,5% ежегодно за счет новых территорий, что соответствует интенсивному сценарию экономического роста, сравнимому с успешными примерами экономической трансформации регионов. Если рассматривать аналогичные регионы, такие как Челябинская и Свердловская области, прирост ВРП с 2 до 8,5 трлн рублей в новых регионах потребует примерно 1 трлн рублей ежегодных вло-

жений в инфраструктуру, промышленное производство, социальные объекты и поддержку малого бизнеса.

Для достижения такого роста потребуются **существенное увеличение инвестиций в транспортные и энергетические проекты**, что обеспечит приток капитала и устойчивое развитие. С учетом мультипликативного коэффициента в инфраструктурных проектах, оцениваемого на уровне 1,5-1,7, инвестиции в размере 1 трлн рублей могут принести рост ВРП на 1,5-1,7 трлн. рублей. Например, вложение 1 трлн рублей в инфраструктуру позволит увеличить ВРП на 1,5 трлн. рублей, что создаст предпосылки для дальнейшего роста и укрепления экономической базы новых регионов, давая реальный шанс на достижение целевых показателей в 5% от ВВП России.

Достичь 5% от ВВП к 2033 году означает, что экономика новых регионов должна расширяться как в промышленных отраслях, так и в сельском хозяйстве, логистике и сфере услуг. Для сравнения, опыт российских регионов показывает, что промышленные регионы с активным участием частного сектора могут увеличивать свой ВРП на 5-7% в год в условиях благоприятной экономической политики и поддерживающих мер, таких как налоговые льготы и субсидии. Это также возможно при активной поддержке инфраструктурных и социальных проектов, стимулирующих миграцию и привлечение трудовых ресурсов в регион.

Для того чтобы выйти на целевой уровень 5% ВВП, потребуются не только прирост за счет крупных промышленных и сельскохозяйственных проектов, но и устойчивое развитие сферы услуг, торговли и логистики, которые создадут основу для стабильного экономического роста. При успешной реализации программ интеграции новых регионов, поддержка малых и средних предприятий, а также развитие аграрного сектора и туризма могут обеспечить рост на 0,1-0,2% ВВП в год. Таким образом, активизация малого бизнеса и диверсификация экономики новых регионов станет дополнительным фактором, укрепляющим их позиции в российской экономике.

Подводя итоги, можно утверждать, что достижение роста новых территорий на

50% в год для выхода на 5% ВВП через 10 лет требует масштабных инвестиций и активного государственного участия. Это обеспечит высокие темпы роста, что возможно при интеграции этих территорий в экономическую структуру России, открытии рынков сбыта, обновлении инфраструктуры и стимулировании частного бизнеса.

### Заключение

Приведение этих расчетов и экономических обоснований позволяет не только аргументировать значимость новых регионов для российской экономики, но и продемонстрировать конкретные выгоды для всех граждан России. Включение новых территорий, способных обеспечивать прирост ВВП до 5% к 2033 году, создает базу для укрепления экономического и социального потенциала всей страны. Гражданам России станет очевидным, что прирост ВВП и налоговых поступлений позволит обеспечить стабильные государственные программы и снизить региональные дисбалансы, обеспечив более равномерное распределение доходов между регионами.

Для жителей новых регионов особенно важно увидеть, как интеграция способствует улучшению их повседневной жизни через развитие инфраструктуры, социальной сферы и промышленного производства. Рост местной экономики на 50% ежегодно в течение первых лет, как предполагается, приведет к росту уровня занятости и доходов населения, а также к улучшению уровня социальных услуг, образования и здравоохранения. Для людей, чья жизнь была затруднена последствиями конфликта и экономической нестабильности, это станет ощутимым шагом к мирной и стабильной жизни.

Прозрачное информирование об экономических результатах и о перспективах развития новых регионов позволит жителям всей России оценить значимость присоединения территорий с точки зрения экономических преимуществ. Граждане будут видеть, как средства, вложенные в развитие инфраструктуры и промышленности новых регионов, способствуют росту национальной экономики и повышают стабиль-

ность страны в целом. Это создаст более высокий уровень доверия и поддержки государственной политики интеграции, а также позволит жителям новых регионов чувствовать свою значимость и вклад в будущее страны.

Масштабное развитие новых регионов приведет к созданию десятков тысяч новых рабочих мест и откроет возможности для трудоустройства как местных жителей, так и граждан России, приезжающих на работу в данные регионы. По оценкам, в первые годы реализации инфраструктурных и промышленных проектов занятость может вырасти на 20-30%, что обеспечит ежегодный прирост доходов местного населения и увеличит покупательскую способность. Приток капитала и рост экономической активности создадут базу для повышения уровня жизни и даст новые перспективы молодежи, которая сможет строить карьеру и развиваться, не покидая свои родные города и регионы.

Рост налоговой базы новых территорий за счет увеличения ВРП позволит поддерживать социальные программы и финансировать развитие образовательных и медицинских учреждений, что будет ощутимо для каждого жителя региона. По прогнозам, налоговые поступления могут увеличиться на 30-40% к 2030 году. Если исходный объем налоговых поступлений составляет 200 млрд рублей, то их увеличение на 30-40% добавит 60-80 млрд рублей в бюджеты всех уровней, что обеспечит достаточные средства для модернизации социальной инфраструктуры, улучшения здравоохранения и поддержки населения. Это значит, что новые регионы смогут активно участвовать в программе повышения уровня жизни, что также будет способствовать развитию трудовых ресурсов и укреплению социальной стабильности.

Рассматривая интенсивный и экстенсивный рост новых территорий, можно наглядно показать, что новые регионы не только восстановят свою прежнюю экономическую мощь, но и значительно превзойдут её. Вклад новых территорий в экономическое развитие страны и стабильное улучшение жизни их населения позволит раскрыть их потенциал и создать

долгосрочные условия для устойчивого роста и развития.

Необходимо понимать, что скорейшее восстановление нормальной жизни на новых территориях — это не только моральный долг России, но и экономически обоснованная цель, которая обеспечит устойчивый рост и положительное воздействие на всю экономику. Опыт последних лет показал, что продление состояния социальной и экономической нестабильности, как это произошло с регионами с 2014 по 2022 годы, влечет за собой не только материальные потери, но и упущенные возможности для развития. Для жителей этих регионов годы безвременья стали горьким этапом в истории, который должен быть как можно скорее преодолен за счет активной интеграции и экономической поддержки.

Быстрая стабилизация и налаживание жизни позволят снизить социальные и экономические издержки, связанные с затяжным переходом к мирной жизни. Восстановление инфраструктуры, обеспечение доступа к качественному образованию и здравоохранению, а также создание рабочих мест — все это является основой для возвращения населения к нормальной жизни. Кроме того, это также способствует формированию устойчивой налоговой базы и роста покупательской способности, что, в свою очередь, создает предпосылки для дальнейшего экономического развития. Опыт показывает, что каждые 100 млрд. рублей, вложенные в социальную инфраструктуру, дают рост ВРП на 150 млрд. рублей за счет повышения занятости и увеличения налоговых поступлений.

Поддержка и развитие социальной сферы в новых регионах — ключевой фактор в укреплении социальной и экономической стабильности. Улучшение жилищных условий, медицинского обслуживания и образовательных услуг напрямую влияет на качество жизни и позволяет привлекать трудовые ресурсы из других регионов России. Это также помогает удерживать местное население и стимулировать возвращение тех, кто был вынужден покинуть свои дома. Если в ближайшие годы будут предприняты меры для снижения дефицита жилья и увеличения числа социальных уч-

реждений, это обеспечит прирост ВРП на 0,2-0,3% ежегодно.

В конечном итоге, чем быстрее жители новых территорий получат доступ к социальным благам, тем выше будет их доверие к государственным инициативам, направленным на интеграцию и развитие. Восстановление доверия местного населения является важным фактором для долгосрочной социальной стабильности, что подтверждается успешными примерами развития регионов после экономических кризисов и конфликтов. Стремление создать условия, при которых период безвременья будет исключением, а не правилом, — это залог успешного развития как новых территорий, так и всей страны.



**Список источников:**

1. Демин А.В., Рыбальченко И.В., Милькина И.В. Управленческие приемы при создании научной модели мотивации и организации труда в государственных учреждениях методом проактивного подхода // Муниципальная академия. 2021. № 2. С. 53-63.
2. Зотов В.Б., Демин А.В., Рыбальченко И.В., Терехова К.Ю. Управленческие приемы мотивации персонала в условиях цифровой экономики // Муниципальная академия. 2022. № 3. С. 14-22.
3. Социальное благополучие человека: правовые параметры / Под ред. Комаровой В.В. – М.: Норма Инфра-М, 2019. – 240 с.
4. Миловидов В.Д. Инвестор в России: что делать / В.Д. Миловидов. – М.: ММВБ, 2000. – 120 с.
5. Мир и Россия на пороге XXI века: Вторые Горчаковские чтения. – М.: РОССПЭН, 2001. – 576 с.
6. Парыгина В.А., Тедеев А.А. Бюджетная система России: монография. – М.: Эксмо, 2005. – 752 с.
7. Плисецкий Е.Л. Коммерческая география России. Территориальная организация производства и рынка: учебное пособие. – М.: КноРус, 2016. – 208 с.
8. Рассел Д. История административно-территориального деления России: монография. – М.: VSD, 2013. – 423 с.
9. Семенихин В.В. Все налоги России 2009. – М.: Эксмо, 2009. – 783 с.
10. Черкасов К. Государственное территориальное управление в России. – М.: Директ-Медиа, 2014. – 507 с.

**References:**

References:

1. Demin A.V., Rybalchenko I.V., Milkina I.V. Management Techniques for Creating a Scientific Model of Motivation and Labor Organization in State Institutions Using a Proactive Approach // Municipal Academy. 2021. No. 2. P. 53-63.
2. Zotov V.B., Demin A.V., Rybalchenko I.V., Terekhova K.Yu. Management Techniques for Employee Motivation in the Digital Economy // Municipal Academy. 2022. No. 3. P. 14-22.
3. Social Well-being of a Person: Legal Parameters / Ed. by Komarova V.V. – Moscow: Norma Infra-M, 2019. – 240 p.
4. Milovidov V.D. Investor in Russia: What to Do / V.D. Milovidov. – Moscow: MMVB, 2000. – 120 p.
5. The World and Russia on the Verge of the 21st Century: Second Gorchakov Readings. – Moscow: ROSSPEN, 2001. – 576 p.
6. Parygina V.A., Tedeev A.A. Budget System of Russia: Monograph. – Moscow: Eksmo, 2005. – 752 p.
7. Plisetsky E.L. Commercial Geography of Russia. Territorial Organization of Production and Market: Study Guide. – Moscow: KnoRus, 2016. – 208 p.
8. Russell J. The History of Administrative-Territorial Division of Russia: Monograph. – Moscow: VSD, 2013. – 423 p.
9. Semeniikhin V.V. All Taxes of Russia 2009. – Moscow: Eksmo, 2009. – 783 p.
10. Cherkasov K. State Territorial Governance in Russia. – Moscow: Direct-Media, 2014. – 507 p.

УДК 354

DOI: 10.52176/2304831X\_2024\_04\_72

EDN: CSXFCE

## Государство «versus» рыночная экономика: посткейнсианский дискурс (на основе воззрений Ев. Домара, П. Сраффы и Ф. Модильяни)

## State "versus" market economy: post-Keynesian discourse (based on the views of E. Domar, P. Sraffa and F. Modigliani)



### **Буллат Дамирович Нуриев**

ФБГОУ ВО «Государственный университет управления», доцент кафедры государственного и муниципального управления, кандидат философских наук, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8434-2419>, SPIN-код: 5615-0500, AuthorID: 815558.

109542, Россия, Москва, Рязанский проспект, 99.

e-mail: nurievbd@mail.ru

### **Bulat D. Nuriev**

Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "State University of Management", Associate Professor of the Department of state and municipal management, candidate of philosophical sciences, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8434-2419>, SPIN code: 5615-0500, AuthorID: 815558

99 Ryazan Avenue, Moscow, Russia, 109542.

e-mail: nurievbd@mail.ru



### **Михаил Борисович Поляков**

ФБГОУ ВО «Государственный университет управления», доцент кафедры государственного и муниципального управления, кандидат экономических наук, доцент, 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**

Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "State University of Management", Associate Professor of the Department of Public and Municipal Administration, PhD in Economics, Associate Professor, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8907-7298>, SPIN-code: 9188-8882, AuthorID: 944394

99 Ryazan Avenue, Moscow, Russia, 109542.

e-mail: polyakov-mb@mail.ru

**Аннотация.**

В статье рассматриваются механизмы участия государства в хозяйственной жизни общества, которые были предложены виднейшими представителями посткейнсианской научной школы, сыгравшей большую роль в формировании моделей экономической политики многих стран на протяжении десятилетий прошлого века. Авторами были выделены три основные направления, оформившиеся в посткейнсианстве исходя из периода их становления. При этом подчеркивается, что каждое направление предлагало собственное видение диалога государства и бизнеса. В работе предпринята попытка доказать, что воззрения Евсея Домара и Франко Модильяни, которые легли в теоретическую основу двух рассматриваемых направлений, можно охарактеризовать как компромиссные. Концепция Пьеро Сраффы, наоборот, выделяется на их фоне своими более радикальными умозаключениями. Авторы полагают, что традиции посткейнсианства играют важную роль в формировании взаимоотношений государства и бизнеса и в настоящее время.

**Ключевые слова.**

Посткейнсианство, Евсей Домар, Пьеро Сраффа, Франко Модильяни, государство, бизнес, рыночные отношения.

**Введение**

Как известно, воззрения Дж. Кейнса (1883-1946) легли в основу развития таких течений, как неокейнсианство и посткейнсианство. В российской и зарубежной научной традиции далеко не всегда соблюдается деление данных направлений. Более того, в том случае, когда неокейнсианство и посткейнсианство все же рассматриваются как отдельные научные школы, обычно не прослеживается принцип их деления, в силу чего мы наблюдаем причисление некоторых выдающихся ученых прошлого и современности к различным направлениям. Нередко встречается ситуация, когда воззрения одного исследователя характеризуются двойственно, то есть, в одном случае, в контексте с одной школой, в другом случае – в рамках иного, порой даже оппонировавшего направления [6]. Такая ситуация, например, прослеживается в отношении видного американского экономиста П. Самуэльсона (1915-2009), о чем также пишут и российские специалисты. В целях избегания путаницы в данной работе все концепции и течения, которые оформились на основе кейнсианской теории,

**Abstract.**

The article examines the mechanisms of state participation in the economic life of society, which were proposed by the most prominent representatives of the post-Keynesian scientific school, which played a major role in shaping economic policy models in many countries over the decades of the last century. The authors identified three main trends that took shape in post-Keynesianism based on the period of their formation. At the same time, it is emphasized that each direction offered its own vision of the dialogue between the state and business. The paper attempts to prove that the views of Evsey Domar and Franco Modigliani, which formed the theoretical basis of the two directions, can be considered as a compromise. Piero Sraffa's concept, on the contrary, stands out against their background with its more radical conclusions. The authors believe that the traditions of post-Keynesianism play an important role in shaping the relationship between the state and business at the present time.

**Keywords.**

Post-Keynesianism, Evsey Domar, Piero Sraffa, Franco Modigliani, state, business, market relations.

мы будем рассматривать как посткейнсианские. Понимая, что данный подход несколько упрощен, мы считаем, что для нас главной задачей является определить сам тренд развития кейнсианского учения в течение прошлого столетия, который не потерял актуальность и в настоящее время. Дискуссии о том, чем именно отличается неокейнсианское и посткейнсианское течения, думается, пока лучше оставить за рамками данного исследования.

Помимо этого, в российской экономической науке сложилась парадоксальная ситуация, которая заключается в том, что любую концепцию или теорию, предусматривающую хоть малейшее государственное регулирование экономики, причисляют к кейнсианству или посткейнсианству. Полагаем, что данный подход крайне неверен. Как подчеркивают некоторые российские специалисты, «не всякая концепция государственного вмешательства может считаться кейнсианской, последняя так или иначе связана с анализом соотношения инвестиций и сбережений, с исследованием такой макроэкономической категории, как эффективный спрос (центральная

категория кейнсианства)» [5, с.5]. Действительно, все последователи кейнсианства в своих работах апеллировали к совокупному спросу (AD), изучали соотношение инвестиций (I) и сбережений (S), которые, собственно и формировали этот самый эффективный совокупный спрос. Иные учения, также предполагающие активное вмешательство государства в экономику, думается, не могут рассматриваться как посткейнсианские. Своего рода исключением можно назвать учение П. Сраффы (1898-1983), о котором более детально будет сказано ниже. Его имя в мировой науке настолько связано с посткейнсианской школой, что мы не стали ставить под сомнение данное общепринятое положение.

#### **Методы**

В основе проведенного исследования были использованы общенаучные методы (анализ, синтез, обобщение, систематизация).

#### **Результаты исследования и их обсуждение**

В посткейнсианском направлении мы наблюдаем вполне закономерное и ожидаемое продолжение той мысли, которую предложил мировому академическому сообществу Дж. Кейнс: присутствие государства в рыночной экономике необходимо. И, как было сказано выше, данное присутствие должно формироваться путем реформирования совокупного спроса с помощью проведения активной инвестиционной политики национальных правительств. Примечательно, что это революционное по меркам того времени положение было взято на вооружение не только в развитых экономиках, но и в так называемых догоняющих странах. Например, в Турции, где уже с момента провозглашения республиканской формы правления в 1923 г. правят кемалисты-этатисты, а сама мысль о государственном присутствии в национальной экономике на долгие десятилетия была безальтернативной. Все попытки внедрить в экономическую систему элементы так называемого «мира холеной буржуазии» жестоко пресекались. В 1961 г. весь мир потрясла нарочито демонстра-

тивная казнь премьер-министра Аднана Мендереса (1899-1961) и его единомышленников, которые, пользуясь обострением отношений между СССР и странами НАТО в ходе разрешения корейского вопроса, пытались осуществить рыночные и неолиберальные по своей сути экономические реформы в стране.

Общую характеристику посткейнсианства, думается, будет уместным изложить в формате описания ключевых особенностей данного направления в хронологическом порядке. При этом нами будут выделены те особенности, которые, во-первых, шли вразрез с базовыми положениями оппонировавших школ и направлений, во-вторых, дополняли классическое кейнсианство, обогащая его новыми идеями и концепциями. Необходимо учесть, что каждое направление, оформившееся в рамках посткейнсианства, имело своего основателя. Поэтому основоположникам данных направлений нами также было уделено большое внимание.

Итак, кейнсианство как научная школа зародилось после Великой депрессии 1929-33 гг. До этого времени подавляющее большинство экономистов полагали, что рыночная экономика, в целом, безупречна. Предполагалось, что национальная экономика если и подвержена некоторым кризисным явлениям, таким, как, например, безработица или рост цен, то данные нежелательные события либо носят временный и некатастрофический для всего населения характер, либо вызваны неэффективным государственным регулированием, которое, в принципе, должно быть сведено к минимуму.

Концептуальной идеей кейнсианства можно назвать необходимость государственного вмешательства в рыночную экономику с целью предотвращения кризисных явлений. Данное утверждение непосредственно связано с функцией совокупного спроса. В упрощенном виде у Дж. Кейнса линия совокупного предложения имеет горизонтальную форму. Данное положение вынуждает экономистов в корне пересмотреть свои ставшие уже привычными взгляды на модель равновесия в национальной экономике. Согласно



предложенной Дж. Кейнсом концепции, смещение совокупного спроса увеличит уровень производства в стране и, соответственно, уменьшит безработицу. Добавим, что формула совокупного спроса в закрытой экономике выглядит так:

$$AD = C+I+G, \text{ где}$$

AD - совокупный спрос;

C- уровень конечного потребления;

I- уровень инвестиций;

G- расходы государства.

Не менее важную роль в классическом кейнсианстве играет и функция потребления. Предполагается, что уровень дохода увеличивает потребление, однако на каждую предельную единицу потребления приходится еще больший уровень сбережений. Как известно, представители кейнсианства были сторонниками активной фискальной политики государства и с помощью ее инструментов предлагали меры оживления уровня потребления конечного потребителя, что в итоге, будет увеличивать рост совокупного спроса.

Итак, исходя из вышеизложенного, можно сделать вывод о том, что:

- уровень производства в стране зависит от совокупного спроса;

- ключевым элементом в совокупном спросе являются государственные расходы (государственные инвестиции);

- уровень конечного потребления зависит от уровня дохода, однако он склонен уменьшаться по мере роста доходов.

Действительно, Дж. Кейнс предложил академическому сообществу революционную по своей сути концепцию обеспечения полной занятости. Однако, как и любая новаторская идея, она, как выяснилось позже, обладала некоторыми недостатками. Из всех тех идей, которые предложили представители посткейнсианства, нами были выделены самые, как нам видится, значимые. Именно они продемонстрировали мировому академическому сообществу «проблемные места» в кейнсианской теории. И, как нам видится, именно они, в совокупности формируют общее представление о том тренде, в рамках которого посткейнсианская мысль развивалась в дальнейшем вплоть до настоящего времени.

Нами выделены три вектора развития посткейнсианства, в основу которых легли воззрения Ев. Домара, учение П. Сраффы и теория Ф. Модильяни. Первая и третья концепции олицетворяли собой умеренное посткейнсианство, которое, образно говоря, было открыто к компромиссам и, в принципе, не отвергало всю важность рыночных отношений. Несколько особняком стоят умозаключения П. Сраффы – представителя крайне левых убеждений, пытавшегося пересмотреть теоретические основы Д. Рикардо и К. Маркса.

*Направление первое: кейнсианству не хватает динамизма*

*(на материалах учения Ев. Домара)*

Еще до того, как идеи Дж. Кейнса получили широкую известность в академическом сообществе, некоторым исследователям стало понятно, что кейнсианская теория, по своей сути будучи новаторской, обладает некоторыми недостатками. Одной из таких недоработок Дж. Кейнса можно назвать отсутствие у концепции динамизма, то есть ее привязанность к сегодняшним макроэкономическим показателям. Причем, данные показатели характеризуют кризисные явления в экономике – либо высокий уровень инфляции, либо зашкаливающую безработицу. Современные российские и зарубежные исследователи справедливо констатируют, что «Кейнс — поистине революционный мыслитель — утверждал, что правительства должны решать проблемы в краткосрочной перспективе, а не ждать, пока рыночные силы исправят ситуацию в долгосрочной перспективе. Кейнс утверждал: «В долгосрочной перспективе мы все мертвы». Несмотря на то, что идеи Кейнса были с одушевлением восприняты, когда ученый был живым, они также были тщательно изучены и оспорены известными оппонентами» [15, с.168].

Итак, ключевую роль в кейнсианской макроэкономической модели играют инвестиции – как частные (I), так и государственные, они же расходы государства (G). Наравне с расходами конечного потребителя, то есть потреблением (C), эти инвестиции формируют совокупный спрос, который, в свою очередь, должен «поглотить» совокупное предложение и вывести эко-

номику на новый рубеж. Говоря иначе, совокупный спрос подталкивает вперед совокупное предложение, и таким образом мы получаем рост производства. Однако, нам непонятно, каким именно должен быть рост производства, чтобы возник такой прирост в совокупном спросе, который бы обеспечил дальнейшее поступательное развитие национальной экономики. Дж. Кейнс предложил статичную модель, в которой проблема роста экономики не рассматривалась.

Проблема роста экономики в посткейнсианстве была решена выдающимся экономистом – Ев. Домаром (1914-1997). Евсей Домар родился в городе Лодзь, который в настоящее время входит в административные границы Польши. Свое детство и юность будущий ученый провел в Маньчжурии. Известно, что молодой Евсей несколько лет проучился на факультете права в Харбине. После эмиграции семьи в США он поступил в Калифорнийский университет, где в 1939 г. получил степень бакалавра по экономике. Через два года он получил степень магистра по математике в Мичиганском университете, но решил вернуться в сферу экономической теории. В 1943 г. ему была предоставлена степень магистра экономики, а в 1947 г. он с успехом защитил докторскую диссертацию в Гарвардском университете. Интересы молодого ученого не ограничивались наукой – делая первые серьезные шаги на академическом поприще, Ев. Домар занимал важные посты в совете управляющих в Федеральной резервной системе. В течение десяти лет ему пришлось преподавать в Технологическом институте Карнеги, Чикагском университете, Колумбийском университете и Университете Джонса Хопкинса. В 1958 г. Ев. Домар получает должность профессора экономики в Массачусетском технологическом институте, где проработал до ухода на пенсию в 1984 г. Мировое академическое сообщество признало заслуги великого ученого. Известно, что он получил престижную награду имени Джона Р. Коммонса (Omicron Delta Epsilon) в 1965 г., некоторое время был вице-президентом Американской экономической ассоциации и президентом Ассоциации сравни-

тельной экономики в США. Примечательно также, что в более поздние годы интерес Ев. Домара сместился в сторону исследований советской экономики. Он является автором известной книги - «Советский колхоз как кооператив производителей» («The soviet collective farm as a producer cooperative»), *American economic review*, September 1966). Ев. Домар также увлекался историей экономики. В свое время он обратился к историческому моделированию, о чем свидетельствует его широко обсуждавшаяся статья «Причины рабства или крепостничества» («The causes of slavery or serfdom»), опубликованная в авторитетном издании «Журнал мировой истории» (*Journal of economic history*) в марте 1970 г. Позднее эта и некоторые другие статьи вышли в получившем широкую популярность сборнике «Капитализм, социализм и крепостное право» («Capitalism, socialism, and serfdom») который вышел в свет в американском Кембридже в 1989 г. [2].

В своих работах Ев. Домар развил идеи Дж. Кейнса о необходимости форматирования совокупного спроса со стороны государства. При этом им были предложены две существенные поправки в теорию кейнсианства. Во-первых, Ев. Домар пересмотрел концепцию Дж. Кейнса о структуре инвестиции и ее роли в национальной экономике. Он предложил рассматривать инвестицию двояко [9]. Так, экономист поддержал идею Дж. Кейнса о том, что частные и государственные инвестиции – это составные части совокупного спроса. В данном положении мы наблюдаем полное взаимопонимание между кейнсианством, с одной стороны, и посткейнсианством, с другой. Однако Ев. Домар в своих наблюдениях и выводах пошел дальше – он предположил, а позднее сумел доказать, что инвестиции участвуют в формировании и совокупного предложения. Как известно, Дж. Кейнс проигнорировал данную «побочную» функцию инвестиций. Так, Ев. Домар доказал, что вливание денежных средств со стороны государства в производство товаров широкого потребления в итоге формирует предложение этих же товаров народного потребления. Ученый обосновывал свою позицию, опираясь на данные

по производству автомобилей в США. Возникает справедливый вопрос: почему Дж. Кейнс не обратил внимание на такую двойственную роль инвестиций? Ответ заключается в том, что основоположник кейнсианства рассматривал инвестиции, прежде всего, как расходы, которые оценивались односторонне, то есть без связи с предложением. Для него важны были инвестиции в инфраструктурные проекты – строительство дорог, стадионов, платин, мостов, железнодорожных магистралей и т.д. Товары широкого потребления для ученого не играли существенной роли в устранении кризисных явлений. Действительно, зачем производить то, что и так произведено в избытке? Более того, Дж. Кейнс уделял большее внимание созданию новых производственных мощностей, а не оживлению тех мощностей, которые уже, как он полагал, не сумеют поднять занятость на новый уровень.

Во-вторых, Ев. Домар ввел в оборот такое понятие, как капиталоемкость или капиталоемкость ( $\beta$ ). Данная категория означает прирост производства, следовательно, и совокупного предложения, от каждой дополнительной единицы инвестиций. Более того, Ев. Домар в своих работах пытался ответить на вопрос о том, какими должны быть предпосылки для поддержания высоких темпов развития национальной экономики при условии, что экономика будет сбалансирована и будет в итоге достигнут уровень полной занятости. Для этой цели экономист разработал широко известную систему трех уравнений, которая в итоге и позволяет нам определить искомый показатель  $\Delta I/I$ .

Уравнение первое оно же уравнение предложения, которое определяет, какой прирост производства создают новые инвестиционные вливания:

$$\Delta Q = I \times \beta, \text{ где:}$$

$\Delta Q$  – прирост производства;

$I$  – инвестиции;

$\beta$  – средняя производительность капиталовложений, т.е. капиталоемкость.

Уравнение второе оно же уравнение спроса, которое демонстрирует, на какую величину должен возрасти спрос, чтобы поглотить создаваемые дополнительные

мощности от инвестиционных вливаний. В данном случае учитывается и предельная склонность к сбережению ( $1/\xi$ ):

$$\Delta Y = \Delta I \times 1/\xi, \text{ где:}$$

$\Delta Y$  – прирост совокупного спроса;

$\Delta I$  – прирост инвестиций;

$1/\xi$  - предельная склонность к сбережению.

Производное от вышеуказанных уравнение третье оно же уравнение равенства, из которого мы получаем показатель необходимого сбалансированного темпа роста инвестиционных вливаний:

$$\Delta I \times 1/\xi = I \times \beta \Rightarrow \Delta I/I = \xi \times \beta, \text{ где:}$$

$\Delta I$  – прирост инвестиций;

$1/\xi$  - предельная склонность к сбережению.

$I$  – инвестиции;

$\beta$  – капиталоемкость;

$\xi$  - уровень сбережений в национальном доходе.

Итак, как видно, темп роста находится в прямой зависимости от доли сбережений в национальном доходе и капиталоемкости, то есть эффективности инвестиционной политики государства.

Добавим, что примерно в этом же направлении работал и другой выдающийся мыслитель – Рой Харрод (1900-1978). Заметим, что согласно сложившейся традиции, научная деятельность Ев. Домара рассматривается в контексте с учением Р. Харрода, так как их воззрения примерно одинаковы. Однако Р. Харрод стремился не к определению уровня необходимого прироста совокупного спроса. Он старался выявить желаемый тренд развития национальной экономики в сложившихся макроэкономических условиях. Необходимо также признать, что в своей сущности предложенная концепция Ев. Домара и Р. Харрода, которую, как говорилось выше, можно признать в качестве единой теории, была компромиссной. По этой причине, ее достаточно часто критиковали экономисты, придерживающиеся более радикальных позиций «слева». Но более жесткая и бескомпромиссная критика исходила от экономистов, разделяющие правые и правоцентристские идеологические воззрения. В целом, все их возражения можно разделить на две условные группы. В

первую группу причисляются те положения, которые оспаривали гегемонию капитала или инвестиций, как фактора производства в концепции посткейнсианцев. Они полагали, что рост производства и, соответственно, совокупного предложения зависит также от труда, земли, природных богатств страны или ее территорий. Уверены, что в современных условиях данная позиция требует своего переосмысления, учитывая тот факт, что в настоящее время ряд экспертов цифровые технологии также рассматривают как потенциальный фактор производства [11; 12]. Во вторую группу возражений мы бы включили положения о спорности нейтрального характера научно-технического прогресса. Напомним, что и Ев. Домар и Р. Харрод рассматривали научно-технический прогресс как независимый от комбинации факторов производства метод повышения производительности. Их оппоненты в данном контексте полагали, что научно-технический прогресс может быть как трудосберегающим, так и капиталосберегающим, и его воздействие на уровень производства будет неодинаковым.

*Направление второе: кейнсианству не хватает широты анализа  
(на материалах учения П.Сраффы)*

Итак, нами была предпринята попытка дать анализ первому и крайне важному направлению в посткейнсианстве, которое оформилось почти сразу же после признания учения Дж. Кейнса. Данное направление апеллировало к тому факту, что Дж. Кейнс ограничился в своих воззрениях анализом текущей кризисной ситуацией в экономике, не предложив инструменты экономической политики, определяющие развитие на перспективу. В следующие десятилетия интерес к посткейнсианству стремительно возрастал. Вообще, 50-60-е гг. прошлого столетия можно обозначить как «золотое время» посткейнсианской школы. Правительства ведущих мировых держав стремились реализовать положения посткейнсианства на практике. В 60-гг. отношения между странами Запада и СССР стали более конструктивными, оба блока понимали важность компромисса. Неудивительно, что в подобной обстановке

особое внимание стали привлекать взгляды ученых, которые придерживались более радикальных воззрений, чем Дж. Кейнс и его многочисленные последователи. Одним из таких исследователей был британский экономист итальянского происхождения П. Сраффа [7;10].

Пьеро Сраффа родился в 1898 г. в профессорской семье в Турине. Там же он закончил университет, защитив дипломную работу на тему инфляции в Италии в годы Первой мировой войны. Уже в студенческие годы молодой Пьеро сближается с лидерами коммунистического движения Италии, знакомится с Антонио Грамши. Симпатии к левой идеологии, оформившиеся в данный отрезок времени, как считается, и определили дальнейшую научную карьеру ученого. В начале 1920-х гг. П. Сраффа продолжил свое образование в Лондонской школе экономики и политических наук. Однако вскоре вернулся в Италию, где преподавал политическую экономию в Перудже, Кальяри и Сардинии. Достижением П. Сраффы в 20-е гг. можно назвать ренессанс интереса академического сообщества к вопросу формирования стоимости товара. Его идеи были замечены Дж. Кейнсом, который пригласил П. Сраффу в Кембриджский университет. Именно с этим университетом была в дальнейшем связана научная жизнь великого ученого. П. Сраффа умер в 1983 г. в Великобритании.

Объектом своей критики П. Сраффа обозначил основное достижение неоклассиков – теорию ценообразования. Так называемая маржиналистская революция, которая пришлась на конец XIX в., во многом укрепила авторитет и влияние неоклассической школы политической экономии. Напомним, что суть идей маржиналистов сводилась к следующим основным положениям. Во-первых, в процессе анализа ценности того или иного товара акцент был смещен в сторону его полезности для потребителя. При этом речь шла не о полезности как таковой, а о предельной полезности, которая, как известно, в большинстве случаев обратно пропорциональна количеству приобретаемых однородных товаров и услуг. Во-вторых, маржиналисты более чаще оперировали статическими, то



есть краткосрочными переменными, которые в течение короткого отрезка времени не изменялись. Так, например, порыв или желание приобрести тот или иной товар во многом краткосрочен, но и наиболее значим в формировании его ценности. В-третьих, произошел настоящий переворот в трактовании ценности товара. Напомним, что в ту эпоху ценность того или иного товара или услуги нередко понималась как совокупность затраченных на их производство факторов, прежде всего, труда. Маржиналисты же стали акцентировать внимание на субъективной стороне ценообразования – степени полезного эффекта для потребителя. Известный маржиналист К. Менгер (1840-1921) как-то написал, что величина ценности бриллианта не зависит от того, нашли ли его случайно или он добыт из месторождений путем затраты тысячи рабочих дней [8]. Добавим, что в рамках маржинализма развивались несколько направлений: австрийская, английская и швейцарская школы, каждая из которых имела свои особенности.

Так в чем же заключалась уникальность воззрений П. Сраффы и какова их связь с посткейнсианством? Ученые, как правило, выделяют три особенности умозаключений британского экономиста, которые позволяют характеризовать их как посткейнсианские. Во-первых, П. Сраффа сумел привлечь внимание ученых к проблеме так называемого совместного производства, которая уже неоднократно поднималась ранее другими экономистами, однако, по большому счету, длительное время оставалась незамеченной. Теория совместного производства не вписывается в концепцию маржиналистов, так как в ней предельные величины, в частности, предельная полезность товара, не является ключевой. Напомним, что ранее в теории производства наблюдалось соответствие процесса производства товара или услуги и конечного продукта. Иными словами, каждый товар был автономен от производства иных товаров, и его ценность вполне соответствовала концепции предельной полезности. В реальности же мы наблюдаем присутствие на рынке товаров и услуг значительное число продуктов, которые были произведены

в «силу необходимости». Например, фермер, предлагая на рынке баранину, одновременно реализует шкуры убитого животного и его шерсть. При этом, как полагал, П. Сраффа классические законы спроса и предложения в подобных случаях не соблюдаются, что в итоге может послужить причиной возникновения кризисных ситуаций. Во-вторых, П. Сраффа обратил внимание на технические условия производства. Ученый считал, что занятость населения будет больше регулироваться не заработной платой, а доминирующими технологиями. «Если заработная плата снизится вдвое или увеличится в два раза, то фирма не станет нанимать больше или меньше рабочих. Их количество будет определено имеющейся в распоряжении технологией и едва ли изменится под влиянием заработной платы» [1, с.55]. Более того, технологии производства – это именно то направление, которому следует уделять большее внимание, в том числе и со стороны государства, полагал П. Сраффа. В-третьих, великим экономистом была предложена концепция стандартного товара, которая, все еще, как нам кажется, недооценена. Суть данной концепции во многом перекликается с идеями Д. Риккардо и заключается том, что стоимость товара определяется, прежде всего, соотношением с другими товарами, что, также шло вразрез с положениями маржинализма.

Безусловно, учение П. Сраффы было встречено академическим сообществом неоднозначно. Тем не менее, пожалуй, не один современный анализ посткейнсианства не обходится без детального разбора его воззрений, не смотря на их радикализм.

*Направление третье: кейнсианству не хватает глубины анализа*

*(на материалах учения Ф. Модильяни)*

Сбережения населения (S) играют важную роль в формировании макроэкономического равновесия, о чем было сказано выше. Заметим, что Дж. Кейнс не придавал большое значение сбережениям, так как полагал, что они – это наиболее слабое звено в системе тех факторов, которые влияют на совокупный спрос, а их государственное регулирование малоэффективно, как и малоэффективны инструменты

кредитно-денежной политики по сравнению с фискальными методами. Наверное, подобный несколько односторонний подход позволил оппонентам кейнсианства более убедительно доносить свои воззрения до академической общественности. Однако и среди сторонников Дж. Кейнса мы наблюдаем целый ряд ученых, которые предлагали переосмыслить роль сбережений как важный макроэкономический инструмент. Среди данных исследователей был американец итальянского происхождения Ф. Модильяни.

Франко Модильяни родился в Риме в 1918 г. По окончании средней школы он поступает в Римский университет. Позже Ф. Модильяни вспоминал о том, что его семья ожидала, что он пойдет по стопам своего отца и изучит медицину. Однако все обернулось иначе. «Будучи в больнице, я подошел к окошку регистрации, чтобы записаться на прием к доктору, но потом я закрыл глаза и подумал о крови! Я побледнел, мне стало плохо, и я решил, что в таких условиях мне лучше держаться как можно дальше от медицины» – вспоминал позднее великий ученый [14, с.96]. Молодой Франко выбрал юридическую школу, так как в его время это было "модно". В то время, в 1930-х гг., в Италии регулярно проводился своего рода конкурс эссе среди студентов университетов, который был разделен на четыре категории: физика, музыка, литература и экономика. Ф. Модильяни принял участие в конкурсе, написав о контроле над ценами, и занял первое место. Комиссия посоветовала молодому Франко продолжить учебу в области экономики, и, как считается, это и определило его будущее.

Всего за несколько дней до начала Второй мировой войны он с семьей переехал в США. Карьера Ф. Модильяни стала складываться удачно. Будучи подающим надежды молодым ученым, Ф. Модильяни начал преподавать в Колумбийском университете. Позднее его приглашали читать лекции в Иллинойский университет, Северо-Западный университет и др. престижные образовательные учреждения США. С 1962 г. его имя неразрывно связано с Массачусетским технологическим институтом.

Ф. Модильяни был известным поклонни-

ком кейнсианства и ярким представителем посткейнсианской интеллектуальной мысли. «На двери его кабинета всегда висела надпись, гласившая: «С вашего разрешения, господа, я хотел бы поприветствовать вас от имени Джона Мейнарда Кейнса» [15, с.101]. Модильяни умер в сентябре 2003 г. в Кембридже, штат Массачусетс.

В 1985 г. Ф. Модильяни получил Нобелевскую премию по экономике за свой новаторский анализ сбережений и финансовых рынков. Его воззрения легли в основу так называемой «гипотезы жизненного цикла». До Ф. Модильяни кейнсианцы, в целом, придерживались модели расходов, которая предполагает, что люди склонны уменьшать свои расходы, когда их доход увеличивается, в силу чего государству необходимо проводить соответствующую фискальную политику. Ф. Модильяни, однако, утверждал, что рационально мыслящие люди хотят поддерживать свой уровень расходов почти неизменным из года в год.

Например, они могут пытаться сэкономить в молодости, чтобы иметь возможность тратить, когда выйдут на пенсию. Он сформулировал эту теорию с помощью своего аспиранта Ричарда Брумберга в 1957 г., который умер вскоре после опубликования их нашедшей совместной работы "Анализ полезности и функция потребления: интерпретация данных поперечного сечения". Теория гласит, что люди стремятся сгладить потребление в течение всей жизни – беря кредиты во времена низкого дохода и делая сбережения в периоды высокого дохода. На наш взгляд, особую важность гипотеза приобретает по причине того, что эту теорию следует расценивать как некий шаг навстречу оппонентам, учитывая тот факт, что ее конструкция менее категорична и более компромиссна, нежели воззрения Дж.Кейнса.

На графике показан уровень сбережений людей на протяжении их жизни (lifetime). Ф. Модильяни полагал, что, будучи студентом, рационально брать кредит для финансирования собственного образования. Затем в течение трудовой жизни человек гасит свой долг, который был потрачен на обучение, и начинает копить деньги «на пенсию». Эта экономия в течение трудовой

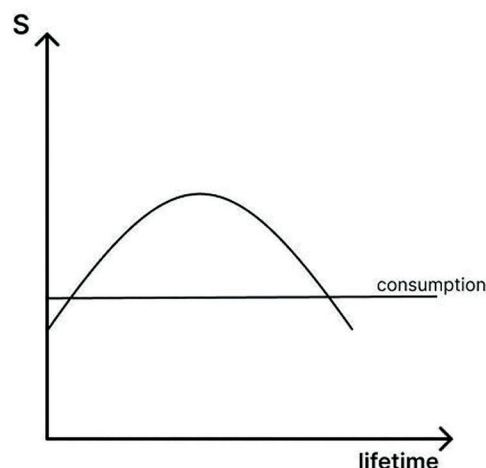


Рисунок 1. Гипотеза жизненного цикла

жизни позволяет поддерживать аналогичный уровень дохода в течение жизни вплоть до старости. Гипотеза говорит нам о том, что богатство будет накапливаться в трудоспособном возрасте, но затем падать после выхода на пенсию. Добавим, что богатство ( $W$ ) и сбережения ( $S$ ) Ф. Модильяни рассматривает как однозначные категории.

Итак, предложенная Ф.Модильяни концепция утверждает, что потребление будет зависеть от богатства, дохода и количества лет до выхода на пенсию:

$$C = (W + RT) / T, \text{ где}$$

$C$  – потребление;

$W$  – богатство;

$R$  – оставшиеся годы активной трудовой деятельности (годы до выхода на пенсию),

$T$  – предполагаемые оставшиеся годы жизни.

Каковы же выводы данной гипотезы и какое отношение она имеет к посткейнсианству? Думается, что основными положениями данной теории можно обозначить следующие:

Потребление зависит от дохода граждан, что вполне соответствует классическому кейнсианству.

Потребление также зависит от сбережений граждан. Чем богаче житель страны, тем больше он расходует. Дж. Кейнс данную мысль обошел вниманием.

Потребление прямо пропорционально оставшемуся периоду до выхода на пенсию. То есть ближе к пенсии конечный потребитель начинает больше расходовать и меньше сберегать. В принципе,

данное положение можно расстраивать как ключевое в воззрениях Ф.Модильяни.

Потребление обратно пропорционально ожидаемым годам жизни. Образно говоря, с возрастом человек расходует больше. Данное положение тесно переплетено с предыдущим.

Это предполагает, что для всей экономики потребление будет функцией, как богатства, так и дохода:

$$C = f(W) + f(Y), \text{ где}$$

$C$  – уровень потребления;

$W$  – богатство (уровень благосостояния) населения;

$Y$  – уровень дохода.

Итак, согласно воззрениям Ф. Модильяни, подразумевается, что если в стране будет больше стареющего населения, то богатство / сбережения в экономике будут быстрее иссякать. Более того, для поддержки более высокого уровня совокупного спроса, учитывая особенности демографии развитых стран, необходимо обеспечить более высокий доход людей престарелого возраста. В силу чего, государству необходимо проводить соответствующую сбалансированную социальную политику. Неудивительно, что идеи Ф.Модильяни нашли свое широкое применение в разработке стратегии социальной политики в некоторых странах Европы.

Однако у данной концепции было и немало противников, суть их полного либо частичного неприятия воззрений Ф. Модильяни можно систематизировать следующими положениями:

- Гипотеза предполагает, что люди исчерпывают богатство в старости, но очень часто этого не происходит, поскольку люди хотели бы передать унаследованное богатство потомкам, другим родственникам и близким.

- Некоторые люди не строят планы на будущее. Так называемая поведенческая экономика предполагает, что у некоторых людей есть веские причины избегать планирования, и такие люди составляют немалую часть общества.

- Людям может не хватать банального самоконтроля, чтобы сократить расходы сейчас и больше откладывать на будущее.

- Жизненный цикл проще для людей с высокими доходами. Они, скорее всего, обладают финансовыми знаниями, а также могут позволить себе такую "роскошь", как сбережения. Люди с низкими доходами и с большими долгами, не могут планировать свое будущее.

- Фактор досуга. Вместо того чтобы откладывать сбережения и формировать богатство, некоторые люди могут предпочесть «сгладить досуг» – работать меньше часов в трудоспособном возрасте, например, с целью поддержания здоровья, и продолжать работать неполный рабочий день на пенсии.

### Заключение

Кейнсианство и последовавшее за ним посткейнсианство оказали огромное влияние на ход человеческой истории в прошлом столетии. При этом были пересмотрены отношения государства и бизнеса, государства и гражданского общества. Важность данных отношений мы ощущаем и сегодня [3; 13]. Последователи Дж. Кейнса выстроили собственную идеологическую линию, которая в течение десятилетий определяла курс развития мировых держав. Известно, что многие политические силы, начиная от умеренных социал-демократов, кончая радикальными левыми течениями, свои экономические программы выстраивали, опираясь на воззрения Дж. Кейнса и его последователей.

В 90-е гг. прошлого века влияние посткейнсианства на экономическую политику многих стран существенно уменьшилось.

Безусловно, определенную роль в этом сыграли глобальные общемировые процессы, такие как рост благосостояния народов и уменьшение кризисных явлений в экономике, ускоряющаяся глобализация, общепризнанная возможность определять рост экономики механизмами кредитно-денежной политики, падение социалистических режимов в Восточном блоке и многие другие.

Однако, как полагают некоторые современные исследователи, нам рано прощаться с идеями Дж. Кейнса и его последователей. Глобальный финансовый кризис 2007-08 гг. послужил неким толчком для ренативирования воззрений представителей посткейнсианства. Данный тренд был повсеместным, он охватывал многие страны, в том числе и Россию [4]. На конец 2008 г., пришелся пик оживленности дискуссий и споров известнейших экономистов мира о том, насколько возможен «разворот к Кейнсу». Профессор Гарвардского университета Грегори Мэнкью написал в "Нью-Йорк таймс": «Если вы хотите обратиться только к одному экономисту, чтобы понять проблемы, с которыми сталкивается современная экономика, нет никаких сомнений в том, что этим экономистом был бы Джон Мейнард Кейнс. Хотя Кейнс умер более полувека назад, его анализ рецессий и кризисов остается основой современной макроэкономики» [15, с.169].

Посткейнсианство развило идеи Дж. Кейнса. Опираясь на идеи представителей посткейнсианства целый ряд стран смог избежать кризисных явлений, разработать и реализовать программы социальной поддержки уязвимых слоев населения, провести эффективные пенсионные реформы, добиться гражданского мира, укрепляя при этом позиции среднего класса. Конечно, к посткейнсианству можно относиться по-разному, что мы и наблюдаем в мировой науке в настоящее время. Однако факт того, что посткейнсианство – это не только графики и формулы, но и фундаментальное учение современности, даже - идеология и образ жизни для некоторых людей, думается, отрицать нет смысла.



**Список источников:**

1. Быков В.В., Батаев Е.А. Значение теории П. Сраффы для экономической науки // Финансы и бизнес. 2008. № 1. С. 52-57.
2. Домар Евсей Д. // URL: <https://seinst.ru/page661/> (дата обращения: 05.09.2024).
3. Зотов В.Б., Исаева М.И., Царапов М.Н. Традиции и способы взаимодействия государства и гражданского общества // Муниципальная академия. 2023. №4. С.15 – 21.
4. Исторические судьбы учения Дж.М. Кейнса: монография. – М.: Кнорус, 2019. – 266 с.
5. Классики кейнсианства: [в 2 т.] / [Р. Харрод, Э. Хансен; предисл. и сост. А. Г. Худокормов]. – М.: Экономика, 1997. Т.1. – 414 с.
6. Красильников А.С., Неокейнсианство и посткейнсианство: лекции / М-во образования и науки Российской Федерации, Российский экономический ун-т им. Г. В. Плеханова. – Москва: МАКС Пресс, 2010. – 42 с.
7. Лебедева Ю.А. Цифровая трансформация государственного управления // Муниципальная академия. 2021. №2. С.16 -21.
8. Маржинализм // URL: <https://www.economicportal.ru/ponyatiya-all/marginalism.html> (дата обращения: 05.09.2024).
9. Модель экономического роста Е.Домара // URL: [https://studopedia.ru/21\\_60377\\_model-ekonomicheskogo-rosta-edomara.html](https://studopedia.ru/21_60377_model-ekonomicheskogo-rosta-edomara.html) (дата обращения: 05.09.2024).
10. Никифорова Э.Г., Пономарева Д.Р., Мансурова М.Ш. Интеграция теории поколений в систему управления организацией. Вестник МИРБИС. 2023. № 4 (36). С. 160-167.
11. Нуриев Б.Д. Воззрения П.Сраффы как вызов кейнсианству «слева» // Современные исследования: теория, практика, результаты: материалы международной научно-практической конференции. – Москва: 2023. С.327-330.
12. Нуриев Б.Д. Цифровой банкинг как объект российских исследований (2018-2023) // Муниципальная академия. 2024. №1. С.134 – 144.
13. Фирсов Д. А., Агамирзян А. С. Ценовые диспропорции, как часть мировых экономических дисбалансов и их трансформация в российских условиях. Вестник МИРБИС. 2023. №4 (36). С. 62-66.
14. Deaton A. Franco Modigliani and the life-cycle theory of consumption // BNL Quarterly Review. 2005. №2. Pp. 91-107.
15. Yılmaz M. Keskin H. Keynes versus Hayek: on the appropriateness of government intervention in markets // Finansal Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi. 2018. №1. pp. 166-176.

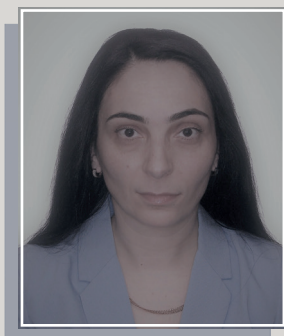
**References:**

1. Bykov V.V., Bataev E.A. The Importance of P. Sraffa's Theory for Economic Science // Finance and Business. 2008. No. 1. P. 52-57.
2. Domar Evsey D. // URL: <https://seinst.ru/page661/> (date of access: 09/05/2024).
3. Zotov V.B., Isaeva M.I., Tsarapov M.N. Traditions and methods of interaction between the state and civil society // Municipal Academy. 2023. No. 4. P. 15 - 21.
4. Historical destinies of the teachings of J.M. Keynes: monograph. - M.: Knorus, 2019. -- 266 p.
5. Classics of Keynesianism: [in 2 volumes] / [R. Harrod, E. Hansen; preface and compiler A. G. Khudokormov]. - M.: Economica, 1997. Vol. 1. - 414 p.
6. Krasilnikov A.S., Neo-Keynesianism and Post-Keynesianism: lectures / Ministry of Education and Science of the Russian Federation, Russian University of Economics named after G.V. Plekhanov. - Moscow: MAKS Press, 2010. - 42 p.
7. Lebedeva Yu.A. Digital transformation of public administration // Municipal Academy. 2021. No. 2. Pp. 16-21.
8. Marginalism // URL: <https://www.economicportal.ru/ponyatiya-all/marginalism.html> (date of access: 09/05/2024).
9. E. Domar's Model of Economic Growth // URL: [https://studopedia.ru/21\\_60377\\_model-ekonomicheskogo-rosta-edomara.html](https://studopedia.ru/21_60377_model-ekonomicheskogo-rosta-edomara.html) (accessed: 09/05/2024).
10. Nikiforova E. G., Ponomareva D. R., Mansurova M. Sh. Integration of the Theory of Generations into the Organization Management System. MIRBIS Bulletin. 2023. No. 4 (36). P. 160-167.
11. Nuriev B. D. P. Sraffa's Views as a Challenge to Keynesianism "from the Left" // Modern Research: Theory, Practice, Results: Proceedings of the International Scientific and Practical Conference. - Moscow: 2023. P. 327-330.
12. Nuriev B. D. Digital banking as an object of Russian research (2018-2023) // Municipal Academy. 2024. No. 1. Pp. 134 - 144.
13. Firsov D. A., Agamirzyan A. S. Price disproportions as part of global economic imbalances and their transformation in Russian conditions. MIRBIS Bulletin. 2023. No. 4 (36). Pp. 62-66.
14. Deaton A. Franco Modigliani and the life-cycle theory of consumption // BNL Quarterly Review. 2005. No. 2. Pp. 91-107.
15. Yılmaz M. Keskin H. Keynes versus Hayek: on the appropriateness of government intervention in markets // Finansal Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi. 2018. No. 1. pp. 166-176.

УДК 338.43  
DOI: 10.52176/2304831X\_2024\_04\_84  
EDN: DLACCW

## О развитии сельских агломераций в России

## On the development of rural agglomerations in Russia



### **Ирина Юрьевна Агнаева**

Всероссийский научно-исследовательский институт организации производства, труда и управления в сельском хозяйстве – филиал Федерального государственного бюджетного научного учреждения Федеральный научный центр аграрной экономики и социального развития сельских территорий – Всероссийский научно-исследовательский институт экономики сельского хозяйства . <https://orcid.org/0000-0003-3953-423X>  
Web of Science Researcher ID: K-2726-2018 SPIN-код: 1843-2517, AuthorID: 255030  
111621, г. Москва, ул. Оренбургская, д. 15  
e-mail: i.yu.agnaeva@vniiesh.ru

### **Irina Y. Agnaeva**

All-Russian Research Institute for the Organization of Production, Labor and Management in Agriculture - branch of the Federal State Budgetary Scientific Institution Federal Scientific Center for Agrarian Economics and Social Development of Rural Areas - All-Russian Research Institute for Agricultural Economics. <https://orcid.org/0000-0003-3953-423X> Web of Science Researcher ID: K-2726-2018 SPIN-code: 1843-2517, AuthorID: 255030  
111621, Moscow, Orenburgskaya str., 15  
e-mail: i.yu.agnaeva@vniiesh.ru

**Аннотация.**

Начиная с 2019 г. в РФ запущены процессы развития сельских агломераций, продвижение развития которых предусмотрено государственной программой Российской Федерации «Комплексное развитие сельских территорий». Целью исследования является определение направлений реализации агломерационных процессов на сельских территориях России. В статье рассмотрены предпосылки (основы) создания сельских агломераций, а также дана оценка силы прямого и реверсивного воздействия последствий реализации процесса агломерирования сельских населённых пунктов и / или сельских поселений. На основе монографического метода уточнены и расширены теоретические положения, а на основе метода экспертных оценок проведена оценка силы прямого и реверсивного воздействия последствий реализации процесса агломерирования сельских населённых пунктов и / или сельских поселений.

**Ключевые слова.**

Сельский населённый пункт, поселение, агломерация, возможности, последствия, оценка.

**Введение**

Мировая тенденция концентрации населения в городских агломерациях выступает фундаментом процессов обезлюдивания сельских территорий и концентрации сельскохозяйственных основных фондов, производства аграрной продукции в рамках хозяйствующего субъекта [6; 7; 12; 13; 14; 15]. По прогнозам ООН к 2050 году в городах будет сосредоточено около 2/3 населения планеты.

Концентрация производства сельскохозяйственной продукции в совокупности с реализацией населением жизненных стратегий, в части стремления переехать в городскую местность, сформировали предпосылки и запустили процесс агломерирования сельских населённых пунктов.

Сельские агломерации – инструмент управления пространственным сжатием сельских территорий, адаптируя локальные системы экономических и общественных отношений к структурным сдвигам в АПК и социуме.

Создание сельских агломераций – структурный сдвиг в локальной экономике, который связан с ментальной парадигмой разрыва с политической, экономической традицией [9, с. 161]. В данном аспекте следует иметь в виду, что конкурентные преимущества отечественного АПК – факторы

**Abstract.**

Since 2019, the processes of development of rural agglomerations have been launched in the Russian Federation, the promotion of which is provided for by the state program of the Russian Federation "Integrated Development of Rural Territories". The purpose of the study is to determine the directions for the implementation of agglomeration processes in rural areas of Russia. The article considers the prerequisites (foundations) for the creation of rural agglomerations, and also provides an assessment of the strength of the direct and reverse impact of the consequences of the implementation of the process of agglomeration of rural settlements and / or rural settlements. Based on the monographic method, the theoretical provisions are clarified and expanded, and based on the method of expert assessments, an assessment of the strength of the direct and reverse impact of the consequences of the implementation of the process of agglomeration of rural settlements and / or rural settlements is carried out.

**Keywords.**

Rural settlement, settlement, agglomeration, opportunities, consequences, assessment.

производства, создаваемые другими отраслями, то есть зависят от цен на продукцию монополистов аграрной сферы: производителей удобрений, производителей сельскохозяйственных машин и оборудования и так далее [8].

Важным является и усиление зависимости сельской агломерации от единственного на территории субъекта хозяйственной деятельности АПК. Это порождает явление монозависимости локальной (поселенческой) экономики.

Обозначенные выше аспекты трансформации социально-экономического пространства сельских населённых пунктов (поселений) в формально единую территорию сельской агломерации демонстрируют множественность порождаемых данным процессом эффектов и актуальность исследования данной сферы общественных, организационных и экономических отношений.

Современная государственная политика в отношении сельских территорий, пространственного развития носит противоречивый характер, является основой множества управленческих, экономических противоречий. Для их устранения в первую очередь необходимо исследование возможных последствий создания сельских агломераций.

### Методология исследования

Методология и методы исследования определялись на основе междисциплинарного подхода.

Выделение основ создания сельских агломераций осуществлялось на основе монографического метода, метода контент-анализа, сравнительно-правового анализа и анализа социально-экономических процессов, что позволило сформировать комплексное понимание, на основе комплекса научных подходов.

В рамках исследования проведена оценка силы прямого и реверсивного воздействия последствий реализации процесса агломерирования сельских населённых пунктов и / или сельских поселений.

Оценка проводилась на основе метода экспертных оценок.

На первом этапе был сформирован перечень последствий создания сельских агломераций. Каждый пункт перечня был оценён экспертами по критерию значимости.

Второй этап оценки состоял в отборе первых пяти наиболее значимых последствий создания сельской агломерации. Далее экспертами ставились оценки их пря-

мого и реверсивного воздействия друг на друга. Методом расчётного среднего значения экспертных оценок была составлена итоговая матрица, что позволило выделить ключевые направления для совершенствования государственной экономической, пространственной и аграрной политики.

### Результаты исследования

Социальные процессы, протекающие в сельских территориях России, имеют многофакторный характер, что требует рассмотрение их структуры и содержания с позиций различных экономических и не экономических подходов.

В процессе исследования были определены научные подходы рассматривающие основы процесса создания сельской агломерации с позиции различных признаков.

Адаптационный, витальный, производственный и другие подходы, представленные в таблице 1, позволили сформировать общую характеристику исследуемого процесса.

Анализ содержания таблицы 1 позволил выделить ядро характеристики сельской агломерации – её признаки.

Таблица 1

Предпосылки (основы) создания сельских агломераций

Подход	Характеристика
Адаптационный	Стремление сельского населения нескольких сельских поселений к организации общего организационно-хозяйственного механизма жизнедеятельности в ответ на эндогенные и экзогенные факторы
Витальный	Обеспечение более качественного удовлетворения потребностей сельского населения в сфере организации его жизнедеятельности
Исторический	Наличие общности судьбы сельского населения, проживающего в группе сельских поселений в ретроспективе
Культурологический	Общность традиций, культуры, морали у населения
Правовой	Обеспечение высокого уровня легитимности процесса агломерирования на конкретной территории, выраженное в форме референдума и поддержкой более 80% при аналогичной явке
Производственный	Укрупнение производственных систем. Концентрация сельскохозяйственного производства
Пространственный (территориальный)	Общность территории агломерирующихся сельских населённых пунктов
Социологический	Наличие единой или значительно однородной общности населения, воспринимающей себя целостной средой в конкретной территориальной единице – совокупности сельских населённых пунктов или сельских поселений
Ценностный	Население сельских агломераций имеет единую ценностную систему, сформированную в контексте местных традиций, социально-психологических, экономических, политических практик
Экономический	Уровень деловой активности населения сельской агломерации достаточный для формирования ёмкости локальной экономики позволяющий организовать хозяйственно-торговую сферу на уровне простой рентабельности

\*Источник: собственные исследования, на основе данных [1; 2; 3; 5; 6; 10; 16; 17].



Признаки сельской агломерации:

- единый организационно-хозяйственный механизм жизнедеятельности агломерированных сельских населённых пунктов;
- историко-культурная и ценностно-единая общность населения;
- пространственно-единая территория;
- повышение уровня качества удовлетворения потребностей населения;
- угнетённая локальная сельская экономика с минимальной ёмкостью; и другое.

Выделение признаков сельской агломерации позволяет выделить последствия реализации процесса создания сельской агломерации.

Так, при объединении (укрупнении) сельских поселений возникает свойство агломерационного единства.

Свойство агломерационного единства [3, с. 9] – условие, формирующее требования к процессу объединения сельских административно-территориальных единиц в агломерацию и его последствия.

Агломерационное единство формирует новую систему управления, ликвидируя или трансформируя (интегрируя) системы управления агломерируемых территориальных единиц.

Экономические отношения на уровне сельской локальной экономики при агломерационном единстве могут иметь положительные практики только при условии сопровождения процесса агломерирования процессом инвестирования в инфраструктуру сельской агломерации.

Последствия создания сельских агломераций обусловленные каким-то экономическим ростом локальной экономики, с точки зрения подхода Мюрдаля [13, с. 31], не может считаться ростом, если не удовлетворяет требованию улучшения качества жизни большинства населения.

Экономические предпосылки создания сельской агломерации формируются рыночными отношениями и в качестве последствий могут реализовываться в модернизации и развитии инфраструктуры, увеличения ресурсной базы локальной сельской экономики и так далее.

Современная практика создания сельских агломераций свидетельствует об от-

сутствии положительного экономического эффекта, кроме экономии бюджетных средств на управление поселениями.

Экономия бюджетных средств сопровождается, зачастую, и передачей полномочий поселкового уровня на муниципальный, реализуя процесс консолидации очень ограниченных ресурсов.

В ходе исследования, была проведена оценка силы прямого и реверсивного воздействия последствий реализации процесса агломерирования сельских населённых пунктов (поселений), результаты которой представлены в таблице 2.

Данные таблицы 2 показывают, что наиболее сильными прямыми последствиями создания сельских агломераций является консолидация ресурсов и трансформация социально-экономических практик взаимодействия.

Консолидация ресурсов сельских населённых пунктов осуществляется на практике посредством формирования единой административно-территориальной единицы – поселения. Хотя стоит отметить, что создание агломераций может носить характер ассоциации или договора о сотрудничестве.

Несмотря на имеющиеся практики межбюджетного взаимодействия по «горизонтали» муниципальных, поселковых образований это не привело к решению экономических проблем территорий и не обеспечило их экономическое развитие [11].

Последствие создание агломерации, выраженное в консолидации ресурсов, может выражаться и в поиске специализации сельской агломерации в микро-производственной системе национальной экономики.

Сегодня сельские населённые пункты, сельские поселения не имеют специализации в рамках экономических отношений в АПК. Их миссия сводится к поддержанию территориальной социальной инфраструктуры.

Отсутствие понимания места в система экономических взаимодействий, отношений приводит к трансформации социально-экономических практик взаимодействия.

Таблица 2

## Оценка силы прямого и реверсивного воздействия последствий реализации процесса агломерирования сельских населённых пунктов и / или сельских поселений

Последствия	1. Трансформация социально-экономических практик взаимодействия	2. Расширение ёмкости локальной экономики	3. Увеличение веса населения агломерации в общественно-социальных процессах	4. Консолидация ресурсов (экономической базы)	5. Сокращение инфраструктурных (бюджетных) расходов	Сумма	Оценка силы влияния на общественно-экономические отношения, %
1. Трансформация социально-экономических практик взаимодействия	10	8	5	5	3	31	21,2
2. Расширение ёмкости локальной экономики	3	10	6	7	2	28	19,2
3. Увеличение веса населения агломерации в общественно-социальных процессах	4	4	10	3	5	26	17,8
4. Консолидация ресурсов (экономической базы)	5	7	4	10	5	31	21,2
5. Сокращение инфраструктурных (бюджетных) расходов	4	6	4	6	10	30	20,5
Сумма	26	35	29	31	25	-	-
Оценка силы влияния на общественно-экономические отношения, %	17,8	24,0	19,9	21,2	17,1	-	-

Трансформация социально-экономических практик взаимодействия обусловлена и процессом постоянного пространственного сжатия сельских территорий [4, с. 18], концентрации населения.

Концентрация населения, в качестве последствия, расширяет ёмкость локальной экономики.

Расширение ёмкости локальной экономики является наиболее сильными реверсивным последствием создания сельской агломерации.

Расширение ёмкости локальной экономики возможно за счёт увеличения доли до-

бавленной стоимости в структуре локального валового продукта.

Развитие производства необходимо сопровождать процессом нивелирования перетока денег в городскую экономику, за счёт потребления сельским населением товаров произведённых вне общей или локальной сельской экономико-производственной системе.

Механизмом расширения ёмкости локальной сельской экономики является малое предпринимательство, в сферах как аграрного, так и не сельскохозяйственного профиля.

### Заключение

Рассматривая последствия создания сельских агломераций, в качестве основного вывода, стоит отметить сохранение депрессивного состояния локальных сельских экономических систем. Большинство имеющих в стране экономических систем укрупнённых сельских поселений – сельских агломераций, в качестве основного притока средств, источника формирования ёмкости экономики, имеют выплаты социального характера пенсионерам и другим категориям граждан, обеспеченных государственной социальной защитой.

Представленные выше предпосылки создания и признаки сельской агломерации выступили в качестве элементов логической конструкции по разработке последствий создания сельской агломерации, но не представляют собой закрытый перечень. Уточнение признаков сельской агломерации представляет исследовательский интерес, для совершенствования документов стратегического планирования функционирования сельских территорий страны и пространственного управления.

Проведённая оценка силы прямого и реверсивного воздействия последствий создания сельских агломераций определила основные направления тактического и среднесрочного управления сельскими агломерациями, их экономическими и организационными системами, со стороны органов власти.

Список источников:

1. Адуков Р.Х. Управление сельскими территориями: проблемы и направления совершенствования // Известия Кабардино-Балкарского научного центра РАН. 2024. № Т. 26. № 2. С. 132-140.
2. Алтухов А.И. Сельские агломерации страны: состояние, проблемы и возможные их решения // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. 2024. № 6. С. 2-11.
3. Алтухов А.И. Развитие агломераций: вопросов больше, чем ответов // Экономика, труд, управление в сельском хозяйстве. 2024. № 3. С. 5-15.
4. Бондаренко Л.В., Симановский Н.И. Агломерирование сельских территорий: за и против // Экономика, труд, управление в сельском хозяйстве. 2023. № 3. С. 16-28.
5. Жуков Н.И. Теоретико-методологические аспекты управления сельскими агломерациями // Экономика, труд, управление в сельском хозяйстве. 2024. № 5(111). С. 13-21.
6. Зотов В.Б., Исаева М.И. Вопросы местного самоуправления в современных российских и иностранных исследованиях // Муниципальная академия. 2023. № 3. С. 11-16.
7. Измайлова С.А., Захарова А.П. Сельские агломерации как фактор устойчивого развития сельского хозяйства // Russian journal of management. 2024. Т. 12 № 1. С. 269-278.
8. Марковина Е.В., Гоголев И.М., Мухина И.А., Кислицкий М.М. Диспаритет цен в аграрном секторе экономики // Russian Journal of Management. 2021. Т. 9. № 3. С. 101-105.
9. Научные основы формирования модели smart-села в рамках эколого-инновационного подхода: монография / А.Н. Семин, В.Е. Ковалев, Ю.Р. Лутфуллин [и др.]. – М.: Изд-во «КОЛ ЛОК», 2021. 220 с.
10. Остаев Г.Я., Ильин С.Ю., Гоголев И.М., Кислицкий М.М. Корпоративный маркетинг в современных условиях хозяйствования // ЭТАП: Экономическая Теория, Анализ, Практика. 2021. № 3. С. 127-136.
11. Румянцева З.П., Зотов В.Б. Новые реалии территориального управления // Менеджмент в России и за рубежом. 1999. № 2. С. 46.
12. Семкин А.Г. Формирование и развитие управления агломерациями на сельских территориях // Экономика, труд, управление в сельском хозяйстве. 2024. № 3(109). С. 180-190.
13. Семин А.Н., Кислицкий М.М., Лылов А.С., Ворона В.Ю. Совершенствование институциональной инфраструктуры АПК: вопросы теории и практики : монография. М.: ООО «КОЛ ЛОК», 2023. 255 с.
14. Семкин А.Г., Алтухов А.И., Алпатов А.В. [и др.] Стратегические векторы управления пространственным развитием сельского хозяйства России : монография. М.: ВНИЭСХ. 296 с.
15. Храмов И.А. Условия формирования агломераций в сельской местности // Островские чтения. 2023. № 1. С. 290-294.
16. Черкасова М.А. Непрерывное профессиональное образование в свете социокультурного подхода (методологические и исторические аспекты). Диссертация на соискание ученой степени кандидата философских наук / Ростов-на-Дону, 2002.
17. Черкасова М.А., Хмельченко Е.Г., Ошкина Д.Е., Анферов А.А. Использование технологий искусственного интеллекта в государственном и муниципальном управлении // Муниципальная академия. 2023. № 2. С. 59-65.

References:

1. Adukov R.Kh. Rural management: problems and areas of improvement // Bulletin of the Kabardino-Balkarian Scientific Center of the Russian Academy of Sciences. 2024. No. T. 26. No. 2. P. 132-140.
2. Altukhov A.I. Rural agglomerations of the country: state, problems and possible solutions // Economy of agricultural and processing enterprises. 2024. No. 6. P. 2-11.
3. Altukhov A.I. Development of agglomerations: more questions than answers // Economy, labor, management in agriculture. 2024. No. 3. P. 5-15.
4. Bondarenko L.V., Simanovsky N.I. Agglomeration of rural areas: pros and cons // Economy, labor, management in agriculture. 2023. No. 3. P. 16-28.
5. Zhukov N.I. Theoretical and methodological aspects of rural agglomeration management // Economy, labor, management in agriculture. 2024. No. 5 (111). P. 13-21.
6. Zotov V.B., Isaeva M.I. Local government issues in modern Russian and foreign studies // Municipal Academy. 2023. No. 3. P. 11-16.
7. Izmailova S.A., Zakharova A.P. Rural agglomerations as a factor in sustainable development of agriculture // Russian journal of management. 2024. Vol. 12 No. 1. P. 269-278.
8. Markovina E.V., Gogolev I.M., Mukhina I.A., Kislitsky M.M. Price disparity in the agricultural sector of the economy // Russian Journal of Management. 2021. T. 9. No. 3. P. 101-105.
9. Scientific basis for the formation of a smart village model within the framework of the environmental-innovative approach: monograph / A.N. Semin, V.E. Kovalev, Yu.R. Lutfullin [and others]. – M: KOL LOK Publishing House, 2021. 220 p.
10. Ostaev G.Ya., Ilyin S.Yu., Gogolev I.M., Kislitsky M.M. Corporate marketing in modern economic conditions // STAGE: Economic Theory, Analysis, Practice. 2021. No. 3. P. 127-136.
11. Rumyantseva Z.P., Zotov V.B. New realities of territorial management // Management in Russia and abroad. 1999. No. 2. P. 46.
12. Semkin A.G. Formation and development of agglomeration management in rural areas // Economy, labor, management in agriculture. 2024. No. 3 (109). P. 180-190.
13. Semin A.N., Kislitsky M.M., Lylov A.S., Vorona V.Yu. Improving the institutional infrastructure of the agro-industrial complex: issues of theory and practice: monograph. Moscow: OOO KOL LOK, 2023. 255 p.
14. Semkin A.G., Altukhov A.I., Alpatov A.V. [et al.] Strategic vectors of managing the spatial development of agriculture in Russia: monograph. Moscow: VNIESH. 296 p.
15. Khrantsov I.A. Conditions for the formation of agglomerations in rural areas // Ostrovskie readings. 2023. No. 1. P. 290-294.
16. Cherkasova M.A. Continuous professional education in light of the socio-cultural approach (methodological and historical aspects). Dissertation for the degree of candidate of philosophical sciences / Rostov-on-Don, 2002.
17. Cherkasova M.A., Khmelchenko E.G., Oshkina D.E., Anferov A.A. Use of artificial intelligence technologies in state and municipal administration // Municipal Academy. 2023. No. 2. P. 59-65.



УДК 340  
DOI: 10.52176/2304831X\_2024\_04\_91  
EDN: FQFMFX

## История государственной службы в России: Никита Одоевский — «Сперанский XVII века» 70 лет на службе Отечеству

The history of public service in Russia:  
Nikita Odoevsky — "Speransky of the  
XVII century"  
70 years in the service of the  
Fatherland



**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](mailto: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](mailto:ikscherbakova@yandex.ru)

**Аннотация.**

В настоящей статье рассматривается судьба и деятельность на государственной службе наместника, воеводы, а позднее и составителя Соборного Уложения, Н.И. Одоевского, удостоенного за свою кропотливую и важную работу эпитета «Сперанский XVII века». Целью исследования является всестороннее рассмотрение вехов его жизненного пути; становления, как воеводы, судьи, государственного деятеля. Задача исследования – проанализировать его достижения на военной и государственной службе, проследить этапы его дипломатической деятельности во второй половине XVII века, а также оценить работу, проделанную им по подготовке статей Соборного уложения 1649 г. и внесение неоценимого вклада в систематизацию и кодификацию российского законодательства.

**Ключевые слова.**

Соборное уложение, систематизация и кодификация законодательства, стольник, боярин, воевода, князь.

**Введение**

В истории государственного управления России важную роль сыграли люди, деятельность которых напрямую была связана с систематизацией и кодификацией русского законодательства. К таковым можно отнести авторов и разработчиков Судебника 1497 г. - дьяков Владимира Гусева, Василия Долматова и Василия Жука; разработчиков Судебника 1550 г. - родного брата Ивана IV Юрия Васильевича, а также двоюродного брата царя Владимира Андреевича Старицкого и членов Боярской Думы; наконец, составителя свода законов Российской империи М.М.Сперанского. В один ряд с ними необходимо поставить и Н. И. Одоевского – главу комиссии по составлению Соборного Уложения 1649 года. Про таких людей можно сказать, что они во многом опередили свое время. И по какой-то сложившейся закономерности, чем умнее и талантливее был человек, чем больше он сделал для процветания и укрепления государства российского, тем трагичнее складывалась его судьба. Однако были и те, истории жизни которых являлись счастливым исключением из этого правила. К таковым можно отнести судьбу князя, представителя ближнего круга царей Алексея Михайловича и Федора Алексеевича, наместника, воеводы и дипломата Никиты Ивановича Одоевского.

**Abstract.**

This article examines the fate and activities in the civil service of the governor, governor, and later the compiler of the Cathedral Code, N.I.Odoevsky, who was awarded the epithet "Speransky of the XVII century" for his painstaking and important work. The purpose of the study is a comprehensive examination of the milestones of his life; formation as a governor, judge, statesman. The purpose of the study is to analyze his achievements in military and public service, to trace the stages of his diplomatic activity in the second half of the XVII century, as well as to evaluate the work he did on the preparation of articles of the Council Code of 1649 and making an invaluable contribution to the systematization and codification of Russian legislation.

**Keywords.**

Cathedral code, systematization and codification of legislation, stolnik, boyar, voivode, prince.

В его биографии отразилась вся история русского государства при первых Романовых: он родился в период смутного времени, а ушел из жизни, когда на престоле находились Иван и Петр при регентстве их старшей сестры Софьи. По анализу переписей русского государства XVI-XVII вв. средняя продолжительность жизни в тот период составляла 45 лет. Никита Иванович дожил до 88 лет и служил при дворе трех государей: Михаила Федоровича, Алексея Михайловича и Федора Алексеевича, а его жизнь прошла при пяти монархах. Как известно, Алексей Михайлович Тишайший рано лишился отца (Михаила Федоровича) и потому выбирал себе в наставники людей, чем-то на него похожих: мудростью, опытом, собственным мнением. Среди таковых можно выделить и Бориса Морозова, и патриарха Никона. К числу его наставников относился и Никита Одоевский. Он был обычным стольником при Михаиле Федоровиче, принимал участие в отвоевании Смоленска в русско-польской войне 1632-1634 гг., занимал должность судьи в Сибирском и Казанском приказах, воеводы в Астрахани и в Ливнах, был назначен главой комиссии по составлению проекта Соборного Уложения 1649 г., а позднее принимал важное участие в дипломатических переговорах с поляками и шведами при Алексее Михайловиче и Федоре Алек-

сеевиче. Необходимо отметить, что непосредственно личности Н.И. Одоевского посвящено немного работ; больше его деятельность освящена в трудах, затрагивающих историю создания Соборного уложения 1649 года [1;2;4;5] и работу Земских соборов [6;7;9]. Также недостаточно полно раскрыто участие Никиты Ивановича в качестве воеводы и стольника в первой половине XVII века. В основном, это работы, посвященные в целом внешней политике России в указанный период [3;5;9;10].

### Методы

Методами исследования явились метод историко-сравнительного исследования, метод системного подхода и системного анализа.

### Основная часть

*Н.И. Одоевский (1618-1647) – стольник и воевода*

Никита Одоевский родился в 1600 (по другим источникам – в 1601) году. Так же, как Алексей Михайлович, он рано потерял отца и потому уже с 18 лет состоял на государственной службе. Начал он ее с должности стольника. Как известно, стольники прислуживали князьями и царям во время трапезы и сопровождали их в поездках. В качестве воеводы Никита Одоевский принимал участие в двух кровопролитных русско-польских войнах (1609-1618 гг. и 1632-1634 гг.). Находился в осадном «сидении» в Москве во время похода польского королевича Владислава в 1618 году. И за это удостоился перевода его имения из поместья в вотчину. Говоря о личных качествах Н. Одоевского, необходимо отметить его умение обходить конфликты и искать компромиссы. Не случайным является и тот факт, что он присутствовал на обеих свадьбах Михаила Федоровича, а позднее после укрепления самых уязвимых участков засечной черты в Белгороде и Ливнах в качестве награждения получил приглашение и на свадьбу Алексея Михайловича с Марией Милославской в 1648 году. В 1633 году Одоевский был назначен Ржевским воеводой, он ставил своей задачей освобождение Смоленска, однако из-за недостатка ратных людей не смог

добраться до древнего русского города, в тот момент захваченного поляками. Но он сделает это триумфально тридцать лет спустя уже на шестом десятке в русско-польской войне 1654-1667 гг. А в 1640 году он получил за боевые заслуги и выслугу лет чин боярина. В 1646 году он отправится под Ливны, где под его началом были собраны многочисленные силы для отражения набегов с юга. Крымские татары Ислам-Гирея при поддержке турецкого султана Ибрагима решить напасть на Россию. Одоевский строил рвы, возводил укрепления, однако так и не дождался нападения крымских татар и в 1648 году вернулся в Москву, где его ждала не менее важная задача.

*Н.И. Одоевский (1648-1649) – глава комиссии по составлению проекта Соборного Уложения*

Оценивая роль Н.И. Одоевского в работе по составлению Соборного Уложения, профессор Казанского императорского университета Н.П. Загоскин присвоил ему следующий эпитет: «Сперанский XVII века» [2], а В.О. Ключевский использовал следующую формулировку: «Московский государственный человек XVII в» [5]. Так, например, в курсе «О русской истории» он писал: «Государственный человек – ведь это значит развитой политической ум, способный наблюдать, понимать и направлять общественные движения с самостоятельным взглядом на вопросы времени, с разработанной программой действия, наконец, с известным простором для политической деятельности – целый ряд условий, присутствия которых мы совсем не привыкли предполагать в старом Московском государстве» [5, с.386]. Сравнивая служащих XVI и XVII века, В.О. Ключевский, отмечал, что в XVI столетии «ход государственных дел направлялся заведенным порядком, да государевой волей; а вот в XVII веке московская государственная жизнь начала прокладывать себе иные пути. Старый обычай, заведенный порядок пошатнулись; начался сильный спрос на ум, на личные силы, а воля царя Алексея Михайловича для общего блага готова была подчиниться всякому сильному и благонамеренному уму» [5, с.387].

Беспорядки 1648 года, приведшие, в том числе, и к Соляному бунту, показали Алексею Михайловичу, что отсутствие точных законов порождает произвол беззакония и судей. Судебник, принятый в 1550 году назад, устарел; «бунташные времена» привели к необходимости изменения законодательства, работа над которым была поручена князю Никите Ивановичу Одоевскому. Безусловно, нельзя не упомянуть о его помощниках, принимавших вместе с ним участие в комиссии над составлением Соборного уложения. Это боярин Ф.Ф. Волконский и окольничий князь Н.И. Прозоровский. Последний был освобожден Одоевским из Ямского приказа, где тот находился по распределению Бориса Морозова. В помощь вышеперечисленным лицам были еще и гласные, приехавшие в Москву из всех уголков страны. Эта работа потребовала огромного напряжения сил, так как нужно было в сжатые сроки до января 1649 года переработать имеющийся правовой материал, издать новые статьи и представить их на суд Земского собора. На составителей Уложения возлагались две основные задачи:

- 1) кодифицировать весь имеющийся законодательный материал;
- 2) проявить самостоятельность при предложении новых статей.

Исследования профессора Н.П. Заголкина подтверждают, что кроме указанных царем Алексеем Михайловичем источников (Священного писания, приказной судебной практики судебных 1497 и 1550 гг.), члены комиссии пользовались и Литовским Статутом [2].

Необходимо отметить, что время на переработку статей было отведено весьма небольшое: всего лишь с июля по октябрь. Так, комиссия была назначена указом от 16 июля 1648 года. А уже в начале октября начал свою работу Земский собор, члены которого также помогали в работе над Уложением. Напечатано же Соборное Уложение было 29 января 1649 года, когда были окончены и завершены работы над ним.

Издание нового кодекса не являлось задачей составителей Уложения, однако работа земских представителей внесла

свои коррективы. Служилые и посадские люди подавали челобитные и на их основе были составлены новые главы (например, глава XIX «О посадских людях»). Как известно, именно Соборное Уложение закрепило бессрочный розыск беглых крестьян, и, безусловно, его принятие это стало следствием Соляного бунта и беспорядков в столице.

В работе над составлением Уложения В.О. Ключевский выделял 5 технических стадий: кодификацию, совещание, ревизию, законодательное решение и подписание. Комиссия под руководством Одоевского принимала участие в первой стадии и осуществляла работу с источниками и редактирование статей [9]. В работе над второй стадией принимали участие выборные, которые подавали челобитные. Третью стадию (ревизию) осуществляли Алексей Михайлович и Боярская дума; они же принимали законодательное решение вместе с выборными людьми и Освященным собором. Подписывали закон, осуществляли «заручную скрепу» все члены Собора.

Интересно, что эта работа потребовала от Одоевского определенной смелости в ряде вопросов. Так, например, работая над Уложением, он включил в него ряд статей, запрещающих служителям церкви покупать вотчины, а также выступил с инициативой создания особого Монастырского приказа [12]. Эти изменения не могли не привести к осложнению его отношений с патриархом Никоном. При этом Одоевский не только не испугался этого, но более того руководил следствием над бывшим патриархом и выступил обвинителем по низложению главы Русской Православной церкви. В чем же проявилась значимая роль комиссии Н.И. Одоевского и отличия Соборного Уложения от предшествующих источников права? Во-первых, в нем впервые была предпринята попытка разделить нормы права по отраслям; во-вторых, впервые к работе над Уложением были привлечены в полной мере члены Земского собора, в-третьих, в Соборном Уложении проявилась попытка создания суда, не обращающего внимание на сословные привилегии, когда речь касалась государственного интереса, и, главное,



Соборное Уложение стало первым печатным Сводом законов. Оно было издано в количестве 2000 экземпляров и разослано по разным городам России [11].

Однако, значение Соборного уложения, вызвало разные мнения и оценки у историков и исследователей. Так, например, В.О. Ключевский писал, что «в техническом отношении, как памятник кодификации, оно не перегнало старых судебныхников. И если Уложение действовало у нас почти в продолжение двух столетий до свода законов 1833 г., то это говорит не о достоинствах Алексеевского свода, а лишь о том, как долго у нас можно обойтись без удовлетворительного закона» [8, с.340]. А вот А.А. Половцов в своем биографическом словаре дает другую оценку: «Уложение по сравнению с прежними законодательными русскими памятниками, представляет значительный шаг вперед; оно значительно систематичнее всех прежних законодательных памятников; содержание его было гораздо полнее прежних судебныхников: в нем мы находим целый ряд ответов на вопросы права гражданского и государственного» [7, с. 401]. Также А.А. Половцов отметил: «Одоевский со своими помощниками удачно справился со своей задачей и Уложение, изданное под его руководством, осталось единственным актом гражданского законодательства еще и в послепетровскую эпоху» [7, с. 401].

*Н.И. Одоевский (1650-1689) – дипломат*

После окончания работы в комиссии по составлению Соборного Уложения, Н.И. Одоевский вернулся к своим прежним обязанностям, а с конца 1650 года Н.И. Одоевский активно принимает участие в дипломатической деятельности, где проявляет себя как глава русской делегации в переговорах со шведским посольством о третьей ратификации Столбовского мира (1655-1656), проводит переговоры с английским послом гр. Ч.Г. Карлейлем о восстановлении торговых привилегий Московской компании в 1664 году.

В 1656 году во время русско-польской войны 1654-1667 гг. возглавлял русское посольство, в котором принимал участие в заключении Виленского перемирия, [10] а позднее находился во главе посольства по подписа-

нию Андрусовского перемирия, завершившего русско-польскую войну 1654-1667 гг. Безусловно, большая роль в этих переговорах отводилась знаменитому Афанасию Лаврентьевичу Ордин-Нащокину, добившемуся перемирия с Польшей на 13 лет и выгодных условий для России: возвращения Смоленска, восстановления торговых отношений, условий обмена дипломатическими миссиями. Однако присутствие Никиты Ивановича Одоевского в этих переговорах свидетельствует о том, как важно было для него, принимавшего участие во всех русско-польских войнах XVII века, добиться положительного решения русско-польского вопроса и заключения перемирия с Польшей на выгодных для русского государства условиях.

В этот же период возникло охлаждение отношений Одоевского и Алексея Михайловича, возможно, связанное, с влиянием на царя князя Юрия Долгорукого. Однако Одоевский продолжал руководить приказами Большой казны, Земского и Рейтарского, и даже получил предложение быть посаженным отцом во время второй свадьбы царя с Натальей Нарышкиной в 1671 году. А в 1674 году Одоевский был отправлен в Андрусово для обсуждения еще ряда условий. Польский король Ян Собеский в условиях войны с Турцией просил у Алексея Михайловича помощи. Одоевскому предстояло отклонить это ходатайство и отказаться от заключения вечного мира, хотя поляки просили в ответ на русскую помощь продление перемирия еще на несколько лет. Это поручение царя Н. И. Одоевский успешно выполнил и вернулся в Москву.

После смерти Алексея Михайловича, Н.И. Одоевский пользовался уважением и у его сына, вступившего на престол в 1676 году Федора Алексеевича. И, несмотря на уже преклонный возраст, занимался весьма важными делами – руководил Аптекарским приказом, который, кстати, ранее при Алексее Михайловиче занимал всесильный Борис Морозов, а в 1677 году получил звание наместника Владимирского, а в 1682 году 80-летний Никита Иванович принимал участие в отмене местничества - системы, когда-то возвысившей самих

Одоевских. У Никиты Одоевского и его супруги Евдокии Шереметевой было пятеро детей, из них – четверо сыновей. Исключительным в его биографии являлся и тот факт, что внуки Одоевского заседали в завершающий период вместе с ним.

### **Заключение**

Отдавая должное уму и честности «Московского государственного человека XVII века» Н.И. Одоевского, его кропотливой работе над составлением Соборного уложения, доблести и храбрости, проявленных в русско-польских войнах XVII века, нельзя не отметить его важное качество – оставаться преданным своему Отечеству и государю. Ему пришлось служить при дворе трех монархов, и каждый раз он умело маневрировал между разными аристократическими партиями и сумел избежать и опалы царей, и гнева, и недовольства народа. При дворе Алексея Михайловича он дистанционировался от мелких конфликтов и распрей, как со стороны группировки Бориса Морозова, так и бояр Черкасских, и заслужил доверие «Тишайшего» в непростое время. И хочется надеяться, что интерес к его личности будет возрастать не меньше, чем к имени его знаменитого последователя в работе по изменению и систематизации российского законодательства М.М. Сперанского, так как они оба ставили государственные интересы превыше собственных, а именно данное качество и отличало истинных государственных служащих России.

**Список источников:**

1. Виноградов В. Н. Титулованные огнеборцы России: князь Никита Иванович Одоевский - "Сперанский XVII века" / В. Н. Виноградов, А. А. Луговой // Психолого-педагогические проблемы безопасности человека и общества. 2018. № 3(40). С. 55-63.
2. Загоскин Н.П. Уложение царя и великого князя Алексея Михайловича и Земский собор 1648-1649 гг. // Известия м ученые записки Казанского университета. 1879. Январь-февраль. Отд.III. С.3-80.
3. Зимин А.А. Законодательные памятники русского государства конца XV — начала XVII вв.: учебное пособие. М., 1961. - 38 с.
4. Зотов В.Б. Исаева М.И., Царапов М.Н. Традиции и способы взаимодействия государства и гражданского общества // Муниципальная академия. 2023. № 4. С. 15-20.
5. Ключевский В.О. О русской истории. [Сборник] Под. ред. В.И. Буганова. М., 1993. — 576 с.
6. Козинец К. К. Исторический очерк российских систематизаций законодательства в форме свода законов / К. К. Козинец // Право и современные государства. 2014. № 1. С. 19-24. DOI 10.14420/ru.2014.1.4.
7. Костомаров Н.И. Земские Соборы. М., 1995. - 640 с.
8. Русский биографический словарь / изд. под наблюдением пред. Импер. Рус.ист. об-ва А.А. Половцова. Санкт-Петербург: Импер. Рус. ист. о-во, 1896-1913. Т.12.- 480 с.
9. Русская история: Полный курс лекций: В 3 томах / В.О. Ключевский / М., 2002. Т. 1.- 592 с.
10. Скрынников Р.Г. История российская. IX-XVII вв. — М., 1997. - 496 с.
11. Тимошина Л. А. Старопечатные издания Уложения 1649 года и приказные учреждения середины XVII века / Л. А. Тимошина // Фёдоровские чтения: 2005. М., 2005. С. 296-304.
12. Упоров И.В. Что обсуждали Земском соборе по проекту Соборного уложения в конце 1648 года/ И.В. Упоров, А.В. Красницкая // Дневник науки. 2022. № 12(72). С.2-4.

**References:**

1. Vinogradov V. N. Titled firefighters of Russia: Prince Nikita Ivanovich Odoyevsky - "Speransky of the XVII century" / V. N. Vinogradov, A. A. Lugovoy // Psychological and pedagogical problems of human and social security. 2018. № 3(40). Pp. 55-63.
2. Zagoskin N. P. The Code of the Tsar and Grand Duke Alexei Mikhailovich and the Zemsky Sobor 1648-1649 / N. P. Zagoskin // Izvestia and scientific notes of Kazan University. 1879. January-February. Ed. III. pp. 3-80.
3. Zimin A.A. Legislative monuments of the Russian state of the late XV — early XVII centuries.: textbook. — M., 1961. 38 c.
4. Zotov V.B. Isaeva M.I., Tsarapov M.N. Traditions and ways of interaction between the state and civil society // Municipal Academy. 2023. No. 4. pp. 15-20.
5. Klyuchevsky V.O. About Russian history. [Collection], Edited by V.I.Buganov. M., 1993.
6. Kozinets K. K. Historical outline of Russian systematizations of legislation in the form of a code of laws / K. K. Kozinets // Law and modern states. 2014. No. 1. pp. 19-24. DOI 10.14420/en.2014.1.4.
7. Kostomarov N.I. Zemsky Sobory, Moscow, 1995. - 640 c.
8. Russian Biographical Dictionary / ed. under the supervision of the pre-Imper. Rus.ist. ob-va A.A. Polovtsov. St. Petersburg: Imper. Rus. ist. about, 1896-1913. T. 12. —480 c.
9. Russian history: A complete course of lectures: In 3 volumes / V.O. Klyuchevsky / M., 2002. Vol. 1. 592 c.
10. Skrynnikov R.G. Russian history. IX-XVII centuries. M., 1997. - 496 c.
11. Timoshina L. A. Old printed editions of the Code of 1649 and the writ institutions of the middle of the XVII century / L. A. Timoshina // Fedorov readings: 2005. M., 2005. pp. 296-304.
12. Uporov I.V. What was discussed at the Zemsky Sobor on the draft of the Cathedral Code at the end of 1648/ I.V. Uporov, A.V. Krasnitskaya // The diary of Science. 2022. No. 12(72). pp.2-4.

УДК 351:354  
DOI: 10.52176/2304831X\_2024\_04\_98  
EDN: НАУКУТ

## Система публичного управления в России и за рубежом

## The system of public management in Russia and abroad



### **Кристина Яковлевна Литвина**

ФГБОУ ВО «Российский государственный педагогический университет имени А.И. Герцена», доцент кафедры отраслевой экономики и финансов, кандидат экономических наук, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3950-7661>, Web of Science Researcher ID: <https://www.researcherid.com/rid/HNM-3083-2022>, SPIN-код: 8221-0075, AuthorID: 855863 191186, Россия, Санкт-Петербург, набережная реки Мойки, 48. e-mail: [litvinaky@yandex.ru](mailto:litvinaky@yandex.ru)

### **Kristina Ya. Litvina**

Herzen State Pedagogical University of Russia, Associate Professor at the Department of Industrial Economics and Finance, Ph.D. of Economic Sciences, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3950-7661>, Web of Science Researcher ID: <https://www.researcherid.com/rid/HNM-3083-2022>, SPIN-код: 8221-0075, AuthorID: 855863 48 Moika River embankment, St. Petersburg, Russia, 191186. e-mail: [litvinaky@yandex.ru](mailto:litvinaky@yandex.ru)



**Аннотация.**

В настоящей статье рассматривается сущность и динамика публичного управления, а также его практика в Российской Федерации и за рубежом, а именно в таких странах, как Мексика, Великобритания, Франция, США и Германия, в сравнении с международными нормами на фоне геополитических противоречий и попыток подорвать сплоченность общества и экономическое развитие России. В исследовании утверждается, что публичная структура управления государством играет ключевую роль в противодействии современным геополитическим вызовам (специальная военная операция и санкции), что послужит фундаментом для упрочения статуса России.

Методология исследования включает понятийный разбор публичного управления, аналитический обзор практики современного публичного управления и сравнительный анализ с мировыми примерами для выявления успешных административных решений, где задачей выступает комплексное представление о роли публичного управления в повышении уровня жизни граждан путем эффективного и своевременного распределения всех имеющихся ресурсов в распоряжении должностных лиц. Результаты исследования свидетельствуют о значительной и стремительной эволюции публичного управления в России, выраженной в 5 этапах (1990-1993, 1993-2000, 2000-2012 годы, 2020-й – настоящее время), что является отражением изменчивости национальных интересов, стратегических целей государства, а также международной политической обстановки. В качестве критических областей, нуждающихся в улучшении, названы неадекватность нормативно-правового регулирования, бюрократическая неэффективность и проблемы прозрачности.

Анализ западных систем публичного управления демонстрирует консенсус в вопросах децентрализации, а также развитию социальной политики. В качестве перспектив предлагается сокращение роли федерального центра, усиление автономности субъектов РФ, тем самым, применение лучших мировых практик, которые показали высокий результат, что выражается в низком уровне коррупции и социальной политике этих стран. Результаты данного исследования имеют значение для государственного и муниципального управления. Представленная работа может быть применима в практической деятельности государственных и муниципальных служащих или ученых, изучающих системы публичного управления.

**Ключевые слова.**

Публичное управление, Российская Федерация, Франция, Германия, США, Мексика, управленческая деятельность, органы власти.

**Abstract.**

This article examines the essence and dynamics of public administration, as well as its practice in the Russian Federation and abroad, namely in such countries as Mexico, Great Britain, France, the USA and Germany, in comparison with international norms against the background of geopolitical contradictions and attempts to undermine social cohesion and economic development of Russia. The study argues that the state's public-personal governance structure plays a key role in countering contemporary geopolitical challenges (SWOT and sanctions), which will serve as a foundation for Russia's prosperity.

The research methodology includes conceptual analysis of public administration, analytical review of modern public administration practice and comparative analysis with global examples to identify successful administrative solutions, where the objective is to provide a comprehensive view of the role of public administration in improving the standard of living of citizens through effective and timely distribution of all available resources at the disposal of officials. The results of the study indicate a significant and rapid evolution of public administration in Russia, expressed in 5 stages (1990-1993, 1993-2000, 2000-2012, 2020 - present), which is a reflection of the changing national interests, strategic goals of the state, as well as the international political environment. Inadequate legal regulation, bureaucratic inefficiency and transparency problems were identified as critical areas in need of improvement.

The analysis of Western public administration systems shows consensus on decentralization and social policy development. As prospects, it is proposed to reduce the power of the president, strengthen the autonomy of the subjects of the Russian Federation, thereby poaching the best international practices that have shown high results, which is expressed in the level of corruption and social policy of these countries. The results of this study are relevant for state and municipal governance. The presented work can be applied in the practical activities of civil servants or scholars studying public administration systems.

**Keywords.**

Public administration, Russian Federation, France, Germany, USA, Mexico, management activity, authorities.

### Введение

Геополитическая напряженность, вызванная западными странами с целью разрушения и разобщения российского общества, сокращения потенциала и развития экономики нашей страны, и, как итог, объявления гибридной войны, требует серьезных политических вмешательств. Веками одним из ключевых аспектов, определяющих прочность страны, в том числе от внешнего воздействия, являлась организационная структура государства. Формирование и перманентное улучшение управленческой деятельности в органах власти в этом ключе выступает фундаментальной задачей для недопущения раскола российской государственности со всеми ее субъектами, что требует усилий всех заинтересованных лиц. Актуальность данной работы не может быть поставлена под сомнение, потому что эффективные методы и инструменты управленческой деятельности, оно же публичное управление, напрямую определяют дальнейшую судьбу нашей страны.

Цель данного исследования – проанализировать практику публичного управления в нашей стране и за рубежом с целью выявления эффективных методов управления и последующего формирования системы управления в стране.

### Основная часть

Публичное управление было изучено такими учеными, как Лоренц фон Штейн, Отто Майер, Томас Эльвайн, Л.В. Сморгунов и многими другими. Все исследователи подтверждают, что для эффективного управления общественными ресурсами важной составляющей выступает институциональный дизайн (законы, нормативные акты, организационные структуры и др.).

Публичное управление подразумевает эффективное пользование государственными ресурсами, когда конечный результат – это улучшение качества жизни граждан [10]. Оно включает в себя организационные механизмы, инструменты, процессы и практику, используемые государственными структурами и конкретными должностными лицами, выполняющими обязательства перед страной и ее

гражданами, с целью реализации и обеспечения соблюдения законов, политики и программ, выраженных в законодательстве государства. М.Н. Кобзарь-Фролова в своем исследовании, посвященном изучению терминов «государственное управление» и «публичное управление» пришла к выводу, что данные понятия имманентны [7].

В публичном управлении важнейшими являются категории объекта, субъекта и содержания управления. Первая относится к сфере общественной жизни или конкретному сегменту общественных потребностей и интересов (здравоохранение, безопасность, образование, инфраструктура и др.), которые государство стремится организационно удовлетворить и улучшить. К субъектам управления относятся граждане, органы государственной власти, местного самоуправления, публичные организации или учреждения, наделенные полномочиями и ответственностью за принятие решений и реализацию политики в рамках государственного управления. Содержание так называемого управления отражает основную работу, проводимую в публичной сфере, и выражается в политике, решениях и стратегиях, принимаемых определенным руководством для направления организации на достижение желаемых результатов.

Основными принципами публичного управления являются практики создания четкой, оперативной, справедливой, но при этом гибкой структуры, обеспечивающей высокий уровень функционирования и согласованности государственных структур, отвечающей потребностям демократических ценностей, стратегической целью которой является защита общественных интересов и укрепление доверия к власти.

Функции публичного управления играют главенствующую роль в обеспечении динамичной и адаптируемой под современные нужды общества работы органов власти. К таким функциям относятся следующие.

1. Функция постановки целей служит основой для стратегического планирования и приоритетов дальнейшего пути раз-

вития или определенного вмешательства в конкретные процессы государства, что определяет его эффективность [5,11].

2. Функция контроля включает в себя механизмы и процессы, используемые для мониторинга, оценки и обеспечения соблюдения законов, правил и стандартов, что способствует принципам подотчетности и прозрачности правительственных операций.

3. Функция арбитража служит посредником и предотвращает, а также разрешает конфликты между государственными организациями или между другими участниками общественных отношений, тем самым выступая за сохранение режима правового порядка, установленного законодательством [3].

4. Стимулирующая функция направлена на поощрение желаемого поведения, инноваций или экономической деятельности с помощью стимулов, субсидий или других средств тех хозяйствующих субъектов, цели которых совпадают с приоритетными направлениями развития государства.

5. Социальная функция отражает роль государственного администрирования в предоставлении жизненно важных социальных услуг незащищенным слоям населения, обеспечивая их благосостояние и благополучие.

6. Координирующая функция предполагает согласование деятельности различных государственных органов и секторов для обеспечения целостного подхода к реализации принятой политики; нивелирование настоящих угроз повышает эффективность и результативность работы правительства.

Для российского академического общества и государственного устройства публичное управление – достаточно молодое понятие, но успевшее пройти через несколько этапов становления и эволюции, где прослеживались конкретные изменения в его структуре и распределении государственной власти, что отражает динамический социально-политический ландшафт страны.

Период 1990-1993 годов характеризуется закладыванием основ российской го-

сударственности после распада СССР, когда ключевое внимание уделялось определению границ исполнительной власти, а также разделению полномочий между ветвями власти в целом.

Следующей стадией, которая ознаменовалась утверждением Конституции РФ, обозначившей роль, полномочия и обязанности Президента РФ как лидера российского государства, а также перераспределившей полномочия между ветвями власти в стране, принято считать 1993-2000 годы.

Период 2000-2012 годов отмечен строгим упорядочиванием публичного управления, когда было централизовано административное управление (создание Государственного Совета), сформированы федеральные округа и реорганизованы полномочия и обязанности между федеральным центром и регионами.

С 2012 года были начаты множественные административные реформы, с акцентом на укрепление президентской власти и усиления его контроля над публичным (государственным) управлением.

В 2020 году были введены конституционные поправки, что имеет прецедент в российской истории, которые обуславливаются еще большим увеличением полномочий Президента РФ. В целом поправки предусматривают структурные изменения управления, укрепляющие власть Конституционного суда, Государственной Думы и Совета Федерации РФ [1].

Фантьянов А.А. отмечает, что «публичная власть начала отождествляться с властью общества, общественной властью, при этом государственная власть как элемент публичной, не утратила свое значение, а стала поддерживающим, обеспечивающим потребности общества звеном» [12]. В целом система современного публичного управления РФ основана на принципах федерализма и демократического правления [4, 6, 9]; С.В. Нарупто считает, что в нее входят равноправные органы государственной власти и муниципалитетов [8].

К проблемам российского публичного управления, отмеченным М.Э. Воскановым [2], относятся:

1. Несовершенная нормативная база, что указывает на недостатки правовых систем, регулирующих государственное управление.

2. Фрагментарный подход к координации между различными государственными органами, подчеркивающей трудности в достижении поставленных задач.

3. Чрезмерно бюрократизированная структура государственных органов, демонстрирующая неэффективность и очевидные препятствия для эффективного публичного управления.

4. Отсутствие надежных механизмов контроля и надзора за деятельностью Правительства, что указывает на пробелы в обеспечении фундаментальных принципов подотчетности и эффективности.

5. Проблемы, связанные с набором и удержанием квалифицированных кадров на государственных и муниципальных должностях.

6. Непрозрачность деятельности органов управления, что влияет на доверие граждан к власти.

7. Коррупция как плод непрозрачности и отсутствия повсеместной подотчетности деятельности властей.

Для преодоления представленных выше препятствий, которые мешают проведению эффективной политики, в современных условиях видится целесообразным обращение к практикам других стран, добившихся успехов.

В Мексике органы исполнительной власти уделяют первостепенное внимание повышению экономической эффективности государственного управления; основной целью выступает сокращение финансовых затрат при одновременном повышении удовлетворенности граждан государственными услугами. Граждане имеют доступ к правительственной информации. Также среди ключевых стратегий следует отметить социальную поддержку, защиту прав граждан и поиск новых методов борьбы с коррупцией.

Великобритания демонстрирует современный подход к публичному управлению, характеризующемуся несколькими отличительными чертами:

- участие представителей общественности, верховенство закона, приверженность принципам прозрачности в принятии управленческих решений;

- социально-экономическая эффективность, подотчетность и стратегическое долгосрочное планирование.

Франция сконцентрировалась на децентрализации, передавая полномочия региональным и местным уровням власти, распределяя ответственность за принятые решения между большим количеством государственных служащих. Также стоит отметить, что в последнее время Франция сосредоточила свои усилия на административной реформе и модернизации, в частности на инициативе «Цифровая Франция 2022», которая направлена на перевод государственных услуг в цифровой формат с доступом в режиме онлайн.

Публичное управление в США характеризуется децентрализованной структурой, когда федеральная система, распределяющая полномочия между национальным, штатным и местными уровнями, позволяет применять инклюзивные подходы в принятии решений. Федеральная контрактная система, характеризующаяся подробными процедурами планирования (прогнозы закупок, индивидуальные планы и др.), обеспечила эффективный контроль расходования бюджетных средств. Стоит отметить, что детальные и регламентированные процессы, наблюдаемые в Федеральной контрактной системе США, нашли отражение в российском подходе к планированию государственного заказа на закупки.

Система Германии характеризуется структурированным федерализмом, верховенством закона, стремлением к управленческой эффективности и постоянной модернизации, при котором федеральная система распределяет обязанности между всеми уровнями власти. Особое внимание уделяется социальному обеспечению граждан, которое выражается в уникальном подходе, предполагающем перераспределение налоговых поступлений и выплату различных компенсаций работникам.



### Заключение

В целом подход каждой страны к публичному управлению представляет консенсус, выраженный в разделении полномочий и обязанностей между всеми уровнями власти. Основными принципами организации системы публичного управления выступает стремление к удовлетворению потребностей, обеспечению прав своих граждан с акцентом на социальную направленность, при этом залогом эффективности выступают прозрачность, подотчетность и децентрализация – ключевые элементы демократической структуры государства. Государственное управление в разных странах отличается разнообразием практик и целей, на которые влияет исторический, культурный и социально-экономический контекст каждой страны.

Таким образом, настоящее состояние публичного управления в России можно оценить как удовлетворительное, что вполне является нормой ввиду «молодости» представленного направления в нашей стране и как науки, и как части современной российской государственности.

На основе результатов представленного исследования видится эффективным:

- движение к децентрализации;
- постепенное ослабление роли федерального центра;
- предоставление большей самостоятельности субъектам РФ, что приведет к равному распределению публичных обязательств.

**Список источников:**

1. Авдеев Д.А. Характеристика публичного управления в России на современном этапе государственного строительства (взгляд конституционалиста) // Вестник Московского университета. Серия 21: Управление (государство и общество). 2022. № 2. С. 56-73.
2. Восканов М.Э., Байрамукова Ф.А. Особенности публичного управления в России // Kant. 2022. № 1(42). С. 17-21.
3. Гусарова Е.М., Гойхер О.Л. Анализ факторов влияния на инструменты сбалансированного развития инновационных структур региона // Муниципальная академия. 2022. № 4. С. 94-102.
4. Доронин А.Н. Направления и перспективы развития публичного управления // Управленческое консультирование. 2023. № 10(178). С. 113-119.
5. Дронов В. Н., Махрова О. Н., Чернявский В. С. Проблемы и риски устойчивого развития регионов. Вестник МИРБИС. № 1 (37). С. 55-62.
6. Зотов В.Б. Вовлечение институтов гражданского общества в решение вопросов местного самоуправления // Муниципальная академия. 2023. № 2. С. 13-19.
7. Кобзарь-Фролова М.Н. О терминах «государственное управление» и «публичное управление» в научных трудах, учебной литературе и законодательстве // Правовая политика и правовая жизнь. 2023. № 2. С. 87-103.
8. Нарутто С.В. Комментарий к Конституции Российской Федерации. М.: KnoРус, 2021. 451 с.
9. Румянцева З.П., Зотов В.Б. Новые реалии территориального управления // Менеджмент в России и за рубежом. 1999. № 2. С. 46.
10. Серегин А.В., Черкасова М.А., Анохина Ю.М. Городское управление и самоуправление в Великоорусском (Московском) государстве XV-XVII вв. в сравнении с опытом Французского королевства// Муниципальная академия. 2022. № 2. С. 106-111.
11. Тимофеев М.А., Гужов С.А. Перспективы формирования технологической многополярной финансовой системы основанной на цифровых финансовых активах РФ. Вестник МИРБИС. 2023. № 2 (34). С. 101-105.
12. Фатьянов А.А. Публичная власть в Российской Федерации и ее разновидности // Образование и право. 2023. № 7. С. 49-52.

**References:**

1. Avdeev D.A. Characteristics of public administration in Russia at the present stage of state construction (the view of a constitutionalist) // Bulletin of the Moscow University. Series 21: Governance (State and Society). 2022. No. 2. pp. 56-73.
2. Voskanov M.E., Bayramukova F.A. Features of public administration in Russia // Kant. 2022. No. 1(42). pp. 17-21.
3. Gusarova E.M., Goicher O.L. Analysis of factors of influence on the instruments of balanced development of innovative structures in the region // Municipal Academy. 2022. No. 4. pp. 94-102.
4. Doronin A.N. Directions and prospects for the development of public administration // Managerial consulting. 2023. No. 10(178). pp. 113-119.
5. Dronov V. N., Makhrova O. N., Chernyavsky V. S. Problems and risks of sustainable development of regions. Herald of MIRBIS. No. 1 (37). pp. 55-62.
6. Zotov V.B. Involvement of civil society institutions in solving issues of local self-government // Municipal Academy. 2023. No. 2. pp. 13-19.
7. Kobzar-Frolova M.N. On the terms "public administration" and "public administration" in scientific works, educational literature and legislation // Legal policy and legal life. 2023. No. 2. pp. 87-103.
8. Narutto S.V. Commentary on the Constitution of the Russian Federation. M.: KnoРус, 2021. 451 p.
9. Rumyantseva Z.P., Zotov V.B. New realities of territorial administration // Management in Russia and abroad. 1999. No. 2. p. 46.
10. Seregin A.V., Cherkasova M.A., Anokhina Yu.M. Urban governance and self-government in the Great Russian (Moscow) state of the XV-XVII centuries. in comparison with the experience of the French Kingdom// Municipal Academy. 2022. No. 2. pp. 106-111.
11. Timofeev M.A., Guzhov S.A. Prospects for the formation of a technological multipolar financial system based on digital financial assets of the Russian Federation. Bulletin of MIRBIS. 2023. No. 2 (34). pp. 101-105.
12. Fatyanov A.A. Public power in the Russian Federation and its varieties // Education and law. 2023. No. 7. pp. 49-52.

УДК 332.14  
DOI: 10.52176/2304831X\_2024\_04\_105  
EDN: KATNGK

## Развитие инвестиционной привлекательности региональных мезосистем: методический аспект

## Development of innovative attractiveness of regional mesosystems: methodological aspect



### Роман Евгеньевич Торгашев

ФГБОУ ВО «Российский государственный гуманитарный университет», доцент кафедры государственного и муниципального управления, кандидат педагогических наук, доцент, ORCID: 0000-0001-7075-1916; Web of Science Researcher ID: GPG-3155-2022; SPIN-код: 9664-5709; AuthorID: 522502.

125047, Москва, Миусская площадь, д. 6  
e-mail: [torgre@mail.ru](mailto:torgre@mail.ru)

### Roman E. Torgashev

FSBEI HE «Russian State University for the Humanities», Associate Professor of the Department of State and Municipal Administration, Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor, ORCID: 0000-0001-7075-1916; Web of Science Researcher ID: GPG-3155-2022; SPIN code: 9664-5709; AuthorID: 522502.

6 Miusskaya Square, Moscow, Russia, 125047.  
e-mail: [torgre@mail.ru](mailto:torgre@mail.ru)

### Аннотация.

В статье представлены результаты, проводимого исследования по методическому обоснованию инвестиционного потенциала региональных мезосистем. Исследование посвящено организационным основам государственной политики в управлении развитием социально-экономических мезосистем.

Автор разработал методический подход к определению связей, позиций и направлений, способствующих преодолению кризиса отсталости регионов и стратегии их выравнивания с учетом совершенствования инновационной привлекательности регионов Российской Федерации.

### Ключевые слова.

Развитие, регионы, региональные мезосистемы, методический аспект, инвестиционный потенциал.

### Abstract.

The article presents the results of an ongoing study on the methodological justification of the investment potential of regional mesosystems. The research is devoted to the organizational foundations of state policy in managing the development of socio-economic mesosystems.

The author has developed a methodological approach to determining the links, positions and directions that contribute to overcoming the crisis of regional backwardness and a strategy for their alignment, taking into account the improvement of the innovative attractiveness of the regions of the Russian Federation.

### Keywords.

Development, regions, regional mesosystems, methodological aspect, of investment potential.

### **Введение**

Актуальность исследования заключается в том, что активизация инвестиционных процессов является основой успешного экономического развития государства и ее региональных мезосистем. Одной из важнейших задач, стоящих перед Россией в целом и отдельными ее регионами, является привлечение инвестиций. Размер и динамика инвестиций в развитие региона определяются прежде всего его инвестиционной привлекательностью, которая предопределяет его конкурентные преимущества по сравнению с другими объектами инвестирования.

В 2022-24 годах российская экономика продемонстрировала высокие адаптационные способности к неблагоприятным изменениям внешнеэкономических условий. Впоследствии указанное обстоятельство не только изменило вектор направления движения, но и установило «новые правила» для поиска потенциальных путей развития регионов, которые в настоящее время способствуют поддержанию роста ответственности последних, а также создают повышенную потребность в обеспечении так называемой инвестиционной привлекательности.

Очевидно, что введение санкций в отношении нашей страны обусловило принятие значительного набора мер на федеральном уровне. И в данном случае необходимо сделать оговорку, что развитие и поддержка территорий находятся и остаются в ведении местных органов власти.

Успешно реализуемые программы в регионах имеют эффективную инвестиционную политику, которая с учетом разнообразия инструментов и четко созданного механизма реализует основные приоритеты развития. Региональные мезосистемы насади активно использовать все доступные рычаги для регулирования инвестиционных процессов и также осваивает новые возможности их улучшения. Инвестиционный климат в региональных мезосистемах можно охарактеризовать как достаточно привлекательный, несмотря на санкции, существующие в настоящее время, а инвестиционный имиджа

региональных мезосистем становится уже положительным.

### **Основная часть**

Главная цель экономической политики государства заключается в обеспечении социально-экономического прогресса региональных мезосистем, что в итоге способствует повышению уровня жизни населения. Однако из-за ограниченных экономических ресурсов региона, наиболее эффективным подходом к увеличению производства является привлечение дополнительных инвестиций. Поэтому важной задачей становится повышение инвестиционной привлекательности субъектов Российской Федерации, но при этом можно столкнуться с рядом проблем:

1. Недостаточное развитие социальной инфраструктуры. Отсутствие качественных дорог, аэропортов, железных дорог, энергетических сетей и других базовых объектов, необходимых для бизнеса, может снизить инвестиционную привлекательность региона.

2. Недостаточно квалифицированный трудовой потенциал. Недостаток специалистов и профессионалов в определенных отраслях может ограничить развитие и привлечение инвестиций.

3. Коррупция и непрозрачность. Если в регионе широко распространены коррупция, неэффективность и непрозрачность государственного управления, это может отпугнуть потенциальных инвесторов.

4. Нестабильность политической ситуации. Политическая нестабильность и возможные конфликты могут снизить доверие инвесторов и их интерес к региону.

5. Высокие налоги и дополнительные платежи. Если налоговая и инвестиционная политика региона не привлекательны для бизнеса, это может оттолкнуть потенциальных инвесторов.

6. Отсутствие доступа к финансовым ресурсам. Отсутствие кредитования и финансовой поддержки для местных предпринимателей может снизить инвестиционную привлекательность региона.

7. Экологические проблемы. Недостаточное внимание к экологическим вопро-



сам и наличие экологических проблем в регионе может повлиять на репутацию и привлекательность для инвесторов.

Выявлению основных проблем и направлений повышения инвестиционной привлекательности региональных мезосистем и посвящено наше исследование, над которым работаем более 10 лет.

Активизация инвестиционных процессов является основой успешного экономического развития страны и ее регионов. Одной из важнейших задач как для России в целом, так и для ее регионов является привлечение инвестиций. Размер и динамика инвестиций в развитие региона определяются его инвестиционной привлекательностью, что определяет его конкурентные преимущества относительно других объектов инвестирования.

Ранее нами было определено, что экономические условия 2022-24 годов обусловили установление «новых правил игры» в части поиска путей для развития регионов. Это создает возможности для поддержки растущей ответственности последних и возросшей потребности в обеспечении инвестиционной привлекательности региональных мезосистем.

Таким образом, конечной целью экономической политики государства является обеспечение социально-экономического развития регионов, которое является основой экономического развития страны. Это способствует улучшению благосостояния населения. Учитывая ограниченность экономических ресурсов региона, наиболее эффективным методом увеличения производства является привлечение дополнительных инвестиционных ресурсов. Поэтому проблема оценки инвестиционной привлекательности регионов страны становится актуальной.

Существует ряд факторов, которые, в свою очередь, позволяют определить инвестиционную привлекательность региона. На основании материалов научных исследований в рассматриваемой сфере, можно прийти к следующему выводу: уровень доступности ресурсов является основным показателем инвестиционной привлекательности региона. Иными словами, указанная категория рассматрива-

ется в качестве сравнительной характеристики, а критерии сравнения базируются на специфике ресурсного обеспечения региона.

В общем смысле инвестиционная привлекательность региональной мезосистемы является важной составляющей общей системы инвестиционного климата страны. Это форма привлечения, направленная на интеграцию бизнеса в определенное место [8].

В научной среде существует точка зрения, согласно которой под привлекательностью следует понимать наличие ресурсов региона, которыми могут служить Экологические (природно-рекреационные), социальные (образование, культура, спорт и здравоохранение в рамках предоставления услуги), научно-производственные (промышленность, здравоохранение в рамках технического состояния), экономические (предпринимательство, межрегиональные и международные связи и партнерские соглашения) [9; 10].

Факторы, как уровень инвестиционного потенциала и степень рисков, иллюстрирующие инвестиционную привлекательность региона, определяют инвестиционную активность в этой сфере [7].

Связь между привлекательностью региона и притоком инвестиций должна стремиться к результату.

В настоящее время инвестиционная активность в регионах страны, направленная на достижение стратегических целей развития, считается недостаточной. Более того, на практике инвестиции в сырьевые секторы по-прежнему преобладают, несмотря на инвестиции в реальную экономику. Это делает особенно важным повышение привлекательности российских регионов как для отечественных, так и для иностранных инвесторов [1].

Рядом исследователей (М.М. Авезова, В.Б. Зотов, В.И. Голованов, М.И. Исаева, М.А. Насимова, М.Р. Сагдиев, Р.Е. Торгашев, А.А. Урнов и др.) в контексте рассматриваемой проблемы, инвестиционная привлекательность региона характеризуется как комплексная оценка инвестиционного климата в регионе, развития региональной инвестиционной

инфраструктуры, наличие возможностей для привлечения инвестиций в региональную экономику и прочих факторов, которые оказывают влияние на отдачу вложенных инвестиций в развитие региона и вызванных этим рисков [3; 4].

Ряд авторов (А.А. Алешин, М.Ю. Елсуков, А.П. Исаев, В.Б. Зотов, Т.В. Миролюбова, Т.В. Карлина, Р.С. Николаев, Р.Е. Торгашев, И.В. Шалимов) определяют инвестиционную привлекательность региона сквозь призму потенциальных рисков инвестиций в регион. По их мнению, регион является инвестиционно привлекательным в случае, когда он предоставляет инвесторам максимальные возможности для инвестиций и минимальные риски, связанные с этим [2].

Другим исследователем предложено под инвестиционной привлекательностью региона подразумевать комплексную характеристику созданной в регионе инвестиционной среды, формируемой на основе оценки инвестиционного потенциала и инвестиционных рисков [5].

Существует ряд факторов, которые, в свою очередь, позволяют определить инвестиционную привлекательность региона. На основании материалов научных исследований таких авторов, как М.М. Аvezова, Л.К. Агаева, А.А. Алешин, В.Ю. Анисимова, Л.Г. Ахтариева, О.А. Булавко, В.С. Булгакова, Н.Н. Давыденко, О.П. Добровольская, М.Ю. Елсуков, В.Б. Зотов, В.И. Голованов, О.Н. Изюмова, Т.В. Карлина, К.В. Кудринская, В.В. Литвинова, Н.Ф. Мельниченко, Т.В. Миролюбова, М.Р. Сагдиев, Р.Е. Торгашев и пр. [6] в рассматриваемой сфере, можно прийти к следующему выводу: уровень доступности ресурсов является основным показателем инвестиционной привлекательности региональных мезосистем. Иными словами, указанная категория рассматривается в качестве сравнительной характеристики, а критерии сравнения базируются на специфике ресурсного обеспечения региона.

В общем смысле инвестиционная привлекательность региона является важной составляющей общей системы инвестиционного климата страны.

Создание бренда, привлекающего

инвестиции, определяет ясные мандаты, цели и задачи, которые региональная мезосистема стремится достичь, а также методы оценки прогресса в достижении результатов. Это гарантирует, что усилия по генерации поддержки направлены на развитие целевых секторов и отраслей с высокой добавленной стоимостью.

Бренд, привлекающий инвестиции, включает в себя крепкую маркетинговую программу, направленную на продвижение позиции и преимуществ привлекательности инвестиций как на местном, так и на национальном и глобальном уровнях.

Следует отметить, что позиционирование бренда регионов как важнейших туристических, культурных, научных и др. центров Российской Федерации позволит не только привлечь необходимые инвестиции в данные субъекты страны, но также способствует расширению целевых секторов, облегчает передачу знаний и технологий, а также расширяет базу навыков и способствует созданию новых рабочих мест, которые приносят дополнительную стоимость.

Конкретные маркетинговые и рекламные инициативы должны включать специальный веб-сайт для привлечения инвестиций, более активное присутствие в социальных сетях для целевых кампаний и рекламные видеоролики, подчеркивающие уникальное преимущество сообщества.

Создание бренда привлечения инвестиций позволит эффективно связать приоритеты BR+E и общественные организации для поддержки роста местного бизнеса и обеспечения доступа к рынку. Он расширяет существующие целевые секторы, облегчает передачу знаний и технологий, расширяет базу навыков и способствует созданию рабочих мест с добавленной стоимостью.

Фокусная поддержка и переход к индустриальным паркам.

Развитие и устойчивость региональных мезосистем как конкурентоспособных регионов требует фокусной поддержки существующих предприятий и преобразования промышленных парков для привлечения новых инвестиций, создания

рабочих мест и стимулирования экономического роста. Осуществление модернизированного зонирования играет важную роль в достижении этих целей. Долгосрочное видение развития инвестиций и экономики требует сосредоточения на своевременном привлечении новых инвестиций в определенные регионы.

Текущие и преобладающие тенденции в отношении свободных рабочих земель и зданий в регионах ставят перед региональной мезосистемой стратегические задачи в его стремлении к привлечению инвестиций в бизнес. Недостаток свободных промышленных зданий и доступных площадок для промышленного строительства ограничивает рост существующих пользователей промышленных площадей и затрудняет привлечение новых фирм на территории. Большинство площадок для трудоустройства представляют собой старые объекты, которые не соответствуют современным промышленным и коммерческим требованиям.

Кроме создания новых площадок, региональная мезосистема также должна признать и адаптироваться к текущим изменениям, которые требуют более динамичных зон занятости и широкий спектр дополнительных удобств и возможностей использования, дополняющих традиционные промышленные секторы, основанные на знаниях и опыте.

Необходимо обеспечить равное отношение ко всем предприятиям, независимо от их формы собственности. Государственная поддержка не должна использоваться для предоставления преимуществ в сравнении с частными конкурентами. Если товары и услуги государственных предприятий могут быть предоставлены также и другими частными конкурентами, то они не должны получать какие-либо конкурентные преимущества. Поддержка должна быть универсальной для всего сектора, за исключением случаев, когда государственное предприятие обладает четким политическим мандатом, требующим отдельного подхода. Например, предоставление отсрочки по уплате налогов государственным предприятиям в области производства должно

быть аналогичным для всего сектора.

Прозрачность имеет важное значение. Высокий уровень контроля имеет решающее значение для обеспечения подотчетности и снижения морального риска. Это особенно важно, если поддержка требует значительных ресурсов, предполагает использование различных финансовых механизмов и требует быстрого принятия решений.

Последующая оценка поддержки необходима для обеспечения подотчетности. Для мониторинга финансов и контроля бюджетных рисков может потребоваться специальная структура, особенно если до кризиса надзор был слабым. Вся поддержка должна быть одобрена и полностью отражена в бюджетных и финансовых отчетах, а также широко распространена среди общественности.

Выявлению основных проблем и направлений повышения инвестиционной привлекательности региональных мезосистем и было посвящено представленное исследование.

### Заключение

Проведенное исследование не позволяет однозначно определить понятие «инвестиционная привлекательность региона». Однако, обобщая различные подходы к этому понятию, можно прийти к выводу, что инвестиционная привлекательность региона представляет собой комплексный показатель, зависящий от многих факторов, влияющих на объем инвестиций в регион и степень риска, связанного с этими инвестициями.

В заключении, отметим, что инвестиционный потенциал развития региональных мезосистем является достаточно важным элементом региональной структуры и одновременно объектов управления, который позволяет решать различные задачи, связанные социальными, техническими, экономическими и экологическими вопросами.

В заключении произведенного исследования по проблематике в области регионального развития, приходим к следующим выводам: государственная региональная политика — это отношения Федерально-

го центра с субъектами Российской Федерации. Государственная региональная политика имеет в распоряжении такие аспекты как: политический, экономический и социальный.

Методический подход к понятию «инвестиционная привлекательность региональных мезосистем», можно прийти к выводу, что она представляет собой комплексный показатель, зависящий от многих факторов, влияющих на объем инвестиций в регион и степень риска, связанного с этими инвестициями.

Инвестиционный климат в региональных мезосистемах можно охарактеризовать как достаточно привлекательный, несмотря на санкции, существующие в настоящее время, а инвестиционный имидж региона можно охарактеризовать как позитивный.

Успешно реализуемые программы в регионах имеют эффективную инвестиционную политику, которая с учетом разнообразия инструментов и четко созданного механизма реализует основные приоритеты развития.

Региональные мезосистемы активно используют все доступные рычаги для регулирования инвестиционных процессов и также осваивает новые возможности их улучшения. Инвестиционный климат в региональных мезосистемах можно охарактеризовать как достаточно привлекательный, несмотря на санкции, существующие в настоящее время, а инвестиционный имидж региональной мезосистемы положительный. Законодательная база в области инвестирования практически сформирована. При этом, инструменты повышения инвестиционной привлекательности региона используются не в полной мере и требуется их совершенствование. Целесообразно расширение используемых в региональных мезосистемах различных механизмов стимулирующих рост инвестиционной привлекательности и повышение инвестиционного климата регионов.

К стратегическим приоритетам повышения инвестиционной привлекательности региональных мезосистем можно отнести следующее:

1) создание уникального бренда инвестиционной привлекательности региона;

2) фокусная поддержка и переход к индустриальным паркам.

Связь между привлекательностью региональной мезосистемы и притоком инвестиций должны быть направлены на результат развития региональной мезосистемы.

В настоящее время инвестиционная активность в регионах страны, направленная на достижение стратегических целей развития, считается недостаточной. Более того, на практике инвестиции в сырьевые секторы по-прежнему преобладают, несмотря на инвестиции в реальную экономику.

Создание и продвижение бренда привлечения инвестиций позволит эффективно связать приоритеты BR+E и общественные организации для поддержки роста местного бизнеса и обеспечения доступа к рынку. Он расширяет существующие целевые секторы, облегчает передачу знаний и технологий, расширяет базу навыков и способствует созданию рабочих мест с добавленной стоимостью.

Создание новых площадок, технопарков, региональная мезосистема также должна признать и адаптироваться к текущим изменениям, которые требуют более динамичных зон занятости и широкий спектр дополнительных удобств и возможностей использования, дополняющих традиционные промышленные секторы.

Основной целью для обеспечения стабильности экономики региона является снижение негативного воздействия ограничений, введенных в последнее время, с сохранением рабочих мест, оказанием помощи в сложной ситуации людям, а также сохранение деятельности предприятий и созданием условий для импортозамещения с учетом, что государственная поддержка не должна использоваться для предоставления преимуществ в сравнении с частными конкурентами. Если товары и услуги государственных предприятий могут быть предоставлены также и другими частными конкурентами, то они не должны получать какие-либо конкурентные преимущества.



**Список источников:**

1. Алешин А.А., Шалимов И.В. Инвестиционная привлекательность региона: теоретические основы и направления повышения // В сборнике: Актуальные вопросы устойчивого развития государства, общества и экономики. сборник научных статей 2-й Всероссийской научно-практической конференции. Курск, 2023. С. 39-43.
2. Елсуков М.Ю., Исаев А. П. Трансформация подходов к оценке инвестиционного потенциала и инвестиционной привлекательности регионов России // Управленческое консультирование. 2023. № 11. С. 82-95.
3. Зотов В.Б., Терехова К.О. Институты государственного и муниципального управления // Муниципальная академия. 2020. № 3. С. 2-5.
4. Зотов В.Б., Исаева М.И., Царапов М.Н. Традиции и способы взаимодействия государства и гражданского общества // Муниципальная академия. 2023. № 4. С. 15-20.
5. Литвинова В. В. Инвестиционная привлекательность и инвестиционный климат региона: монография / В. В. Литвинова. М.: Финансовый университет, 2013. - 116 с.
6. Махаев М.Р., Голованов В.И., Мельниченко Н.Ф. Концепция EQGP: экспертиза государственной политики, эксперты и экспертный совет // Муниципальная академия. 2022. № 4. С. 31-39.
7. Миролюбова Т.В., Карлина Т.В., Николаев Р.С. (2020). Цифровая экономика: проблемы идентификации и измерений в региональной экономике // Экономика региона. Т. 16. № 2. С. 377-390.
8. Сагдиев М.Р. Инвестиционная привлекательность региона: современное состояние и перспективы улучшения // Бенефициар. 2022. № 108. С. 54-59.
9. Торгашев Р.Е. Система управления маркетингом в образовательном учреждении: структурные элементы и тенденции развития // Вестник РГГУ. Серия: Экономика. Управление. Право. 2015. №3 (146). С. 137-145.
10. Торгашев Р.Е. Тенденции управления воспитательной системой вуза // Вестник РГГУ. Серия: Экономика. Управление. Право. 2016. № 2 (4). С. 54-60.

**References:**

1. Aleshin A.A., Shalimov I.V. Investment attractiveness of the region: theoretical foundations and directions of improvement // In the collection: Topical issues of sustainable development of the state, society and economy. collection of scientific articles of the 2nd All-Russian Scientific and Practical Conference. Kursk, 2023. pp. 39-43.
2. Yelsukov M.Yu., Isaev A. P. Transformation of approaches to the assessment of investment potential and investment attractiveness of Russian regions // Managerial consulting. 2023. No. 11. pp. 82-95.
3. Zotov V.B., Terekhova K.O. Institutes of state and municipal management // Municipal Academy. 2020. No. 3. pp. 2-5.
4. Zotov V.B., Isaeva M.I., Tsarapov M.N. Traditions and ways of interaction between the state and civil society // Municipal Academy. 2023. No. 4. pp. 15-20.
5. Litvinova V.V. Investment attractiveness and investment climate of the region: monograph / V.V. Litvinova. M.: Financial University, 2013. 116 p.
6. Makhaev M.R., Golovanov V.I., Melnichenko N.F. The concept of EQGP: examination of public policy, experts and expert council // Municipal Academy. 2022. No.4. pp. 31-39.
7. Mirolyubova T.V., Karlina T.V., Nikolaev R.S. (2020). Digital economy: problems of identification and measurement in the regional economy // Economics of the region. Vol. 16. No. 2. pp. 377-390.
8. Sagdiev M.R. Investment attractiveness of the region: current state and prospects for improvement // Beneficiary. 2022. No. 108. pp. 54-59.
9. Torgashev R.E. Marketing management system in an educational institution: structural elements and development trends // Bulletin of the Russian State University. Series: Economics. Management. Right. 2015.; No.3 (146). pp. 137-145.
10. Torgashev R.E. Trends in the management of the educational system of the university // Bulletin of the Russian State University. Series: Economics. Management. Right. 2016.; No.2 (4). pp. 54-60.

УДК 332

DOI: 10.52176/2304831X\_2024\_04\_112

EDN: KLEWXE

## Организационные основы государственной региональной политики в управлении развитием социально-экономических мезосистем

## Organizational foundations of the state regional policy in the management of the development of socio-economic mesosystems



### **Владимир Иванович Голованов**

ФГБОУ ВО "Российский государственный гуманитарный университет", заместитель заведующего кафедрой государственного и муниципального управления, доктор экономических наук, профессор, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9317-3311>, SPIN-код: 6211-0178, AuthorID: 768379. 125047, Россия, Москва, Миусская площадь, д. 6. e-mail: [golovanov52@rambler.ru](mailto:golovanov52@rambler.ru)

### **Vladimir I. Golovanov**

FSBEI Russian State Humanitarian University, assistant manager department of the public and municipal administration, Doctor of Economics, professor, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9317-3311>, SPIN code: 6211-0178, AuthorID: 768379. 6 Miusskaya Square, Moscow, 125047, Russia. e-mail: [golovanov52@rambler.ru](mailto:golovanov52@rambler.ru)



### **Роман Евгеньевич Торгашев**

ФГБОУ ВО «Российский государственный гуманитарный университет», доцент кафедры государственного и муниципального управления, кандидат педагогических наук, доцент, ORCID: 0000-0001-7075-1916; Web of Science Researcher ID: GPG-3155-2022; SPIN-код: 9664-5709; AuthorID: 522502. 125047, Москва, Миусская площадь, д. 6. e-mail: [torgre@mail.ru](mailto:torgre@mail.ru)

### **Roman E. Torgashev**

FSBEI HE «Russian State University for the Humanities», Associate Professor of the Department of State and Municipal Administration, Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor, ORCID: 0000-0001-7075-1916; Web of Science Researcher ID: GPG-3155-2022; SPIN code: 9664-5709; AuthorID: 522502. 6 Miusskaya Square, Moscow, Russia, 125047. e-mail: [torgre@mail.ru](mailto:torgre@mail.ru)

**Аннотация.**

В статье представлены предварительные результаты, проводимого исследования авторами Российского государственного гуманитарного университета. Исследование продолжается и конечные результаты будут представлены в следующих работах авторов.

Исследование посвящено организационным основам государственной политики в управлении развитием социально-экономических мезосистем.

Авторы разработали систематический подход и управленческие решения, направленные на преодоление кризиса в отсталости регионов и стратегию их выравнивания. В ходе разработки предложений и внедрение их в практику управления политическими органами власти, отмечается существенный прогресс пространственного развития территорий.

**Ключевые слова.**

Регионы, государственная региональная политика, управление развитием, организация, социально-экономические мезосистемы, потенциал.

**Введение**

В перспективах Российская Федерация, как процветающее государство, будет осуществлять единую политику регионального развития, с учетом интересов регионов и жителей населяющих их территорию, постоянно в них проживающих. Региональная политика на современном этапе, к сожалению, очень редко соответствует хотя бы одному из перечисленных критериев. Важнейшие миссии региональной политики России в условиях развития и становления рыночных отношений заключаются в постоянном создании достойного уровня жизни населения в каждом субъекте Российской Федерации.

Существенная миссия государственной региональной политики заключается в сохранении целостности и единства России, а также воспрепятствование ее распаду на суверенные территории [1].

На актуальность темы исследования указал Президент Российской Федерации на заседании президиума Госсовета. Острота проблемы была отмечена и на уровне исполнительной власти. Еще в конце 2017 года председатель Правительства Российской Федерации Д.А. Медведев встретился с руководителями российских регионов, где потребовал найти определенные «точки роста» для каждого российского региона.

**Abstract.**

The article presents the preliminary results of a study conducted by the authors of the Russian State University for the Humanities. The research is ongoing and the final results will be presented in the following works of the authors.

The research is devoted to the organizational foundations of state policy in managing the development of socio-economic mesosystems.

The authors have developed a systematic approach and management solutions aimed at overcoming the crisis in the backwardness of the regions and a strategy for their alignment. During the development of proposals and their implementation into the practice of managing political authorities, significant progress in the spatial development of territories is noted.

**Keywords.**

Regions, state regional policy, development management, organization, socio-economic mesosystems, potential.

В конце апреля 2018 года, на встрече Путина с Советом законодателей, поднималась проблема региональной политики, на актуальность проблемы указала в своем выступлении председатель Совета Федерации ФС РФ В.И. Матвиенко. Объектом региональной политики выдвигается социально-экономическая система региона и субъекты хозяйствования в реализации конкурентных преимуществ территорий.

**Основная часть**

Существующие в государстве меры вполне смогут осуществить государственную поддержку определенным регионам, а также снабдить мотивирование активности в экономическом секторе, и организовать независимость субъектов Российской Федерации. Но в ходе исследования было выявлено, что имеющиеся механизмы реализации региональной политики необходимо улучшать, и создавать более эффективные для продуктивного взаимодействия федеральных органов власти с субъектами Российской Федерации в различных сферах, особенно социально-экономической. Необходимо на различных уровнях Российской Федерации выработать реализацию программ национально-го развития.

Имеют место быть вопросы с особенно существенными направлениями: это

укрепление целостного экономического пространства, справедливое разделение труда, создание эффективных и конкурентоспособных направлений.

С нарастающей ролью в исполнении стратегических интересов в России, в соответствии с геополитическими реалиями, которые сложились в настоящий период времени, важное место занимает вопрос государственной поддержки регионов с экономической возможностью [3].

Подъем экономических возможностей региона показывается важным моментом. Закрепления позиций на мировых рынках можно достичь путем развития экспортных взаимоотношений, а также поддержанием заинтересованности отечественных экспортёров на внешнем рынке.

Хотелось бы также отметить потенциал регионов. Потенциал региона — это не только достигнутый регионом экономический и социальный уровень, но и те резервы, которые имеются на той или иной территории, собственно, с целями раскрытия существующих запасов нужно исследование в области социально-экономического потенциала, что будет являться эффективным снабжением воспроизводственного процесса [2]. Системный потенциал в общеэкономическом смысле представляет собой совокупность существующих средств, потенциалов в определенной области. В зависимости от того, о каких средствах и возможностях идет речь данное соображение о потенциале может быть применено к разнообразным сферам жизнедеятельности общества, в частности, научной, образовательной [5], предпринимательской, экологической.

Связующим звеном развития социально-экономических мезосистем служит инвестиционный потенциал.

Инвестиционная деятельность напрямую зависит от богатства региона. Эти предпосылки также учитывают эффективность использования и распределения потенциалов регионов [4]. Инвестиционный потенциал развития региональных мезосистем является достаточно важным элементом региональной структуры и одновременно объектов управления, который позволяет решать различные задачи, связанные соци-

альными, техническими, экономическими и экологическими вопросами.

Инвестиционный потенциал региона, подобным образом, обнаруживается сводным индикатором инвестиционных потенциалов регионального социально-экономического развития, полагающим присутствие в регионе не только определенных условий для притягивания инвестиций, но и личных базовых групп инвестиционных ресурсов, к данным ресурсам относятся внебюджетные финансовые ресурсы т.д.

Предлагаем с учетом введения экономических и геополитических санкций в отношении России недружественными государствами и ограничением россиянами посещения стран в качестве туристов, акцентировать внимание на развитие потенциала внутреннего (отечественного) туризма, вкладывать инвестиции и привлекать инвестиции в отечественный туристский продукт во внутренние территории регионов, в частности, Республики Крым, Краснодарский край, Ставропольский край, Забайкальский край, Красноярский край, Республики Алтай, Алтайский край, Камчатский край, Калининградская область. Среди перечисленных регионов трудно отыскать регионы-доноры, поэтому помимо налогового режима за курортный сбор с посетителей данных регионов, который определен за суточное пребывание в размере 100 рублей на 1 человека, следует развивать объекты социальной инфраструктуры данных регионов.

Приведем результаты нашего исследования по инвестиционному потенциалу Республики Крым. Наиболее острые проблемы:

- плохое состояние дорог и транспорта также ограничивает возможности увеличения туристических потоков.

- ограниченное предложение услуг, в частности проживания и питания, для групп покупателей со средним достатком приводит к снижению спроса. Сезонность работы в туристической отрасли также негативно влияет на ее развитие.

- несоответствие международным и национальным стандартам обслуживания туристов.



Вышеуказанные проблемы сдерживают развитие туристической отрасли в регионе и снижают его инвестиционную привлекательность.

Также следует подчеркнуть недостаточность имеющейся гостиничной базы в регионе, что позволяет сделать вывод о необходимости ее развития.

В Республике Крым наблюдается большое количество частных домовладений, предоставляющих услуги по размещению туристов при их посещении полуострова. В рекламных сообщениях множество разнообразных объявлений о сдаче квартиры в посуточную аренду на платной основе. При этом, осуществить контроль за данной деятельностью и правильностью начисления налогов на получаемые доходы от данной деятельности практически невозможно. Не редко сдаваемое жилье не в полной мере соответствует стандартам, что также снижает уровень инвестиционной привлекательности региона и его имидж.

Здесь следует подчеркнуть, что развитие гостиничного хозяйства является важнейшим фактором развития туризма в регионе, так как именно оно обеспечивает комфортное проживание туристов. От качества данных услуг в большинстве случаев зависит имидж гостиницы в целом. При этом инвестиции в развитие гостиничного бизнеса отличаются высокой степенью окупаемости и достаточно менее рискованны, что в целом привлекает инвесторов. В свою очередь развитие гостиничного бизнеса способствует повышению социально-экономического развития региональной мезосистемы.

Руководству Республики Крым и его туристической отрасли следует обратить большое внимание на приведение имеющихся гостиничных предприятий в соответствие стандартам качества, что позволит привлечь туристов в данный регион не только из России, но и зарубежных страны. Повышение конкурентоспособности туристической отрасли региона позволит зарубежных гостей познакомиться с культурой и историческим наследием страны в целом, позволит повысить имидж Республики и России в целом.

Значительное влияние на гостиничный бизнес региона оказало присоединение к Российской Федерации. Данное событие привело к санкционному давлению на страну и привело к повышению популярности внутреннего туризма страны. В связи с запретом ряда зарубежных курортов большинство россиян обратились к путешествиям по внутренним регионам страны и одним из популярнейших направлений в этом плане стала Республика Крым. Это вызвало рост туристического потока в регион в целом и в Севастополь, в частности.

Исходя из увеличивающегося потока туристов в регион здесь необходимо создать не менее 45 тыс. дополнительных гостиничных мест, что позволит привлечь около 1 млн. туристов в регион. При этом, большое количество имеющихся гостиниц в регионе не отвечают требованиям существующих международных стандартов, также отсутствует современная инфраструктура пляжного отдыха, что в целом существенно сдерживает развитие туристической отрасли Республики и снижает поток туристов на полуостров.

Над решением указанной проблемы органы управления республики безусловно работают, что привело к разработке новых законопроектов, способствующих развитию отрасли в перспективном будущем.

На наш взгляд, перспективными направлениями развития туристической отрасли в регионе могут стать:

- 1) организация и развитие туристско-рекреационных центров в регионе;
- 2) разработка и продвижение высококачественных туристских услуг, которым не характерна сезонность;
- 3) дальнейшее развитие туристического комплекса в Крыму с использованием ГЧП и привлечение средств частных предприятий;
- 4) разработка и продвижение бренда Республики Крым;
- 5) формирование новых туристических маршрутов в регионе;
- 6) организация масштабной рекламной кампании, как внутри страны, так и за ее пределами;

7) содействие развития туристического сектора региона путем привлечения инвестиционных средств частных инвесторов при оказании соответствующей поддержки государства.

Следует отметить, что в 2020-2023 гг. в России реализовывалась Программа туристического кешбэка. Данная Программа пользовалась популярностью у туристов и позволила увеличить продажи туров в периоды, когда проводились распродажи. В 2024 г. финансирование программы не было предусмотрено. При этом, ее реализация позволила бы привлечь больше туристов на крымский полуостров. Могут быть реализованы региональные меры поддержки развития внутреннего туризма для отдельных категорий граждан с невысоким уровнем доходов.

В Республике Крым целесообразно реализовать несколько вариантов туристического кешбэка, представленные на рисунке 1.

Для использования кешбэка необходимо зарегистрировать он-лайн на сайте региональных госуслуг Крыма и воспользоваться им при покупке у партнеров Программы лояльности.

Наконец, для успешного развития туризма необходимо повышать осведомленность о крымском туристическом продукте на национальном и международном рынках. Это поможет привлечь больше туристов, увеличить поток посетителей и укрепить позиции Крыма в туристической отрасли.

Таким образом, к основным возможностям развития туризма в Республике Крым можно отнести привлечение инвесторов, расширение зрелищности пляжного туризма.

К стратегическим приоритетам повышения инвестиционной привлекательности Республики Крым можно отнести следующее:

- 1) совершенствование информационного обеспечения инвестиционной привлекательности Республики;
- 2) фокусная поддержка и переход к индустриальным паркам.

Для повышения инвестиционного имиджа Республики Крым рекомендовано:

- создание условий для привлечения иностранных инвесторов;
- формирование и организация работы технопарков;

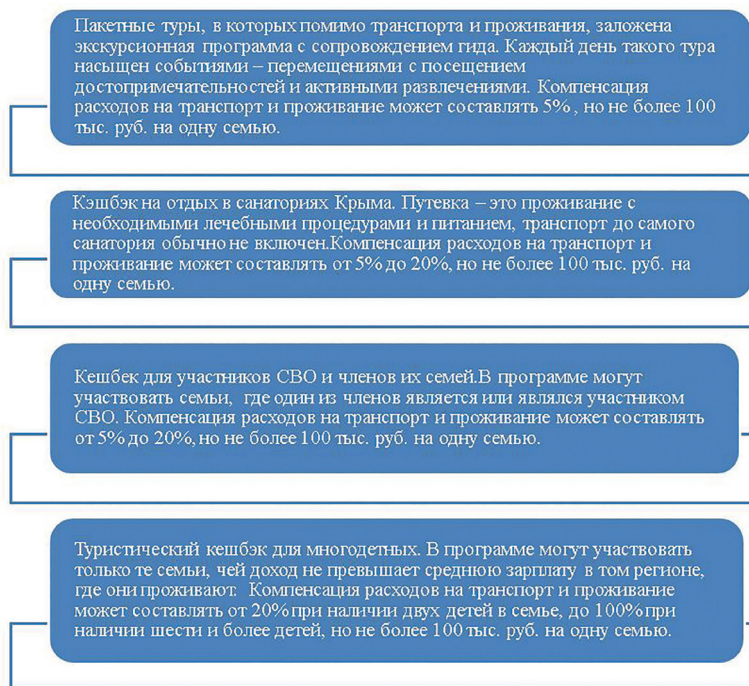


Рисунок 1. Варианты туристического кешбэка для привлечения туристов в Республику Крым

\*Источник: составлено авторами

- организация в Крыму международных инвестиционных форумов и выставок;

- совершенствование и модернизация туристической инфраструктуры в Республике;

- повышение инвестиционной репутации деловых объектов в республике;

- повышение уровня образования и науки в регионе.

В качестве перспективных направлений развития туристической отрасли в регионе предложено:

- 1) организация и развитие туристско-рекреационных центров в регионе;

- 2) разработка и продвижение высококачественных туристских услуг, которым не характерна сезонность;

- 3) дальнейшее развитие туристического комплекса в Крыму с использованием ГЧП и привлечение средств частных предприятий;

- 4) разработка и продвижение бренда Республики Крым;

- 5) формирование новых туристических маршрутов в регионе;

- 6) организация масштабной рекламной кампании, как внутри страны, так и за ее пределами;

- 7) реализация региональной программы кешбэка для привлечения туристов;

- 8) содействие развития туристического сектора региона путем привлечения инвестиционных средств частных инвесторов при оказании соответствующей поддержки государства.

Отсюда вытекает следующее, что государственная региональная политика охватывает абсолютно все области эволюции субъектов Российской Федерации.

Региональная политика Российской Федерации с учетом требований современного времени, вырабатывается как политика государства с федеративным устройством.

Итак, региональная политика, воплощается в жизнь как субъектами Федерации, так и самим Правительством Российской Федерации. На данный момент ни для кого не является секретом, что существенная часть прибыли в Российской Федерации, основывается на добывающих отраслях, а именно в топливно-энергетических отраслях.

Совершенно все субъекты Российской Федерации в использовании таких инструментов как: монетарная, финансовая, а также политика в области торговли, должны иметь абсолютно равные права. На данный момент существенными правами имеют в распоряжении республики, значительно меньшими области и края. Не разумная передача субъектам Российской Федерации определенных прав в области торговой и монетарной политики мешает формированию единого рынка, а также единого экономического пространства в стране.

Осуществление управления регионального развития должно истекать из таких принципов как [6; 7]:

- 1) создание определенных условий для сохранности и рационального употребления ресурсов любого региона и страны в целом;

- 2) установления приоритетных направлений, которые вызывают значительные капитальные вложения.

### Заключение

Подводя итоги проведенного исследования можно сделать следующий вывод, что в региональных мезосистемах особо важное место занимают регионы, которые стратегически важны для Российской Федерации. Еще одной целью государственной региональной политики является предоставление государственного содействия регионам, и определенным территориям с особыми природно-географическими территориями.

И, в-третьих, органы, которые обеспечивают реализацию полномочий в области регионального политического управления.

В региональных мезосистемах необходимо осуществлять отбор инновационных проектов, которые могут получить государственную поддержку, на конкурсной основе. Решения, принятые по государственной поддержке инновационных проектов, дадут возможность обосновать проектную основу региональных инновационных программ и рационально использовать финансовые ресурсы, включая средства бюджета субъекта Российской Федерации.

В заключении, отметим, что инвестиционный потенциал развития региональных мезосистем является достаточно важным элементом региональной структуры и одновременно объектов управления, который позволяет решать различные задачи, связанные социальными, техническими, экономическими и экологическими вопросами.

В заключении произведенного исследования по проблематике в области регионального развития, приходим к следующим выводам: государственная региональная политика — это отношения Федерального центра с субъектами Российской Федерации. Государственная региональная политика имеет в распоряжении такие аспекты как: политический, экономический и социальный. Связующим звеном развития социально-экономических мезосистем служит инвестиционный потенциал. Инвестиционная деятельность напрямую зависит не только от богатства региона, но и от управленцев, которые способны воплотить механизмы с учётом эффективности использования и распределения потенциалов регионов. Инвестиционный потенциал региона, подобным образом, обнаруживается сводным индикатором инвестиционных потенциалов регионального социально-экономического развития, полагающим присутствие в регионе не только определённых условий для притягивания инвестиций, но и личных базовых групп инвестиционных ресурсов, к данным ресурсам относятся внебюджетные финансовые ресурсы т.д.



**Список источников:**

1. Указ Президента РФ от 16.01.2017 г. №13 «Об утверждении Основ государственной политики регионального развития Российской Федерации» // (Собрание законодательства РФ). 2017. № 23, ст. 2756.
2. Зотов В.Б., Исаева М.И., Царапов М.Н. Традиции и способы взаимодействия государства и гражданского общества // Муниципальная академия. 2023. № 4. С. 15-20.
3. Зотов В.Б., Терехова К.О. Институты государственного и муниципального управления // Муниципальная академия. 2020. № 3. С. 2-5.
4. Колесникова Н. А. Финансовый и имущественный потенциал региона: опыт регионального менеджмента. М.: Финансы и статистика, 2008 г. 236 с.
5. Махаев М.Р., Голованов В.И., Мельниченко Н.Ф. Концепция EQGP: экспертиза государственной политики, эксперты и экспертный совет // Муниципальная академия. 2022. №4. С. 31-39.
6. Торгашев Р.Е. Система управления маркетингом в образовательном учреждении: структурные элементы и тенденции развития // Вестник РГГУ. Серия: Экономика. Управление. Право. 2015. №3 (146). С. 137-145.
7. Торгашев Р.Е. Тенденции управления воспитательной системой вуза // Вестник РГГУ. Серия: Экономика. Управление. Право. 2016. №2 (4). С. 54-60.

**References:**

1. Decree of the President of the Russian Federation dated 16.01.2017 No. 13 «On approval of the Fundamentals of the State policy of regional development of the Russian Federation» // (Collection of Legislation of the Russian Federation). 2017. No. 23, article 2756.
2. Zotov V.B., Isaeva M.I., Tsarapov M.N. Traditions and ways of interaction between the state and civil society // Municipal Academy. 2023. No. 4. pp. 15-20.
3. Zotov V.B., Terekhova K.O. Institutes of state and municipal management // Municipal Academy. 2020. No. 3. pp. 2-5.
4. Kolesnikova N.A. Financial and property potential of the region: experience of regional management. M.: Finance and Statistics, 2008. 236 p.
5. Makhaev M.R., Golovanov V.I., Melnichenko N.F. The concept of EQGP: examination of public policy, experts and expert council // Municipal Academy. 2022. No.4. pp. 31-39.
6. Torgashev R.E. Marketing management system in an educational institution: structural elements and development trends // Bulletin of the Russian State University. Series: Economics. Management. Right. 2015. No.3 (146). pp. 137-145.
7. Torgashev R.E. Trends in the management of the educational system of the university // Bulletin of the Russian State University. Series: Economics. Management. Right. 2016. No.2 (4). pp. 54-60.

УДК 351  
DOI: 10.52176/2304831X\_2024\_04\_120  
EDN: KTITLY

## Анализ экономической привлекательности эксплуатации электромобилей в России

## Analysis of the economic attractiveness of electric vehicle operation in Russia



### **Александр Александрович Великорецкий**

ФГБОУ ВО "Национальный исследовательский университет "МЭИ", старший преподаватель кафедры менеджмента в энергетике и промышленности, ORCID: 0000-0002-3037-5183; SPIN-код: 7610-4274, AuthorID: 881400.  
111250, Россия, Москва, Красноказарменная улица, дом 14, стр. 1.  
e-mail: VelikoretskyAA@mpei.ru

### **Alexander A. Velikoretsky**

National Research University "Moscow Power Engineering Institute", senior lecturer of the department of management in energy and industry, ORCID: 0000-0002-3037-5183; SPIN-код: 7610-4274, AuthorID: 881400.  
14 str. 1. Krasnokazarmennaya, Moscow, Russia, 111250.  
e-mail: VelikoretskyAA@mpei.ru



### **Екатерина Сергеевна Орлова**

ФГБОУ ВО "Национальный исследовательский университет "МЭИ", старший преподаватель кафедры менеджмента в энергетике и промышленности, ORCID: 0000-0003-3358-6194; Web of Science Researcher ID: AGN-8535-2022; SPIN-код: 2857-0552, AuthorID: 7192077638.  
111250, Россия, Москва, Красноказарменная улица, дом 14, стр. 1.  
e-mail: OrlovaYS@mpei.ru

### **Ekaterina S. Orlova**

National Research University "Moscow Power Engineering Institute", senior lecturer of the department of management in energy and industry, ORCID: 0000-0003-3358-6194; Web of Science Researcher ID: AGN-8535-2022; SPIN-код: 2857-0552, AuthorID: 7192077638.  
14 str. 1. Krasnokazarmennaya, Moscow, Russia, 111250.  
e-mail: OrlovaYS@mpei.ru



**Никита Евгеньевич Прошкин**

ФГБОУ ВО "Национальный исследовательский университет "МЭИ", ассистент, аспирант кафедры менеджмента в энергетике и промышленности, ORCID: 0000-0002-2001-9759; SPIN-код: 8508-0630, AuthorID: 1176615. 111250, Россия, Москва, Красноказарменная улица, дом 14, стр. 1.  
e-mail: ProshkinNY@mpei.ru

**Nikita E. Proshkin**

National Research University "Moscow Power Engineering Institute", assistant, graduate student of the department of management in energy and industry, ORCID: 0000-0002-2001-9759; SPIN- code: 8508-0630, AuthorID: 1176615. 14 str. 1. Krasnokazarmennaya, Moscow, Russia, 111250.  
e-mail: ProshkinNY@mpei.ru



**Вадим Максимович Лапшаков**

ФГБОУ ВО "Национальный исследовательский университет "МЭИ", бакалавр кафедры Менеджмента в энергетике и промышленности, SPIN-код: 9570-9320, AuthorID: 1249330. 111250, Россия, Москва, Красноказарменная улица, дом 14, стр. 1.  
e-mail: LapshakovVM@mpei.ru

**Vadim M. Lapshakov**

National Research University "Moscow Power Engineering Institute", bachelor of management in energy and industry y, SPIN-код: 9570-9320, AuthorID: 1249330. 14 str. 1. Krasnokazarmennaya, Moscow, Russia, 111250.  
e-mail: LapshakovVM@mpei.ru

**Аннотация.**

В современном обществе все больше задумываются об экологической ответственности и заботе об окружающей среде. Одним из драйверов, способствующих улучшению экологической обстановки, является переход от автомобилей с двигателями внутреннего сгорания к более «чистым» электроавтомобилям. Авторы исследования проанализировали вопрос экономической привлекательности эксплуатации электроавтомобилей в России в разрезе стоимости электрической энергии, по сравнению со стоимостью топлива для автомобилей с двигателем внутреннего сгорания. И по итогу исследования выявили, что стоимость 1 км пробега электроавтомобиля может быть выгодней от 1,5 до 10 раз в сравнение с аналогичным автомобилем с двигателем внутреннего сгорания, в зависимости от выбранного способа заряда электроавтомобиля.

**Ключевые слова.**

Электроавтомобили, электротранспорт, зарядная инфраструктура, ЭЭС, спрос на электроавтомобили, кВтч, кВтч/100 км, расход электрической энергии, Втч/км.

**Abstract.**

In modern society, people are thinking more and more about environmental responsibility and care for the environment. One of the drivers contributing to the improvement of the environmental situation is the transition from cars with internal combustion engines to more "clean" electric vehicles. The authors of the study analyzed the issue of the economic attractiveness of the operation of electric vehicles in Russia in terms of the cost of electric energy, compared with the cost of fuel for cars with an internal combustion engine. And according to the results of the study, it was found that the cost of 1 km of electric vehicle mileage can be more profitable from 1.5 to 10 times compared with a similar car with an internal combustion engine, depending on the chosen method of charging the electric vehicle.

**Keywords.**

Electric vehicles, electric transport, charging infrastructure, EHS, demand for electric vehicles, kWh, kWh/100 km, electric energy consumption, Wh/km.

### Введение

В современном мире, где обеспокоенность экологическими проблемами регионов растет наравне с экономическими аспектами, все больше стран активно развивают политику перехода на альтернативные источники электрической энергии [5]. Одним из наиболее перспективных направлений в данном переходе, принято считать развитие электромобилей (ЭМ), которые способны заменить традиционные автомобили с двигателем внутреннего сгорания (ДВС) [2].

Одним из ключевых факторов, влияющих на выбор между автомобилем с ДВС и ЭМ, при этом является стоимость топлива или электроэнергии для зарядки, так как конечный потребитель будет учитывать не только его экологические преимущества, но и экономические аспекты эксплуатации. Поэтому целью данного исследования является проведение сравнительного анализа стоимости топлива и электроэнергии для зарядки ЭМ, с целью дать автовладельцам возможность принять более взвешенное рациональное решение при выборе типа автомобиля.

Большой объем научных работ, рассматривающих экономическую привлекательность эксплуатацию электромобилей, подкрепляют актуальность данной тематики. В своих работах авторы чаще всего затрагивают такие аспекты проблемы, как, например, анализ электрозарядных станций (ЭЗС) и их технических параметров, но не касаются прямого сравнения стоимости километра пути на классических автомобилях и на ЭМ [11; 13]. Также часто рассматривают опыт зарубежных стран по расширению сети ЭЗС и выявляют ключевые направления развития различных отраслей промышленности, необходимых для популяризации электромобилей [7; 6].

### Основная часть

При рассмотрении вопроса экономической привлекательности эксплуатации ЭМ необходимо учитывать, что на автовладельца воздействует не только аспект использования ЭМ, но и зарядная инфраструктура с внештатными ситуациями [3].

Зарядной инфраструктуре авторами было посвящено исследование, в котором выявлены инновационные тенденции развития ЭЗС в части создания мобильных моделей [4].

При этом для анализа экономической эффективности эксплуатации ЭМ стоит учитывать весь перечень экономических аспектов, влияющих на стоимость пройденного ЭМ пути. К ним относят следующие группы расходов [14]:

- техобслуживание (ТО) – основное внимание уделяется подвеске и замене масла в редукторе, при этом стоимость обслуживания отдельных агрегатов проще или сопоставима с автомобилями на базе ДВС. Однако, необходимо понимать, что большинство ЭМ разработаны не так давно, в связи с чем возможны рекламации и отзывные компании;

- шины / тормозные колодки – за счет большей массы, обусловленной тяжестью батареи, износ шин происходит быстрее (по сравнению с эквивалентными автомобилями с ДВС), при этом износ тормозных колодок происходит медленнее за счет функции рекуперативного торможения ЭМ;

- КАСКО / ОСАГО – стоимость ОСАГО немного снижена, так как мощность ЭМ в паспорте технического средства указывается для 30 минутной мощности, что до 2 раза меньше от пиковой мощности ЭМ. Стоимость КАСКО эквивалентна автомобилям сопоставимого класса на базе ДВС;

- транспортный налог – до 01.01.2025. Во многих крупных городах и областях действует освобождение от налогообложения, есть области где действует освобождение от налога с привязкой к максимальной мощности ЭМ, а также области где действует скидка на уплату налога [12];

- топливо / электричество – вопрос потребления, который производители ЭМ игнорируют или преподносят не совсем объективно, является одним из основных при расчете экономической эффективности эксплуатации.

Согласно опросу Автостат, 4,5% опрошенных владельцев таксопарков (в выборку вошли 110 человек) не готовы переходить на ЭМ именно из-за того, что опасаются

«высокой стоимости электричества») для зарядки ЭМ. На основании результатов опроса, можно сделать вывод, что оставшейся 95,5% уверены в «низкой стоимости электричества») для зарядки ЭМ [4].

Наиболее показательным, по мнению авторов исследования, является финансовое сравнение только по потреблению топлива автомобилями с двигателем внутреннего сгорания и потреблению электроэнергии ЭМ для определения эконо-

мической целесообразности создания мобильных ЭЭС.

Для проведения сравнительно анализа стоимости топлива для автомобилей с ДВС и электроэнергии для ЭМ, были собраны данные о потреблении на 1 километр для разных классов авто, расположенных на торговой площадке auto.ru [8].

Данные по наиболее часто продаваемым автомобилям В - Е класса с бензиновым типом двигателя приведены в табл. 1.

Таблица 1

Данные по автомобилям с бензиновым типом двигателя [8]

Класс	Модели	Объем, л.	Мощность, л.с.	Расход топлива (смешанный) на 100 км, л.
В	Nissan Micra III	1,2	65	6,2
	Skoda Fabia II	1,2	70	5,5
	Mini Hatch II	1,4	95	9,0
	Ford Fiesta Mk6	1,6	105	5,9
	Nissan Terrano III	2,0	143	8,7
С	Mercedes-Benz A-Класс III	1,6	156	5,7
	Nissan Qashqai II	2,0	144	7,3
	Subaru XV II	2,0	150	7,1
	OMODA C5	1,5	147	7,1
	Ford Focus IV	1,5	150	6,1
D	Ford Mondeo V	2,0	240	8,0
	BMW X3 III	2,0	252	9,8
	Skoda Kodiaq	1,4	150	7,1
	Audi A4 V	2,0	190	4,8
	Mazda 6 III	2,0	165	6,2
E	BMW 5 серии VI	2,0	184	5,2
	Mercedes-Benz GLE II (V167)	2,9	330	7,5
	Volkswagen Touareg II	3,0	240	7,2
	Audi A6 IV (C7)	2,0	136	4,9
	Mercedes-Benz E-Класс IV	2,1	163	6,4

Данные по наиболее часто продаваемым автомобилям С - Е класса с дизельным типом двигателя приведены в табл. 2.

Таблица 2

Данные по автомобилям с дизельным типом двигателя [8]

Класс	Модели	Объем, л.	Мощность, л.с.	Расход топлива (смешанный) на 100 км, л.
С	Kia Sportage IV	1,6	136	5,2
	Hyundai Tucson IV	2,0	186	6,3
	Volvo V40 II	2,0	120	3,2
	Ford Kuga II	2,0	140	6,2
	Volkswagen Tiguan I	2,0	140	7,1



D	Volvo XC70 II	2,4	163	6,4
	Hyundai Santa Fe IV	2,2	200	7,5
	Kia Sorento III Prime	2,0	186	7,2
	Volkswagen Passat B6	2,0	140	5,8
	BMW 3 серии VII	2,0	190	4,5
E	BMW 5 серии VI	2,0	184	5,2
	Mercedes-Benz GLE II (	2,9	330	7,5
	Volkswagen Touareg II	3,0	240	7,2
	Audi A6 IV	2,0	136	4,9
	Mercedes-Benz E-Класс IV	2,1	163	6,4

По итогу были собраны данные о 20 автомобилях бензинового типа и 15 автомобилях дизельного типа, включая их модель, класс и такие характеристики как: объем и мощность двигателя, а также расход топлива в смешанном формате. При этом в качестве основных характеристик автомобилей были выбраны версии наиболее продаваемых моделей.

На основании представленных данных были рассчитаны усредненные значения расхода топлива в смешанном формате по классам автомобилей, которые приведены в табл. 3.

Таблица 3

**Данные по среднему расходу топлива на 100 км**

Типы двигателя	Класс	Средний расход топлива (в смешанном типе), л.
Бензиновый	B	7,06
	C	6,66
	D	7,18
	E	7,90
Дизельный	C	5,60
	D	6,28
	E	6,24

\* Источник: составлено авторами на основе табл. 1 и 2

С помощью сервиса для просмотра актуальных цен на бензин и дизель продающийся в России на автомобильных заправочных станциях (АЗС) «driff.ru» [9], были получены средние значения цен в городах России (на 26 августа 2024 года). На их основе рассчитаны средние цены на рассматриваемые виды топлива, на примере следующих городов: Москва, Санкт-Петербург, Красноярск, Новосибирск, Екатеринбург и Южно-Сахалинск (табл. 4). Представленные города были выбраны по принципу наиболее крупных в рассмотренных Федеральных округах России, кроме Южно-Сахалинска, который был выбран из-за высокой степени развитости электро-зарядной инфраструктуры в Дальневосточном Федеральном округе.

Таблица 4

**Средние цены на топливо, продающиеся на АЗС в городах России [9]**

Города	Аи 92, руб.	Аи 95, руб.	Аи 98, руб.	ДТ, руб.
Москва	53,66	59,88	77,96	66,08
Санкт-Петербург	53,90	58,78	75,88	66,92
Красноярск	53,72	59,83	82,18	71,65
Новосибирск	51,77	55,66	74,12	69,53
Екатеринбург	52,26	56,44	75,37	66,35
Южно-Сахалинск	65,00	69,07	86,17	86,71
Средняя стоимость по городам	55,32	59,97	77,90	71,12

При этом, рассматривались исключительно основные виды топлива, не учитывая топливо премиум качества, т.к. оно не стандартизовано и его влияние на пробег автомобиля сложно учесть.

На основе данных табл. 3 - 4, была рассчитана стоимость топлива для автомобилей с ДВС в разных городах, в расчёте на 1 км пробега, табл. 5.

Таблица 5

## Стоимость бензинового и дизельного топлива на 1 км для разных классов авто

Города	А (АИ-92)	В (АИ-95)	С (АИ-98 / ДТ)	Д (АИ-98 / ДТ)	Е (АИ-98 / ДТ)
Москва	2,53	4,23	5,19 / 3,70	5,60 / 4,15	6,16 / 4,12
Санкт-Петербург	2,54	4,15	5,05 / 3,75	5,45 / 4,20	5,99 / 4,18
Красноярск	2,54	4,22	5,47 / 4,01	5,47 / 4,50	6,49 / 4,47
Новосибирск	2,44	3,93	4,94 / 3,89	5,32 / 4,37	5,86 / 4,34
Екатеринбург	2,47	3,98	5,02 / 3,72	5,41 / 4,17	5,95 / 4,14
Южно-Сахалинск	3,07	4,88	5,74 / 4,86	6,19 / 5,45	6,81 / 5,41
Средняя стоимость по городам	2,61	4,23	5,19 / 3,98	5,59 / 4,47	6,15 / 4,44

\*Источник: составлено авторами на основе табл. 3 и 4

Данные по наиболее популярным электромобилям В - Е класса с электрическим типом двигателя, табл. 6.

Таблица 6

## Данные по электромобилям [8]

Класс	Модели	Ёмкость батареи кВт*ч	Мощность, л.с.	Расход электроэнергии (смешанный) на 100 км, кВтч
В	MINI Countryman E	64,6	204	15,6
	Nissan LEAF	24	204	14,8
	Peugeot e-208	50	136	16,4
	Evolute i-PRO	54,6	163	14,6
	Renault Zoe	52	108	18,6
С	Evolute i-JOY	53	150	14,1
	Evolute i-SKY	85,9	204	18,8
	Volkswagen ID.3	58	204	15,3
	Volvo EX40	82	442	15,4
	Москвич 3e	65,7	193	18,0
Д	Jaguar I-Pace	90	400	21,4
	Mercedes EQC	85	408	18,0
	Tesla Model 3	85	258	17,1
	Evolute i-JET	80	585	18,6
	Tesla Model Y Long Range I	90	450	20,0
Е	BMW iX	111,5	500	20,8
	HiPhi Z	120	672	18,3
	Audi E-tron	86,5	408	22,2
	Voyah Passion	82,1	510	15,9
	Tesla Model X	110	670	21,4

На основании данных о 20 электромобилях различных классов (В-Е), произведены расчёты значений о среднем расходе электроэнергии на 1 км пробега с разбиением по классам, табл. 7.

Таблица 7

## Средний расход электроэнергии у электромобилей различных классов

Класс	Средний расход 1 КМ/ кВт*ч
B	0,16
C	0,16
D	0,19
E	0,20

\*Источник: составлено авторами на основе табл. 6

Для расчёта стоимости 1 км пробега на электромобиле была собрана информация о стоимости зарядки 1 кВт\*ч из приложения «2charges» для медленных и быстрых ЭЗС, а также стоимость электроэнергии для городского и сельского населения в ранее выбранных городах России [1]. А также информация о стоимости электроэнергии для частного потребления в городской и сельской местности [10]. На основании средней стоимости 1 кВт\*ч в представленных городах также выведена общая стоимость зарядки в России, рассчитанная по средней арифметической, табл. 8.

Таблица 8

## Стоимость зарядки 1 кВт\*ч в России [1; 10]

Города	Быстрые ЭЗС, руб. (средняя)	Медленные ЭЗС, руб. (средняя)	Зарядка от домашней сети (1), руб.		Зарядка от домашней сети (2), руб.	
			Дневной т.	Ночной т.	Дневной т.	Ночной т.
Москва	19,00	16,17	7,45	3,02	6,78	2,74
Санкт-Петербург	18,38	18,37	4,88	2,67	7,07	3,68
Красноярск	5,00	9,41	4,08	2,12	2,86	1,48
Новосибирск	18,00	13,24	4,21	2,82	3,36	2,26
Екатеринбург	19,63	15,79	6,57	3,18	4,60	2,23
Южно-Сахалинск	15,50	13,97	5,75	3,33	5,75	3,33
Средняя стоимость по городам	15,92	14,49	5,49	2,86	5,07	2,62

1 – городское население

2 – сельское население

По полученным данным, средняя стоимость зарядки на коммерческих ЭЗС на территории РФ различается от 13,97 до 19,63 рублей за 1 кВт\*ч энергии. Данный диапазон объясняется различием, как стоимости самой электроэнергии в городе, так и мощности зарядки. При этом стоимость заряда в Красноярске на порядок ниже за счет, более развитой энергетической инфраструктуры и доступным ресурсам электроэнергии. В свою очередь в Москве есть сеть бесплатных электрических зарядных станций «Энергия Москвы», спонсируемых Правительством Москвы. Для дальнейших расчётов будет использована средняя расчетная стоимость по России.

На основе данных табл. 7 - 8, была рассчитана стоимость электроэнергии для ЭМ в разных городах, в расчёте на 1 км пробега, табл. 9.

Таблица 9

Стоимость электроэнергии на 1 км для электромобилей В - Е класса

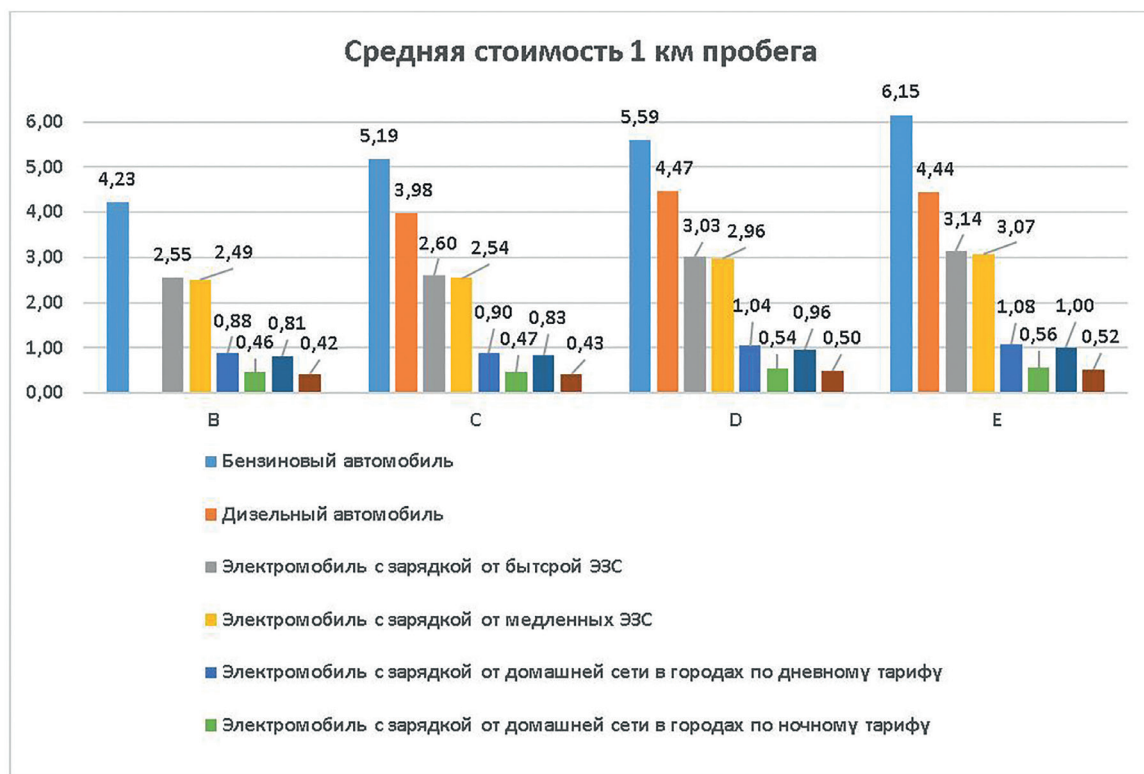
Города	Быстрые ЭЭС, руб. (средняя)	Медленные ЭЭС, руб. (средняя)	Зарядка от домашней сети (1), руб.		Зарядка от домашней сети (2), руб.	
			Дневной т.	Ночной т.	Дневной т.	Ночной т.
В класс						
Москва	3,04	2,59	1,19	0,48	1,09	0,44
Санкт-Петербург	2,94	2,94	0,78	0,43	1,13	0,59
Красноярск	0,80	1,51	0,65	0,34	0,46	0,24
Новосибирск	2,88	2,12	0,67	0,45	0,54	0,36
Екатеринбург	3,14	2,53	1,05	0,51	0,74	0,36
Южно-Сахалинск	2,48	2,24	0,92	0,53	0,92	0,53
Средняя по городам	2,55	2,32	0,88	0,46	0,81	0,42
С класс						
Москва	3,10	2,64	1,22	0,49	1,11	0,45
Санкт-Петербург	3,00	3,00	0,80	0,44	1,15	0,60
Красноярск	0,82	1,54	0,67	0,35	0,47	0,24
Новосибирск	2,94	2,16	0,69	0,46	0,55	0,37
Екатеринбург	3,20	2,58	1,07	0,52	0,75	0,36
Южно-Сахалинск	2,53	2,28	0,94	0,54	0,94	0,54
Средняя по городам	2,60	2,36	0,90	0,47	0,83	0,43
D класс						
Москва	3,61	3,08	1,42	0,57	1,29	0,52
Санкт-Петербург	3,50	3,50	0,93	0,51	1,35	0,70
Красноярск	0,95	1,79	0,78	0,40	0,54	0,28
Новосибирск	3,42	2,52	0,80	0,54	0,64	0,43
Екатеринбург	3,73	3,00	1,25	0,61	0,88	0,42
Южно-Сахалинск	2,95	2,66	1,09	0,63	1,09	0,63
Средняя по городам	3,03	2,76	1,04	0,54	0,96	0,50
Е класс						
Москва	3,75	3,19	1,47	0,60	1,34	0,54
Санкт-Петербург	3,62	3,62	0,96	0,53	1,39	0,73
Красноярск	0,99	1,86	0,80	0,42	0,56	0,29
Новосибирск	3,55	2,61	0,83	0,56	0,66	0,45
Екатеринбург	3,87	3,11	1,30	0,63	0,91	0,44
Южно-Сахалинск	3,06	2,76	1,13	0,66	1,13	0,66
Средняя по городам	3,14	2,86	1,08	0,56	1,00	0,52

\*Источник: составлено авторами на основе табл. 7 и 8

1 – городское население

2 – сельское население

Для наглядности средние данные по городам для автомобилей с ДВС и ЭМ консолидированы графическим путем, разбиты по классам автомобилей и представлены на рис. 1. При этом для медленных ЭЭС был учтён поправочный коэффициент 1,07, так как в среднем их КПД равен 0,93%, то есть из потреблённых 100Вт до электромобиля «дойдет» 93Вт.



**Рисунок 1. Средняя стоимость 1 КМ пробега у разных типов авто**

\*Источник: составлено авторами на основе табл. 5 и 9

### Заключение

На основе вышеизложенного очевидно, что при зарядке от домашней сети стоимость одного пройденного километра на ЭМ до 5 раз выгодней аналогичного автомобиля с ДВС, а при использовании ночного тарифа эта разница может достигать 10 раз. Зарядка на общедоступных медленных ЭЭС делает электромобиль до 2 раз выгодней, а на быстрых ЭЭС — до 1,5 раз выгодней по сравнению с автомобилем с ДВС. Это подчеркивает экономическую привлекательность ЭМ, особенно при использовании домашней зарядки и ночного тарифа, что делает их более доступными и экологически чистыми альтернативами традиционным автомобилям.

Приведенные цифры актуальны для ЭМ до 3 лет и учитывают типовое потребление, указанное заводом-изготовителем. Важно отметить, что при сравнении автомобилей старше 3 лет разница в стоимости одного пройденного километра может оказаться значительно большей, в силу повышенной стоимости обслуживания и ремонта, что

делает ЭМ еще более экономически привлекательными. На потребление топлива или заряда батареи ЭМ также значительно влияет ряд факторов, такие как постоянные ускорения или замедления, максимальная скорость движения, погодные условия, рельеф местности и т.д. Поэтому приведенные в статье данные могут иметь погрешность.



## Список источников:

1. 2Chargers - карта зарядок для электромобилей в удобном приложении 2chargers // URL: <https://2chargers.net> (дата обращения: 11.09.2024).
2. Без шума и копоти: как электротранспорт помогает экологии города // Экологика специальный проект RG.RU // URL: <https://rg.ru/2024/04/04/bez-shuma-i-kopoti-kak-elektrotransport-pomogaet-ekologii-goroda.html> (дата обращения: 14.10.2024).
3. Великорецкий А. А., Орлова Е. С., Прошкин Н. Е. Концепция повышения спроса на электромобили в России // Муниципальная академия. 2023. № 4. С. 206-216.
4. Великорецкий А. А., Орлова Е. С., Прошкин Н. Е., Журавлев А. А. Анализ проблем и тенденций развития электротранспортной инфраструктуры // Муниципальная академия. 2024. № 2. С. 114-126.
5. Зотов В. Б., Проказова Ю. В. Организация экологического контроля на муниципальном уровне // Муниципальная академия. 2019. № 2. С. 17-23.
6. Зотов В.Б., Терехова К.О. Краткий анализ практик государственно-частного партнерства в городах // Вестник МИРБИС. 2022. № 3 (31). С. 41-46.
7. Кетоева Н.Л., Сазонова И. Д., Заргарян М. Т., Киселева М. А. Состояние и перспективы развития рынка электромобилей в РФ // Муниципальная академия. 2022. № 3. С. 74-85.
8. Купить автомобиль auto.ru // URL: <https://auto.ru/cars/all/> (дата обращения: 04.03.2024).
9. Средние цены на бензин в городах России на 26 августа 2024 // Цены на бензин в России // URL: <https://fuelprices.ru/ceny-na-benzin-v-gorodah-rossii> (дата обращения: 11.09.2024).
10. Тарифы на электроэнергию. Энергосети России // URL: <https://energoceti.ru/rates> (дата обращения: 14.10.2024).
11. Тимчук О. Г., Петрова А. М. Развитие электромобильной индустрии: взгляд в будущее // Муниципальная академия. 2024. № 1. С. 109-123.
12. Транспортный налог на электромобили. Главная книга // URL: <https://glavkniga.ru/elver/2024/4/6961> (дата обращения: 12.09.2024).
13. Федорова Л.А., Бармин И.Ю., Цветкова Н.О. Инструментарий оценки устойчивости процессов индустриализации и инновационного развития РФ. Вестник МИРБИС. 2023. № 1 (33). С. 93-105.
14. Электрокар или автомобиль с ДВС: чем владеть выгоднее? Автостат // URL: <https://www.autostat.ru/infographics/55923/> (дата обращения: 12.09.2024).

## References:

1. 2Chargers - a map of charging stations for electric vehicles in the convenient 2chargers application // URL: <https://2chargers.net> (date of access: 11.09.2024).
2. Without noise and soot: how electric transport helps the ecology of the city // Ecology special project RG.RU // URL: <https://rg.ru/2024/04/04/bez-shuma-i-kopoti-kak-elektrotransport-pomogaet-ekologii-goroda.html> (date of access: 14.10.2024).
3. Velikoretsky A. A., Orlova E. S., Proshkin N. E. Concept of increasing demand for electric vehicles in Russia // Municipal Academy. 2023. No. 4. P. 206-216.
4. Velikoretsky A. A., Orlova E. S., Proshkin N. E., Zhuravlev A. A. Analysis of problems and trends in the development of electric charging infrastructure // Municipal Academy. 2024. No. 2. Pp. 114-126.
5. Zotov V. B., Prokazova Yu. V. Organization of environmental control at the municipal level // Municipal Academy. 2019. No. 2. Pp. 17-23.
6. Zotov V. B., Terekhova K. O. Brief analysis of public-private partnership practices in cities // MIRBIS Bulletin. 2022. No. 3 (31). Pp. 41-46.
7. Ketoeva N.L., Sazonova I.D., Zargaryan M.T., Kiseleva M.A. State and development prospects of the electric vehicle market in the Russian Federation // Municipal Academy. 2022. No. 3. P. 74-85.
8. Buy a car auto.ru // URL: <https://auto.ru/cars/all/> (accessed: 03/04/2024).
9. Average gasoline prices in Russian cities as of August 26, 2024 // Gasoline prices in Russia // URL: <https://fuelprices.ru/ceny-na-benzin-v-gorodah-rossii> (accessed: 09/11/2024).
10. Electricity tariffs. Energy networks of Russia // URL: <https://energoceti.ru/rates> (accessed: 10/14/2024).
11. Timchuk O. G., Petrova A. M. Development of the electric vehicle industry: a look into the future // Municipal Academy. 2024. No. 1. P. 109-123.
12. Transport tax on electric vehicles. Main book // URL: <https://glavkniga.ru/elver/2024/4/6961> (date of access: 12.09.2024).
13. Fedorova L. A., Barmin I. Yu., Tsvetkova N. O. Tools for assessing the sustainability of industrialization and innovative development processes in the Russian Federation. MIRBIS Bulletin. 2023. No. 1 (33). P. 93-105.
14. Electric car or car with internal combustion engine: which is more profitable to own? Autostat // URL: <https://www.autostat.ru/infographics/55923/> (date of access: 12.09.2024).

УДК 332.14:303.4  
DOI: 10.52176/2304831X\_2024\_04\_130  
EDN: LBRLSC

## Методологические подходы к изучению экономической трансформации российских регионов

## Methodological approaches to the study economic transformation of russian regions



### **Антон Алексеевич Анферов**

ФБГОУ ВО «Государственный университет управления», преподаватель кафедры Государственного и муниципального управления ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-7379-4263>, SPIN-код: 3140-3794  
109542 Россия, Москва, Рязанский проспект, 99.  
e-mail: [aa\\_anferov@guu.ru](mailto:aa_anferov@guu.ru)

### **Anton A. Anferov**

State University of Management, Teacher of the Department of State and Municipal Administration, ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-7379-4263>, SPIN code: 3140-3794  
109542, Russia, Moscow, Ryazan Avenue, 99  
e-mail: [aa\\_anferov@guu.ru](mailto:aa_anferov@guu.ru)

### **Аннотация.**

В данной статье рассматривается развитие понятийно-категориальной системы и методологические подходы, изложенные в научной литературе связанные с пониманием социально-экономических трансформационных и модернизационных процессов в советский и постсоветский периоды, а также предлагается авторские подходы к изучению данного вопроса.

### **Ключевые слова.**

Модернизация, трансформация, социально-экономическая модернизация, социально-экономическая трансформация, региональная экономика.

### **Abstract.**

This article examines the development of the conceptual and categorical system and methodological approaches outlined in the scientific literature related to the understanding of socio-economic transformations and modernization processes in Russia.

### **Keywords.**

Modernization, transformation, socio-economic modernization, socio-economic transformation, regional economy.

### Введение

Начиная со времен перестройки СССР по настоящее время в Российской Федерации происходят социально-экономические изменения, требующие осмысления. Изучая работы отечественных ученых, можно обратить внимание, что, говоря про экономические преобразования, термины «экономическая модернизация» и «экономическая трансформация» используются по смыслу как синонимы. Однако одной из актуальных задач для проведения научных исследований, связанных с изучением происходящих в регионах процессов, является уточнение, систематизация и развитие понятийной и терминологической сферы, а также подходов, связанных с определением методики подсчета различных показателей, характеризующих социальные и экономические процессы в контексте изучаемого региона.

### Методы

В процессе исследования использовались общенаучные методы: сравнительный, структурный и системный анализы, предметом которых являлось исследование подходов, связанных с пониманием и трактованием терминов «трансформация» и «модернизация» в контексте социально-экономического развития территорий и их отношением между собой.

### Результаты исследования и их обсуждение

Для обеспечения стабильности терминологии, а также фиксирования значений, придаваемых слову как части речи (в том числе в контексте истории развития слов, связи между собой, передаче накопленных знаний, отражения изменений в понятийном аппарате используемом в науке), применяются словари [30] поэтому рассмотрим возможные значения слов «Трансформация» и «Модернизация» зафиксированные в словарях русского и иностранного языков.

Рассмотрев толкования значений данных слов в толковом словаре Ожегова [6] (слово «Модернизация» представлено как существительное от глагола «Модернизировать», а «Трансформация» как

существительное от глагола «Трансформировать»), большом толковом словаре русского языка С.А.Кузнецова [3] («Модернизация» по смыслу созвучно с понятием из словаря Ожегова, но расширяет его в сфере применения в сторону перехода к новым укладам (производства, идеологии, социальной структуре, быта), а «Трансформация» рассматривается со стороны воздействия физических явлений (Звук, Свет, Влажность, Температура), современном словаре иностранных слов Л.П.Крысина [5] (толкование сходится со словарем Ожегова, но автор уточняет, что слово «Модернизация» произошло от французского и применяется в сфере промышленности, слово «Трансформация» в современном словаре иностранных слов отсутствует), большом толковом словаре русских существительных под редакцией Л.Г.Бабенко [2] (отсутствует значение слова «Трансформация», а слово «Модернизация» трактуется применительно к изменению с целью улучшения в сторону современных требований различных параметров технических устройств), большом универсальном словаре русского языка В. В. Морковкин, Г.Ф. Богачева, Н.М.Луцкая [1] (слова «Модернизация» и «Трансформация» отсутствуют), а также словаре методических терминов под редакцией Э.Г.Азимова и А.Н.Щукина [4] (значение слова «Модернизация» не содержит, а происхождение слова «Трансформация» объясняют латинским *transformatio* – преобразование, превращение и используют его в контексте изменений в формальной структуре или в наполнении предложений, в результате чего появляются новые, но синонимично исходному предложения), автором данной статьи предлагается использовать указанную ниже трактовку терминов «Модернизация» и «Трансформация» дополнив их смысловое значения также сферами возможного применения и отнести их к определенной принадлежности, характеризующей содержащиеся в них подходы:

Процессуальный – термин, содержащий в себе обозначение действий предметов или явлений, характерных или свойственных процессу;

Таблица 1

## Сводное смысловое значение рассматриваемых терминов

Термин	Смысловое значение	Сферы применения	Принадлежность термина
Модернизация	[от фр. modernisation и лат. modernus новый, современный] Процесс введения изменений, улучшений или усовершенствований параметров чего-либо в соответствии с современными требованиями (вкусами)	Экономическая, Политическая, Социальная, Духовная	Процессуальный
Трансформация	[от лат. transformatio – преобразование, превращение] Произведение изменений в формальной структуре или в содержании объекта/предмета, ведущее к его преобразованию/превращению	Экономическая, Политическая, Социальная, Духовная	Процессуально-методический

\*Источник: составлено автором

Методический – термин, в себе обозначение подходов, либо совокупность способов целесообразного проведения какой-либо деятельности;

Процессуально – методический – термин, содержащий в себе обозначение как действий, так и подходов.

В таблице 1 представлено смысловое значение рассмотренных выше терминов «Модернизация» и «Трансформация» учитывающее подходы к их трактованию, изложенные в указанных выше словарях.

Разобравшись с зафиксированным в словарях значением данных слов, попытается ответить на вопросы: является ли трансформация экономики частью экономической модернизации или наоборот экономическая модернизация — это часть экономической трансформации? Какие социальной-экономические преобразования считать трансформацией, а какие модернизацией? Какими признаками и характеристиками обладает экономическая трансформация и экономическая модернизация? Всегда ли экономическая трансформация приносит положительные результаты?

Несмотря на междисциплинарность в изучении модернизационных переходов, в общем виде, модернизацию определяют как переход от традиционного к современному, а также неразрывно связывают

ее с трансформационными процессами. Исследование проблем и подходов к модернизации является междисциплинарной попыткой освещения проблем развития [26].

Рассмотрим классические подходы, связанные с развитием подходов к модернизации и подходов к трансформации.

*Развитие теории и подходов к модернизации.*

Существует мнение, что предпосылки возникновения теории модернизации были заложены в 19 веке (1857 г.) Г.Спенсером выразившиеся в идее существования закона прогресса (перехода простого в сложное путем ряда дифференцирований). Спенсер считал, что данный закон применим к любой сфере развития [31].

Также к предпосылкам возникновения теории модернизации относят работы Э.Дюркгейма рассматривающего различия в трудовых отношениях общества с традициями и европейским обществом [17], и О. Конта, выделившего 3 стадии интеллектуальной эволюции человека [21].

Непосредственно теория модернизации появилась в XX веке в Соединенных Штатах Америки.

М.Вебер в одной из своих работ, ставит знак равенства между прогрессивностью (современностью) и капиталистической модулю западного общества, транслируя

таким образом идею что «догоняющие страны» должны стремиться к развитию по данному вектору [11].

При изучении проблем модернизации, представители различных наук акцентируют внимание на объектах данного процесса в соответствии с собственным научным интересом, поэтому можно отметить выделение различных школ, основывающихся на различных теоретико-методологических подходах к изучаемому вопросу.

Важно отметить, что в исследованиях того времени стали выделять экономику как ключевой фактор, связывающий модернизацию с развитием промышленности и капитализма.

В 1966 С. Блэком подмечена не полная разработанность проблемы модернизации и наличие различных подходов, и определений понятия модернизации [8].

Д. Белл в 1973 г., выдвинул собственную теорию постиндустриального общества (к данной теории позднее вернутся китайский исследователь) [7].

Т. Парсонс считал, что модернизация – явление мировое. Также Парсонс выделил индустриальную фазу модернизации и активно использовал термины характеризующие стадии развития общества («традиционное/современное» [29].

Говоря о более современных отечественных подходах, В.И.Пантин и В.В.Лапкин [28] в 1998 году изучая результаты совершившихся переходов от «традиционного» общества к «современному» отмечают

неоднозначность сложившихся порядков и соглашаются с теорией А.Турена (1980-е) [32] о возможности существования анти и контрмодернизации. Авторы также декларируют идею что модернизация не может быть в тоталитарном обществе.

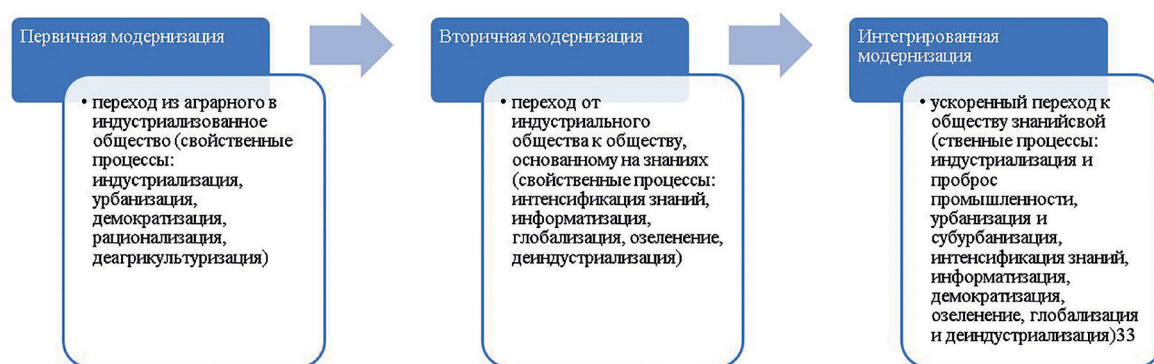
Опираясь на научные разработки Д. Белла [7], китайские исследователи, отвечая на вопрос «Какие процессы происходят после завершения модернизации?» выдвинули идею о существовании процесса перехода от модернизированного (современного) общества к обществу постмодернизированному (суперсовременному) (Обзорный доклад о модернизации в мире и Китае (2001—2010).

С учетом изложенного выше, автором статьи предлагается рассматривать модернизационные процессы в следующем схематическом представлении, рис.1:

Таким образом, при рассмотрении эволюции подходов к модернизации можно выделить 3 значимых периода:

В 1950-х – 1960-х сформировался подход, связанный с копированием ценностей западного современного общества (вестернизацией), идея которого в том, что развитие происходит однолинейно в концепции наличия передовых и отстающих стран. Задача отстающих - догонять передовые.

В 1970-е 1990-е произошла перестройка принципов, в рамках которой модернизация стала рассматривается как часть развития, а не как его условие.



**Рисунок 1. Процессы процесса перехода от модернизированного (современного) общества к обществу постмодернизированному (суперсовременному)**

\*Источник: составлено автором по данным обзорного доклада о модернизации в мире и Китае (2001-2010) [23]



Произошел частичный отказ от вестернизации, при анализе модернизационных процессов стали учитывать исторические и национальные особенности присущие регионам.

Современные подходы (1990-е по н.в.) – учитывают и разделяют модернизацию на первичную (спонтанную модернизацию) и вторичную (догоняющую модернизацию), каждая из которых имеет свойственные им признаки и характеристики.

Отвечая на вопрос, связанный с существованием единого подхода определяющего пути перехода от традиционных обществ к современным, можно отметить различные по мнению ученых варианты:

- 1) через индустриализацию (У.Мур) [27];
- 2) через реформирование городского хозяйства (К.Гриффин) [16];
- 3) через Урбанизацию (Б.Хиггинс) [33];
- 4) с помощью развитых стран (М.Леви) [24];
- 5) через развитие институтов (С.Эйзенштадт) [35];

Кроме того, существует мнение что модернизация может проходить в нескольких направлениях: либеральное (Р.Даль, Г.Алмонд, Л.Пай) [18] или консервативное (С.Хантингтон, Дж.Нельсон, Х.Линц) [18] направление.

#### *Развитие концепций трансформации в экономике*

В Западной экономике концепцию трансформации рассматривают в динамике 2-х периодов: с 1945 года по 1960 год (Послевоенный период) и с 1960 по настоящее время (Современный период) [12].

Трансформация послевоенного периода рассматривается в парадигме поиска капиталистических моделей или моделей, направленных на укрепление жизнеспособности капиталистического подхода.

Некоторые ученые считали, что капитализм не вечен и общество неизбежно ожидает эволюционный переход институциональной структуре (Й.Шумпетер) [34].

К.Кларк и Ж.Фурастье выдвинули концепцию «третичного сектора» связывающую рост производства с ростом рынка услуг, что в свою очередь ведет к развитию

частного предпринимательства и улучшению социально-экономических показателей стран и регионов. В тоже время, слабым местом данной концепции является невозможность раскрытия закономерности развития сил производства и отсутствие корреляционных показателей, связанных с развитием уровня промышленности и сферы услуг.

Современные (появившиеся с 1960 годов по настоящее время) плюралистические и асистемные концепции трансформации ставят перед собой задачу определения и поиска «высших» форм капитализма с ориентацией на учет максимально-возможного не всегда связанного между собой количества автономных факторов.

В таблице 2 представлены подходы и позиции различных авторов, связанных с развитием современных трансформационных концепции

Рассмотрим отношение трансформационных и модернизационных процессов в экономике.

Изучая механизм модернизации технологических процессов, Л.М.Борщ, С.В.Герасимова и А.С.Тюлин указывают на постоянный процесс экономической трансформации и формирование новой экономической реальности, без которой невозможно рассматривать вопрос совершения технологического прорыва [10], модернизация же является этапом развития социально-экономических систем, основанных предыдущим этапом экономической трансформации (В.В.Коврыжко) [20].

Считается, что «основным целевым ориентиром экономической трансформации является переход из одной экономической системы в другую», в то время как экономическая модернизация ставит перед собой задачу повысить конкурентоспособность экономики.

Учитывая изложенные выше подходы можно предоставить и визуализировать модель описывающую систему взаимоотношений трансформационных и модернизационных процессов в экономике, которая будет выглядеть следующим образом, рис.2:

Таблица 2

Развитие современных трансформационных концепции (позиции и подходы)

Автор	Позиция	Подход
У.Ростоу	Отмечает самостоятельную роль общественных потребностей и возможность их влияния на производственные силы и экономические показатели.	Придерживается социально-телеологического подхода, при котором новые социальные цели рассматриваются как факторы системных изменений
Р.Арон	Считает, что национализация предприятий является необходимым элементом экономической трансформации	Приверженец теории индустриализма
Дж.К.Гэлбрейт	Рассматривает социальную трансформацию современного хозяйства с позиции воздействия друг на друга технического и политического базиса как самостоятельных структур	Приверженец теории индустриализма
А.А.Богданов	Связывает возникающие трансформационные процессы с явлением кризиса [9].	Аналогия в качестве метода научного познания
И.И.Лукинов	Развил идею А.А.Богданова, считая, что экономическая трансформация – это неизбежный процесс, сопровождающий эволюцию экономических систем [3].	Приверженец цикличности трансформационных процессов. Рассматривает их как череду меняющих друг друга кризисов, направленных на обновление системы и повышения ее жизнеспособности.

\*Источник: составлено автором



Рисунок 2. Модель взаимоотношений трансформационных и модернизационных процессов в экономике

\*Источник: составлено автором по работам А.М.Борщ, С.В.Герасимова, А.С.Тюлин [10] и В.В.Коврыжко [20]

На представленной схеме видим, что экономическая трансформация и экономическая модернизация является бесконечно чередующимися циклами вложенных изменений и переходов.

Кроме того, на указанные процессы оказывают влияние внешнеполитические и внутривнутриполитические события, а также факторы, представленные культурной составляющей и географическим расположением.

Для ответа на вопросы «Какие социально-экономические преобразования считать трансформацией, а какие модернизацией?» и «Какими признаками обладает экономическая трансформация и экономическая модернизация?» необходимо определить характеристики, которыми обладают трансформационные и модернизационные экономические процессы.

Изучая труды и подходы таких ученых как: С.Ю.Глазьев [14], Горин И.Н. [15], Д.С.Львов [25], Е.Г.Ясин [36], В.А.Красильщиков [22], В.Л.Иноземцев [19], В.Гельман [13] выделяются определённые, присущие всем трансформационным и модернизационным процессам характеристики:

1) революционная направленность (отказ от ставших уже традиционными и принятие вместо них новых принципов);

2) комплексность (вовлечение в процессы изменения множества сфер и агентов);

3) взаимосистемность (влияние изменений в одних направлениях на деятельность других);

4) направленность к глобализации и гомогенности (модернизация в одних странах/сферах подталкивают другие страны/сферы к изменениям, направленным в сторону унификации);

5) продолжительность (процесс является «этапным»), а не «одномоментным», изменения и улучшения могут происходить годами и десятилетиями);

6) дифференцированность по протеканию (различные процессы протекания и итоговые результаты);

7) необратимость (невозможность возврата к исходной форме).

Стоит также отметить, что модерниза-

ция как правило — это вынужденная мера, представляющая собой мобилизацию ресурсов и изменение подходов с целью повышения конкурентоспособности, результатом которой, станет переход в новый виток трансформационного процесса.

### Заключение

Несмотря на наличие преемственности и определенной эволюции концепций связанных в трактованием и изучением трансформационных и модернизационных процессов в экономике, в настоящий момент утверждение единой общепринятой теории модернизации и единого утвержденного подхода к изучению и толкованию данного понятия среди исследователей невозможно. С учетом многообразия моделей социально-экономического устройства различных стран, а также присутствующей в мире политической и экономической турбулентности, изучение вопросов, связанных с развитием и протеканием трансформационных и модернизационных процессов в экономике, остается актуальным и по сей день.

### Благодарность

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».

## Список источников:

1. Большой универсальный словарь русского языка // <https://gramota.ru/biblioteka/slovari/bolshoj-universalnyj-slovar-russkogo-yazyka> (дата обращения: 26.11.2024).
2. Большой толковый словарь русских существительных // <https://gramota.ru/biblioteka/slovari/bolshoj-tolkovyy-slovar-russkikh-sushhestvitelnykh> (дата обращения: 26.11.2024).
3. Большой толковый словарь русского языка // <https://gramota.ru/biblioteka/slovari/bolshoj-tolkovyy-slovar> (дата обращения: 26.11.2024).
4. Словарь методических терминов // <https://gramota.ru/biblioteka/slovari/slovar-metodicheskikh-terminov> (дата обращения: 26.11.2024).
5. Современный словарь иностранных слов // <https://gramota.ru/biblioteka/slovari/slovar-9> (дата обращения: 26.11.2024).
6. Толковый словарь Ожегова // <https://slovarozhegova.ru/> (дата обращения: 26.11.2024).
7. Грядущее постиндустриальное общество. Опыт социального прогнозирования // Перевод с английского. Изд. 2-ое, испр. и доп. — М.: Academia, 2004. CLXX, - 457 с.
8. Блек С. Динамика модернизации: исследование в области сравнительной истории // Нью-Йорк. 1966. - 207 с.
9. Богданов А.А. Тектология: (Всеобщая организационная наука). В 2-х книгах. // М.: Экономика, 1989. Кн. 2. - 309 с.
10. Борщ Л.М. О вопросах трансформации экономики и модернизации технологических процессов в России // Креативная экономика. 2018. № 6. С. 717-732.
11. Вебер М. Протестантская этика и дух капитализма. // Иванов-Франковск: Ист-Вью, 2002. - 352 с.
12. Гагулина Н.Л. Эволюция концепций трансформации в экономической науке // Ученые записки Российского государственного гидрометеорологического университета. 2013. № 31. С. 170-173.
13. Гельман В. Авторитарная модернизация: каковы ее перспективы в России [Электронный ресурс] // 2008. Электрон. текстовые дан. Режим доступа: <http://www.eu.spb.ru>, свободный (дата обращения: 20.11.2024).
14. Глазьев С.Ю. Глобальная трансформация через призму смены технологических и мирохозяйственных укладов // AlterEconomics. 2022. Т.19. №1. С. 93-115.
15. Горин Н.И. Модернизация России: территориальное измерение: Монография // Санкт-Петербург: Издательство Алетейя. 2011. - 328 с.
16. Гриффин К. Альтернативные стратегии экономического развития // Нью-Йорк : Издательство Сент-Мартин Пресс, 1989. - IX, - 267 с.
17. Дюркгейм Э. О различии общественного труда. // Западно-европейская социология XIX-начала XX веков. М.: Издание Международного Университета Бизнеса и Управления. 1996. - с. 256-309.
18. Зимин В.А. Политическая модернизация и ее теории // Вестник КГУ. 2012. №3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/politicheskaya-modernizatsiya-i-ee-teorii> (дата обращения: 26.11.2024).
19. Иноземцев В.Л. Что такое модернизация и готова ли к ней Россия? // Модернизация России: условия, предпосылки, шансы. Сборник статей материалов. Выпуск 1 / под ред. Иноземцева В.Л. — М.: Центр исследования постиндустриального общества, 2009. - 240 с.
20. Коврыжко В.В. Экономическая модернизация трансформирующихся экономик // Journal of Economic Regulation. 2010. Т.1. № 1. С. 39-46.
21. Конт О. Дух позитивной философии // пер. с фр. И. А. Шапиро; предисл. М. М. Ковалевского. - Изд. 4-е. - Москва: URSS, cop. 2016. - 76 с.
22. Красильщиков В.А. Модернизация: зарубежный опыт и уроки для России // Модернизация России: условия, предпосылки, шансы. Сборник статей и материалов. Выпуск 1 / под ред. В.Л. Иноземцева. — М., 2009. - 240 с.
23. Лапин Н.И. Обзорный доклад о модернизации в мире и Китае (2001-2010) // Российская акад. наук, Ин-т философии, Центр изучения социокультурных изменений, Группа исслед. стратегий модернизации Китая, Китайский центр исслед. модернизации, Китайская акад. наук ; гл. ред.: Хэ Чуаньци, отв. ред. рус. изд.: Н. И. Лапин ; [пер. с англ.: Н. С. Петрин ; пер. с китайского: Буров В. Г.]. - Москва: Весь мир, 2011. - 252 с.
24. Леви М. Политика комбинированного и неравномерного развития: теория перманентной революции // Лондон: Verso, 1981. - 173 с.
25. Львов Д.С. Книга об экономических трансформациях на Украине // Экономическая наука современной России. 2004. № 3. С. 135-143.
26. Матвеев Ю.И. Модернизация: теория и современность // Известия ТулГУ. Гуманитарные науки. 2012. №1. С. 153-164.
27. Мур Б. Социальные истоки диктатуры и демократии: роль помещика и крестьянина в создании современного мира // пер. с англ. Алексея Глухова. - Москва: Изд. дом Высш. шк. экономики, 2016. - С. 250-253.
28. Пантин В.И. Волны политической модернизации в истории России к обсуждению гипотезы // В. И. Пантин, В. В. Лапкин // Полис. Политические исследования. 1998. № 2. С. 39-51.
29. Парсонс Т. Система современных обществ / Т. Парсонс; Перевод с англ. Л. А. Седова, А. Д. Ковалева; [Ин-т "Открытое о-во"]. - Москва: Аспект-пресс, 1997. - 270 с.
30. Полонский В.М. Зачем нужен словарь? // Наука и школа. 2019. №1. С. 214-226.
31. Спенсер Г. Опыты научные, политические и философские // Герберт Спенсер; [Пер. с англ. под ред. Н. А. Рубакина]. - Минск: Совр. литератор, 1998. - 1407 с.
32. Турен А. Возвращение человека действующего. Очерк социологии. // — М.: Научный мир, 1998. — 115 с.
33. Хиггинс Б. Экономическое развитие маленькой планеты // Нью-Йорк: Norton, Cop. 1979. - X, - 292 с.
34. Шумпетер Й.А. Капитализм, социализм и демократия // Пер. с англ. В.С. Автономова. — М.: Экономика. 1995. - 540 с.
35. Эйзенштадт С. Концепция модернизации в зарубежной социально-политической теории, 1950-1960 гг. // сборник переводов / Российская акад. наук, Ин-т науч. информ. по общественным наукам; [сост. и пер. Николаев В. Г.]. - Москва: [б. и.], 2012. - 210 с.
36. Ясин Е.Г. Модернизация экономики и общественное развитие // в 3 кн. / отв. ред. Е. Г. Ясин ; Гос. ун-т - Высшая школа экономики. - М. : Изд. дом ГУ ВШЭ, 2007. - 9 с.



References:

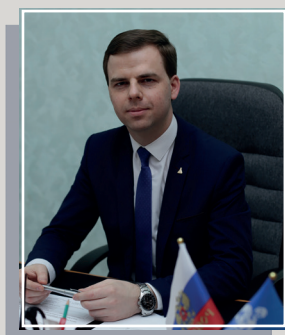
1. A large universal dictionary of the Russian language // <https://gramota.ru/biblioteka/slovari/bolshoj-universalnyj-slovar-russkogo-yazyka> (date of reference: 11/26/2024).
2. A large explanatory dictionary of Russian nouns // <https://gramota.ru/biblioteka/slovari/bolshoj-tolkovyj-slovar-russkikh-sushhestvitelnykh> (date of reference: 11/26/2024).
3. The Great explanatory Dictionary of the Russian language // <https://gramota.ru/biblioteka/slovari/bolshoj-tolkovyj-slovar> (date of access: 11/26/2024).
4. Dictionary of methodological terms // <https://gramota.ru/biblioteka/slovari/slovar-metodicheskikh-terminov> (date of reference: 11/26/2024).
5. Modern dictionary of foreign words // <https://gramota.ru/biblioteka/slovari/slovar-9> (date of reference: 11/26/2024).
6. Ozhegov's Explanatory Dictionary // <https://slovarozhegova.ru/> (date of reference: 11/26/2024).
7. The coming post-industrial society. Social forecasting experience // Translated from English. 2nd edition, ispr. and add. — M.: Academia, 2004. CLXX, 457 p.
8. Black S. Dynamics of modernization: a study in the field of comparative history // New York. 1966. 207 p.
9. Bogdanov A.A. Tectology: (Universal organizational science). In 2 books. // M.: Ekonomika, 1989. Book 2. p. 309
10. Borsch L.M. On the issues of economic transformation and modernization of technological processes in Russia // *Creative Economics*. 2018. No. 6. pp. 717-732.
11. Weber M. Protestant ethics and the spirit of capitalism. // *Ivano-Frankivsk: East View*, 2002. 352 p.
12. Gagulina N.L. Evolution of concepts of transformation in economic science // *Scientific notes of the Russian State Hydrometeorological University*. 2013. No. 31. pp. 170-173.
13. Gelman V. Authoritarian modernization: what are its prospects in Russia [Electronic resource] // 2008. The electron. text data. Access mode: <http://www.eu.spb.ru/>, svobodny (accessed: 11/20/2024).
14. Glazyev S.Yu. Global transformation through the prism of changing technological and world economic patterns // *AlterEconomics*. 2022. Vol. 19. No. 1. pp. 93-115.
15. Gorin N.I. Modernization of Russia: territorial dimension: Monograph // Saint Petersburg: Alethea Publishing House. 2011. - 328 p.
16. Griffin K. Alternative strategies of economic development // New York : St. Martin's Press, 1989. - IX, - 267 p.
17. Durkheim E. On the difference of social work. // *Western European Sociology of the XIX-early XX centuries*. Moscow: Edition of the International University of Business and Management. 1996. — pp. 256-309.
18. Zimin V.A. Political modernization and its theories // *Bulletin of KSU*. 2012. No.3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/politicheskaya-modernizatsiya-i-ee-teorii> (date of access: 11/26/2024).
19. Inozemtsev V.L. What is modernization and is Russia ready for it? // *Modernization of Russia: conditions, prerequisites, chances*. Collection of articles and materials. Issue 1 / ed. Inozemtseva V.L. — M.: Center for the Study of Post-industrial Society, 2009a.
20. Kovryzhko V.V. Economic modernization of transforming economies // *Journal of Economic Regulation*. 2010. Vol.1. No. 1. pp. 39-46.
21. Comte O. The spirit of positive philosophy // trans. from the French I. A. Shapiro; preface by M. M. Kovalevsky. - 4th edition. - Moscow : URSS, cop. 2016. - 76 p.
22. Krasilshchikov V.A. Modernization: foreign experience and lessons for Russia // *Modernization of Russia: conditions, prerequisites, chances*. Collection of articles and materials. Issue 1 / edited by V.L. Inozemtsev. — M., 2009.
23. Lapin N.I. Overview report on modernization in the world and China (2001-2010) // *Russian Academy of Sciences, Institute of Philosophy, Center for the Study of Socio-Cultural Changes, Research Group*. China's modernization strategies, the Chinese Research Center. Modernization, Chinese Academy of Sciences ; Chief Editor: He Chuanqi, ed. Russian edition: N. I. Lapin ; [trans. from English: N. S. Petrin ; translated from Chinese: V. G. Burov]. - Moscow: The Whole World, 2011. - 252 p.
24. Levi M. The policy of combined and uneven development : the theory of permanent revolution // London : Verso, 1981. — 173 p.
25. Lvov D.S. The book on economic transformations in Ukraine // *Economics of modern Russia*. 2004. No. 3. pp. 135-143.
26. Matveenko Yu.I. Modernization: theory and modernity // *Izvestiya TuSU. Humanities*. 2012. No.1.
27. Moore B. The social origins of dictatorship and democracy: the role of the landowner and peasant in the creation of the modern world // translated from English by Alexey Glukhov. - Moscow: Publishing House of Higher School of Economics, 2016. - pp. 250-253.
28. Pantin V.I. Waves of political modernization in the history of Russia to discuss the hypothesis // V. I. Pantin, V. V. Lapkin // *Polis. Political research*. 1998. No. 2. pp. 39-51
29. Parsons T. The system of modern societies / T. Parsons; Translated from the English by L. A. Sedov, A. D. Kovalev; [In-t "Open Society"]. - Moscow: Aspect-press, 1997. - 270 p.
30. Polonsky V.M. Why do we need a dictionary? // *Science and school*. 2019. No.1.
31. Spencer G. Scientific, political and philosophical experiments // Herbert Spencer; [Trans. from English. edited by N. A. Rubakin]. - Minsk: Sovr. literator, 1998. - 1407 p.
32. Touraine A. The return of an active person. An essay on sociology. // — M.: Scientific world, 1998. — 115 p.
33. Higgins B. Economic development of a small planet // New York: Norton, Cop. 1979. - X, 292 p.
34. Schumpeter J.A. Capitalism, socialism and democracy // Translated from the English by V.S. Avtonomova. — M.: Ekonomika. 1995. 540 p.
35. Eisenstadt S. The concept of modernization in foreign socio-political theory, 1950-1960. // collection of translations / Russian Academy of Sciences, Institute of Scientific Information. in social sciences; [comp. and trans . Nikolaev V. G.]. - Moscow: [B. I.], 2012. - 210 p.
36. Yasin E.G. Modernization of the economy and social development // in 3 books / ed. by E. G. Yasin; State University - Higher School of Economics. - M. : Publishing House of the Higher School of Economics, 2007. - 9 p.



УДК 334.021  
DOI: 10.52176/2304831X\_2024\_04\_139  
EDN: MKEUXS

## Исследование форм и особенностей реализации концепции корпоративной социальной ответственности хозяйствующими субъектами Тульской области

### Study of forms and features of implementation of the concept of corporate social responsibility by business entities of the Tula region

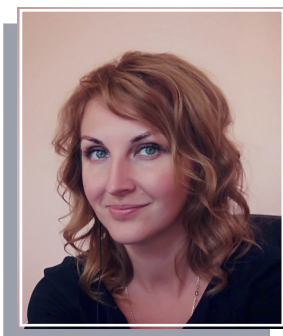


#### **Александр Владимирович Овчаров**

Новомосковский институт (филиал) федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российский химико-технологический университет имени Д.И. Менделеева», заместитель директора по учебной и научной работе, кандидат экономических наук, доцент, ORCID iD 0000-0003-2385-6859, SPIN-код: 6988-5613, AuthorID: 790895.  
301665 Россия, Тульская область, г. Новомосковск, ул. Дружбы, д.8.  
e-mail: ovcharov.a.v@muctr.ru

#### **Alexandr V. Ovcharov**

Novomoskovsk Institute (branch) of the Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "Russian University of Chemical Technology named after D.I. Mendeleev", deputy Director for Education and Scientific Work, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor.  
301665, Tula region, Novomoskovsky district, Novomoskovsk, st. Friendship, d. 8.  
e-mail: ovcharov.a.v@muctr.ru

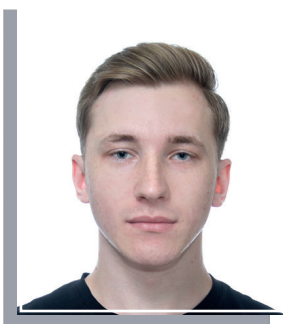


**Татьяна Владимировна Бабкина**

Новомосковский институт (филиал) федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российский химико-технологический университет имени Д.И. Менделеева», доцент кафедры «Менеджмент», кандидат экономических наук, доцент, ORCID iD 0000-0001-8439-2627, SPIN-код: 6699-2039, AuthorID: 445811.  
301665 Россия, Тульская область, г. Новомосковск, ул. Дружбы, д.8.  
e-mail: tayana\_surkova@mail.ru

**Tatiana V. Babkina**

Novomoskovsk Institute (branch) of the Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "Russian University of Chemical Technology named after D.I. Mendeleev", associate Professor of the Department "Management", Candidate of Economic Sciences, Associate Professor.  
301665, Tula region, Novomoskovsky district, Novomoskovsk, st. Friendship, d. 8.  
e-mail: tayana\_surkova@mail.ru



**Александр Владимирович Баукин**

Новомосковский институт (филиал) федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российский химико-технологический университет имени Д.И. Менделеева», студент направления подготовки 43.03.01 «Сервис», 301665 Россия, Тульская область, г. Новомосковск, ул. Дружбы, д.8.  
e-mail: baukinalexander18@yandex.ru

**Alexander V. Baukin**

Novomoskovsk Institute (branch) of the Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "Russian University of Chemical Technology named after D.I. Mendeleev", associate Professor of the Department "Management", student of the direction of training 43.03.01 «Service», 301665, Tula region, Novomoskovsky district, Novomoskovsk, st. Friendship, d. 8.  
e-mail: baukinalexander18@yandex.ru

**Аннотация.**

В статье проведен подробный анализ форм и методов осуществления корпоративной социальной ответственности в Тульской области. Выявлены особенности и инструментов ее реализации, как крупными корпоративными объединениями, так и средними и мелкими бизнес-субъектами. Авторами систематизированы ключевые сферы общественного и инфраструктурного развития в Тульской области. Доказано, что основной формой осуществления социальных инвестиций в Тульской области является государственно-частное партнерство. Определены основные площадки для реализации КСО. В завершении исследования определены направления развития социально-ответственного бизнеса в регионе с учетом интересов всех уровней заинтересованных аудиторий. Доказано, что формирование эффективной системы корпоративной социальной ответственности в Тульской области позволит повысить инвестиционную привлекательность региона и в итоге позволит выйти на новый уровень устойчивого развития на основе использования комплексного потенциала.

**Ключевые слова.**

Корпоративная социальная ответственность, регион, стейкхолдеры, государственно-частное партнерство, инвестиции, проекты, экология, благотворительность, инфраструктура, развитие, конкурентоспособность, инвестиционная привлекательность.

**Введение**

Корпоративная социальная ответственность (КСО) — это не только благотворительность или современный маркетинговый инструмент. Это эффективный способ, который позволяет определенной территории увеличить устойчивость и конкурентоспособность при этом речь идет о всей региональной экономической системе. Давайте разберем, как именно КСО может способствовать устойчивому развитию региона [1].

Один из ключевых аспектов влияния корпоративной социальной ответственности на региональное развитие заключается в стимулировании экономического роста. Компании, которые интегрируют принципы КСО в свою деятельность, способствуют созданию благоприятной инвестиционной среды и положительного имиджа региона, привлекая новые инвестиции и способствуя развитию делового сообщества.

Поддержка социальных программ, инвестиции в образование, здравоохранение, экологию и другие сферы жизни региона помогают улучшить качество жизни местных жителей. Это в свою очередь приводит к уменьшению социальных проблем, сни-

**Abstract.**

The article provides a detailed analysis of the forms and methods of corporate social responsibility in the Tula region. Features and tools for its implementation were identified by both large corporate associations and medium and small business entities. The authors systematized the key areas of public and infrastructure development in the Tula region. It has been proven that the main form of social investment in the Tula region is public-private partnership. The main sites for the implementation of CSR have been identified.

At the end of the study, the directions for the development of socially responsible business in the region were determined, taking into account the interests of all levels of stakeholders. It has been proven that the formation of an effective system of corporate social responsibility in the Tula region will increase the investment attractiveness of the region and, as a result, will allow reaching a new level of sustainable development based on the use of integrated potential.

**Keywords.**

Corporate social responsibility, region, stakeholders, public-private partnerships, investments, projects, ecology, charity, infrastructure, development, competitiveness, investment attractiveness.

жению уровня безработицы, значительному улучшению качества жизни и, как следствие, увеличению налоговых поступлений в бюджет.

Компании, осуществляющие КСО, активно вкладывают средства в развитие инфраструктуры региона: строят дороги, обновляют коммуникации, улучшают транспортную доступность. Это не только способствует экономическому росту, но и повышает качество жизни жителей региона [6].

Корпоративная социальная ответственность играет важную роль в устойчивом развитии регионов. Инвестиции компаний в социальные программы помогают не только улучшить условия жизни людей, но и создать благоприятную экономическую среду, способствующую процветанию региона в целом. Развитие КСО — это не просто мода, это стратегическое вложение в будущее, которое приносит пользу как бизнесу, так и обществу.

**Основная часть**

Корпоративная социальная ответственность (КСО) — это не просто концепция ведения бизнеса, а ключевой элемент его

деятельности, способствующий укреплению стабильности и конкурентоспособности как компании, так и региональной экономической системы. Поддержка КСО способствует экспоненциальному экономическому росту региона, укреплению бюджета, росту инвестиционной привлекательности и формированию положительного имиджа субъекта федерации [4].

Уровень развития потенциала корпоративной социальной ответственности региона определяется внутренними и внешними факторами, влияющими на регион как социально-экономическую систему и на каждое предприятие в отдельности. Они формируют стратегические направления влияния властей на региональный бизнес и формируют трёхмерную систему взаимодействия между властью, бизнесом и обществом.

Исследования показывают, что стратегическое партнерство способствует укреплению устойчивости регионального развития путем обеспечения стабильного финансирования увеличения доходной части бюджета, улучшения экологической ситуации, сохранению эко систем и природных ресурсов, а также выступает своеобразным катализатором качества жизни населения на территории присутствия.

Процесс формирования социальной ответственности компании (КСО) начинается на уровне региональных властей и затем распространяется на отдельные предприятия. В этом случае, компании реагируют на сигналы, полученные от органов власти, и корректируют свою финансовую и хозяйственную деятельность.

Конкурентоспособность региона является результатом создания новой среды и реализации совместных управленческих решений и проектов между властями и корпорациями [8].

Алгоритм взаимодействия между ними был разработан на основе новых принципов сотрудничества, учитывающих интересы всех участников общественно-экономического развития.

Реализация этого алгоритма позволяет повысить эффективность управления и улучшить качество жизни населения, экологическую обстановку.

Интеграция корпоративной социальной ответственности в практическую деятельность хозяйствующих субъектов радикально изменила функции корпораций: теперь бизнес не просто является основным двигателем экономического прогресса, но также выступает в качестве ведущего участника в поддержании социальной стабильности в регионе.

Ожидания общественности относительно социальной ответственности компаний ведущих бизнес на определённой территории, значительно возросли, что требует постоянного подтверждения положительной репутации компаний, сохраняя при этом их конкурентоспособность и экономическую эффективность.

Авторами определено, что реализация основных принципов корпоративной социальной ответственности в деятельности хозяйствующих субъектов может выражаться в различных формах: начиная от благотворительных мероприятий и применения методов социально ориентированного маркетинга и заканчивая осуществлением комплексных стратегических программ, направленных на развитие территорий, где компании ведут свою деятельность [2].

Компания может оказывать благотворительную поддержку в виде целевых пожертвований, которые направляются на реализацию социальных проектов. Такие проекты могут выполняться как непосредственно компанией, так и совместно с государственными органами, некоммерческими организациями и фондами, занимающимися благотворительностью.

Особое внимание заслуживает механизм совместного финансирования, при котором компания предоставляет финансовую помощь в партнёрстве с государственными и негосударственными учреждениями.

Также набирает популярность социально значимый маркетинг: компании выделяют определённую долю доходов от продажи отдельных товаров или услуг для поддержки выбранных социальных инициатив.

Внедрение в практическую деятельность крупных хозяйствующих субъектов системы корпоративной социальной ответственности

сти (КСО) может быть реализовано множеством различных способов.

Корпорации могут проводить благотворительные акции, использовать инструменты социально значимого маркетинга, а также разрабатывать и внедрять масштабные стратегии для устойчивого развития своих регионов присутствия [10].

Еще одной распространенной формой благотворительности является социально значимый маркетинг, суть которого заключается в том, что часть доходов от продажи товаров или услуг субъекта хозяйствования идет на социальные программы.

Также компании могут разрабатывать сложные, комплексные программы развития территорий своего присутствия, привлекая к этой работе профессионалов из различных областей и сфер деятельности.

Формирование такой комплексной модели или программы решает специфические задачи развития различных сфер жизнедеятельности территории, включая, в первую очередь, социальную сферу. Управленческие решения в рамках этих программ согласованы между собой, также как и применяемые инструменты, их реализации. Для успешной реализации подобных проектов обычно привлекается достаточно широкий круг партнёров, в том числе организации различных сфер и форм собственности, участвующие в их финансировании [3].

Если рассматривать непосредственно формы осуществления КСО в Тульском регионе, то необходимо сделать акцент на достаточно сильной неравномерности и фрагментарности практики их реализации.

Есть много достаточно небольших компаний, которые используют практику социальных инвестиций, благотворительности и внедрение принципов устойчивого развития и большое количество крупных корпораций, которые вообще не реализуют принципы КСО.

Следует отметить широкий охват КСО различных сфер общественного развития: в Тульской области мы можем увидеть проекты развития инфраструктуры коммунального хозяйства, культурные, образовательные проекты, комплекс-

ные программы развития социальной инфраструктуры.

В том числе подобная специфика развития КСО в рассматриваемом регионе связана с высокими темпами развития промышленности в Тульской области, которая в настоящее время является одной из наиболее привлекательных площадок для инвестиций в промышленность в ЦФО [5].

Социальные инвестиции в Тульской области осуществляются на основе принципов государственно-частного партнерства.

Наиболее значимой площадкой в регионе является ОЭЗ ППТ «Узловая», которая в сочетании с индустриальным парком «Узловая» формирует единый промышленный кластер.

Управляющая компания, отвечающая за взаимодействие с резидентами ОЭЗ в рамках проектов частного государственного партнёрства, — это акционерное общество «Региональная корпорация развития и поддержки Тульской области» (далее — АО «КРТО»).

В индустриальном парке «Узловая» для резидентов действуют различные преференции, среди которых:

- ставка налога на имущество составляет 0% в течение первых четырех лет эксплуатации объекта;
- ставка налога на прибыль в размере 12,5% до 1 января 2025 года [3].

Объем социальных и инфраструктурных инвестиций от частного партнёра в рамках проекта ГЧП в индустриальном парке «Узловая» должен составлять не менее 100 млн. рублей для получения указанных преференций.

Среди наиболее значимых инвестиционных проектов, реализуемых на территории ИП «Узловая», можно выделить:

1. Строительство гидрометаллургического завода по производству литиевых соединений на базе ОЭЗ ППТ «Узловая» Тульской области. Нацелен на удовлетворение растущего спроса на аккумуляторные батареи и системы хранения энергии высокой плотности, что усиливает глобальную зависимость промышленных отраслей от лития, включенного в перечень стратегических металлов. Объем инвестиций резидента - 3,65 млрд. рублей.



2. Проект производства металлической мебели, реализуемый ООО «Промет СЭЗ», с общим объемом инвестиций 740 млн. руб.

3. Строительство завода горячего цинкования ООО «Гальватех» с общим объемом инвестиций 1159 млн. руб.

4. Строительство комплекса по производству автохимии ООО «Интерпласт» с общим объемом инвестиций 323,2 млн. руб.

На территории Тульской области функционируют шесть территорий опережающего социально-экономического развития (ТОР), в частности в таких моногородах, как Алексин, Ефремов, Первомайский, Белев, Суворов и Кимовск. В 2023 году на территориях опережающего социально-экономического развития (ТОР) в Тульской области было создано свыше 2300 рабочих мест, не связанных с деятельностью основных градообразующих предприятий. Общий объем привлеченных инвестиций в эти зоны составил более 17 млрд рублей.

К числу самых значительных проектов Тульской области относятся зоны опережающего социально-экономического развития, такие как ТОР «Алексин» и ТОР «Ефремов».

Преференции резидентов территорий опережающего социально-экономического развития представлены на рисунке 1.

Каждый инвестиционный проект реализуется в формате государственно-частного

партнерства (ГЧП), что позволяет поддерживать устойчивые взаимоотношения между бизнесом и государством. Так, например, проект в этих зонах предусматривает создание новых, как минимум 10 постоянных рабочих мест.

В ТОР «Алексин» 9 резидентов, реализуют крупные проекты, основывающиеся на государственно-частном партнерстве. Эти инициативы способствуют созданию новых рабочих мест и привлечению инвестиций в регион.

ТОР «Ефремов» ориентирован на создание биотехнологического кластера, в рамках этой инициативы был реализован проект по улучшению транспортной инфраструктуры с целью поддержки логистических нужд новых производств, что стало возможным благодаря выделению из фонда развития моногородов 160 млн. рублей. За счет данных средств была построена автомобильная дорога длиной более 3 километров. Уже к октябрю 2023 года было зарегистрировано 13 компаний-резидентов, что в очередной раз подчеркивает динамичное развитие территории, с привлечением крупных корпоративных инвестиций.

Особенно следует выделить здесь индустриальный комплекс «Каргилл», который ведет в данной ТОР сразу нескольких крупных инвестиционных проектов.

Как уже было сказано ранее, резиденты ТОР получают ряд льгот, направленных

## НАЛОГОВЫЕ ПРЕФЕРЕНЦИИ



### НАЛОГ НА ПРИБЫЛЬ ОРГАНИЗАЦИЙ

(в соответствии со ст. 284 Налогового кодекса Российской Федерации и в соответствии с Законом Тульской области от 18.12.2017 №103-ЗТО «О льготном налогообложении налогоплательщиков-резидентов территории опережающего развития, созданных на территории Тульской области»)



### НАЛОГ НА ИМУЩЕСТВО ОРГАНИЗАЦИЙ

(в соответствии с Законом Тульской области от 18.12.2017 №103-ЗТО «О льготном налогообложении налогоплательщиков-резидентов территории опережающего развития, созданных на территории Тульской области»)



### ЗЕМЕЛЬНЫЙ НАЛОГ



Рисунок 1. Преференции резидентов территорий опережающего социально-экономического развития Тульской области [9]

на снижение начальных затрат и стимулирование вложений в экономику региона. Для получения упомянутых преференций минимальный объем инвестиций составляет 25 млн. рублей. Однако, для проектов в сферах образования, здравоохранения, спорта, развлечений и отдыха установлен сниженный порог инвестиций в 5 млн. рублей, что создает дополнительные стимулы для ведения бизнеса.

ТОР «Алексин» и ТОР «Ефремов» способствуют устойчивому развитию региона, привлекая инвесторов из различных отраслей. В таблице 1 представлены основные проекты, реализуемые на данных территориях.

До конца 2024 года планируется создание дополнительных 400 рабочих мест и привлечение еще около 5 миллиардов рублей инвестиций.

В частности, будут проведены дорожные работы, благоустройство дворов и реализован до конца проект "Сердце Ефремова", основной целью которого является восстановление исторического центра города.

Также уже принято решение о выделении 43 миллиона рублей на масштабную реконструкции водонапорной системы в селе Шилово. В Алексине тоже будет реализован ряд инфраструктурных проектов. В частности, запланированы дорожные работы, полное благоустройство 28 дворовых территорий, а также начато строительство детского сада на 60 мест.

Более масштабные проекты в рамках КСО связаны с реализацией комплексных программ по развитию территорий присутствия.

ООО «Полипласт».

На заводе Полипласт в рамках программы устойчивого развития компании и в связи с вступлением в силу новых нормативно-правовых актов в области экологической безопасности внедряется программа, направленная на снижения уровня выбросов различных вредных веществ в атмосферу. Так в ноябре 2018 года были установлены батарейные циклоны на новый сушильно-складской комплекс, которые выступают в качестве дополни-

Таблица 1

**Вложение в развитие территорий опережающего социально-экономического развития Тульской области**

ТОР	Проект	Компания	Описание проекта	Объем инвестиций
Алексин	Складской терминал	Wildberries	Строительство терминала для обработки и хранения товаров на 15 тысяч рабочих мест за 2021–2025 годы	24 млн. руб.
	Завод металлопрофилей	ООО «АЗСК ВинПроф»	Производство гнутых профилей для большепролетных конструкций зданий и сооружений	576 млн. руб.
	Туристско-рекреационный кластер	ООО «ЦСТ»	Создание рекреационной зоны для туризма	312 млн. руб.
	Завод лифтового оборудования	ООО «Тульский лифтовый завод»	Производство и поставка лифтов	960 млн. руб.
Ефремов	Биотехнологический комплекс	ООО «БВК Техногрупп»	Производство белково-витаминных концентратов, проект на 50 рабочих мест	150 млн. руб.
	Промышленное производство	ООО «Промбиотехнологии»	Производство биотехнологической продукции, проект на 173 рабочих мест	2,9 млрд руб.
	Биохимический завод	ООО «Ефремовский биохимический завод»	Производство и логистика для сельского хозяйства и кормовой продукции, проект на 34 рабочих места	30 млн. руб.

\*Источник: составлено авторами

тельного способа очистки атмосферы от пыли.

Благодаря этому, удалось уменьшить выбросы пыли в атмосферу практически на 20%. В 2020-2021 годах была проведена полная модернизация реакционного отделения, что позволило уменьшить выбросы органических веществ в атмосферу на 30%. Помимо этого, до начала 2025 года запланирована установка полностью автоматической системы контроля за выбросами в атмосферу.

Также компания «Полипласт» системно помогает развивать в Тульской области профессиональный и любительский хоккей. Являясь социальным партнером региональной Федерации хоккея. Компания «Полипласт» также активно поддерживает развитие дворового хоккея в Тульской области. В ноябре 2018 года создана академия хоккея им. Б. П. Михайлова, легендарного хоккеиста и тренера. Президентом ее стал гендиректор компании «Полипласт» Новомосковск Александр Ковалёв. Основной задачей академии стала подготовка профессиональных хоккеистов. Сейчас в Академии 560 воспитанников, 16 возрастных групп, работает единственное в регионе отделение («хоккейные ясли»), отделение по следж-хоккею, студенческая и молодежные команды. Компания продолжает строительство спортивного центра для подготовки хоккеистов, создавая дополнительные возможности для спортивного развития молодежи.

В настоящее время компания ведет строительство спортивного центра для подготовки хоккеистов в г. Новомосковск ООО «P&G - Новомосковск»

Компания P&G на протяжении своего присутствия в Новомосковске реализовала широкий спектр социальных инициатив, вложив более 6 миллионов долларов США. В числе значимых проектов компании – реконструкция инфекционного отделения городской больницы и установка современного рентгеновского оборудования, а также модернизация системы водоснабжения города [7].

Компания активно развивает спортивное направление в городе, выделяя средства на создание современных спортивных объек-

тов, таких как серия комплексных физкультурных центров «Олимп», что способствует общему социальному прогрессу и улучшению качества жизни.

Кроме этого, значительная часть усилий корпорации направлена на регулярную помощь местным учреждениям, оказывающим социальную помощь отдельным категориям граждан, в том числе домам для пожилых людей и детским творческим центрам. Сотрудники компании в Новомосковске активно участвуют в программе добровольных пожертвований «Им нужна Ваша помощь». Эта инициатива направлена на сбор средств, которые затем направляются на поддержку нуждающихся детей, воспитанников Новомосковского дома ребенка, специальной школы-интерната для сирот.

С 2023 года P&G запустила новые инициативы, направленные на поддержку образовательных и культурных программ в Новомосковске, включая помощь в модернизации оборудования в местных школах и проведение мероприятий для повышения экологической осведомленности школьников.

АО НАК «Азот».

С помощью ЕвроХима в Новомосковске был запущен образовательно-производственный кластер. В рамках федерального проекта "Профессионалитет" химический кластер был создан на базе Новомосковского политехнического колледжа. Соглашение о создании кластера было подписано в 2022 году между правительством региона и предприятиями компании НАК «Азот», Новомосковск-Ремстройсервисом и Новомосковским Хлором. Этот проект направлен на развитие кадрового потенциала и подготовку специалистов для химической отрасли, распространение лучших практик наставничества и обучения на предприятиях, модернизацию и обновление материально-технической базы. Предприятие минерально-химической компании ЕвроХим НАК «Азот», расположенное в городе Новомосковск Тульской области, с 2022 года реализует климатический проект по созданию установки для производства сжиженной углекислоты производительностью 4 тонны в час. Углекислота будет

получаться путем улавливания и утилизации CO<sub>2</sub> от производства аммиака. Это позволит существенно снизить количество выбросов парниковых газов в пределах проекта и их сокращение по сравнению с количеством выбросов, которые могли бы иметь место без реализации данного проекта. Компания НАК «Азот» активно перераспределяет часть своих финансовых ресурсов на поддержку ключевых социальных объектов, таких как поликлиника, образовательные учреждения, включая библиотеку и другие важные социальные инфраструктуры. В дополнение к этому, работникам предлагаются компенсации за транспортные расходы, а также специальные условия для получения оздоровительных путевок как для них самих, так и для их детей.

НАК «Азот» активно поддерживает социальные инициативы города, выделяя средства на различные проекты устойчивого развития. Компания оказывает помощь образовательным учреждениям, медицинским и социальным организациям, а также поддерживает экипаж атомного подводного ракетносца «Новомосковск». Она также участвует в нескольких благотворительных и социальных проектах, таких как программы, направленные на сохранение и развитие локального наследия Новомосковска, включая работу с историей, местной айдентикой, музеями, ремеслами, а также развитие культурного и промышленного туризма и брендинга. Корпорация проявляет инициативы в научно-техническом воспитании молодежи, организации международных олимпиад в области химии, экологии. К числу этих проектов относятся, такие как «Сохраняем наследие», «Чистые реки», «Спорт для будущих чемпионов» и другие [9].

В рамках экологической ответственности в Новомосковске НАК «Азот» реализует проект по восстановлению и озеленению городской среды, включая создание зеленых зон на территории производственных объектов. В 2023 году компания начала инициировать дополнительные мероприятия по снижению уровня шума и пыли от производства, что улучшило условия жизни жителей прилегающих районов.

Кроме того, компания активно участвует в волонтерских акциях, направленных на помощь многодетным семьям и пенсионерам в Новомосковске. Компания организует благотворительные мероприятия, включая сбор средств и необходимых вещей для нуждающихся. Работники НАК «Азот» становятся частью этих инициатив, что не только укрепляет корпоративный дух, но и демонстрирует социальную ответственность компании перед обществом.

### Заключение

Особенностью системы корпоративной социальной ответственности Тульской области является то, что в формировании устойчивого развития региона принимают участие не только крупные корпорации, но и малые и средние предприятия рассматриваемого региона.

Масштабные проекты регион реализует при поддержке крупного бизнеса, а средние и небольшие с помощью малого бизнеса и микропредприятий. В то же время большинство ГЧП проектов реализуется именно с малым бизнесом [11].

В настоящее время для Тульской области актуальна разработка общих подходов к стратегическому управлению социально-ответственного бизнеса с учетом интересов муниципального и регионального сообщества, посредством выделения внешнего и внутреннего уровня корпоративной ответственности.

Формирование корпоративно ответственных хозяйствующих субъектов позволяет повысить конкурентоспособность региона и их устойчивое развитие на основе использования комплексного потенциала. Систематизирована степень значимости признаков социально ответственного поведения хозяйствующих субъектов для социального климата региона.

Результаты проведенного исследования могут быть использованы на практике для разработки адаптивных региональных моделей сотрудничества муниципальных и региональных органов власти и социально ответственных корпораций с целью разработки эффективной стратегии устойчивого развития региона.



**Список источников:**

1. Божук С.Г., Кулибанова В. В., Тэор Т. Р. Корпоративная социальная ответственность: учебник для вузов. 2-е изд., испр. и доп. изд. Москва: Юрайт, 2024. 226 с.
2. Бородин С. Н. Механизм формирования стратегии развития региона на основе оценки перспектив его развития в рамках концепции устойчивого развития // Современные вопросы устойчивого развития общества в эпоху трансформационных процессов (шифр - МКСВ): Сборник материалов XVII Международной научно-практической конференции (17 апреля 2024 года). - Москва: ООО "Издательство "Экономическое образование", 2024. С. 212-218.
3. Жадобина Д.А. Алгоритм разработки модели корпоративной социальной ответственности в регионе на базе кластерного подхода // Муниципальная академия. 2018. №2. С. 150-154.
4. Завьялова Е. Б., Зайцев Ю.К., Студеникин Н.В. Корпоративная социальная ответственность: учебник для вузов. 2-е изд., испр. и доп. изд. Москва: Юрайт, 2024. - 125 с.
5. Зотов В.Б., Базиян К.Н. Проблемы развития государственно-частного партнерства в Российской Федерации // Экономика, статистика и информатика. Вестник УМО. 2015. № 6. С. 25-27.
6. Зотов В.Б., Голованов В.И. Проблемы финансового обеспечения в муниципальных образованиях и направления повышения уровня самостоятельности местной власти // Муниципальная академия. 2018. № 2. С. 57-61.
7. Зотов В.Б., Терехова К.О. Краткий анализ практик государственно-частного партнерства в городах // Вестник МИРБИС. 2022. №3 (31). С. 41-46.
8. Моргунов Е.В., Шеремет А.Н., Чернявский В.С. Информационно-коммуникационные технологии как инструмент человеческого развития. Вестник МИРБИС. 2021. № 1 (25). С. 39-46.
9. Овчаров А.В., Бабкина Т.В. Разработка элементов совершенствования методики оценки инновационной инфраструктуры региона на основе интегрального показателя // Муниципальная академия. 2023. №2. С. 190-197.
10. Пышкина А. В., Зотов В. Б. Государственно-частное партнерство как инструмент решения социально значимых задач в России // Актуальные проблемы управления - 2022: Материалы 27-й Международной научно-практической конференции, Москва, 23-24 ноября 2022 года. Том. Выпуск 1. Москва: Государственный университет управления, 2023. С. 55-59.
11. Середин В.П., Гутман С.С., Середин Е.П. Разработка инструмента для формирования стратегии и оценки устойчивого развития региона // п-Economy. 2023. Т.16, № 6. С. 43-63.

**References:**

1. Bozhuk S.G., Kulibanova V. V., Teor T. R. Korporativnaya social'naya otvetstvennost': uchebnik dlya vuzov. 2-e izd., ispr. i dop. izd. Moskva: YUrajt, 2024. 226 s.
2. Borodin S. N. Mekhanizm formirovaniya strategii razvitiya regiona na osnove ocenki perspektiv ego razvitiya v ramkah koncepcii ustojchivogo razvitiya // Sovremennye voprosy ustojchivogo razvitiya obshchestva v epohu transformacionnyh processov (shifr - MKSV): Sbornik materialov XVII Mezhdunarodnoj nauchno-prakticheskoy konferencii (17 aprelya 2024 goda). - Moskva: OOO "Izdatel'stvo "Ekonomicheskoe obrazovanie", 2024. S. 212-218.
3. Zhadobina D.A. Algoritm razrabotki modeli korporativnoj social'noj otvetstvennosti v regione na baze klasterного podhoda // Municipal'naya akademiya. 2018. №2. S. 150-154.
4. Zav'yalova E. B., Zajcev YU.K., Studenikin N.V. Korporativnaya social'naya otvetstvennost': uchebnik dlya vuzov. 2-e izd., ispr. i dop. izd. Moskva: YUrajt, 2024. 125 s.
5. Zotov V.B., Baziyani K.N. Problemy razvitiya gosudarstvenno-chastnogo partnerstva v Rossijskoj Federacii // Ekonomika, statistika i informatika. Vestnik UMO. 2015. № 6. S. 25-27.
6. Zotov V.B., Golovanov V.I. Problemy finansovogo obespecheniya v municipal'nyh obrazovaniyah i napravleniya povysheniya urovnya samostoyatel'nosti mestnoj vlasti // Municipal'naya akademiya. 2018. № 2. S. 57-61.
7. Zotov V.B., Terekhova K.O. Kratkij analiz praktik gosudarstvenno-chastnogo partnerstva v gorodah // Vestnik MIRBIS. 2022. №3 (31). S. 41-46.
8. Morgunov E.V., Sheremet A.N., Chernyavskij V.S. Informacionno-kommunikacionnye tekhnologii kak instrument chelovecheskogo razvitiya. Vestnik MIRBIS. 2021. № 1 (25). S. 39-46.
9. Ovcharov A.V., Babkina T.V. Razrabotka elementov sovershenstvovaniya metodiki ocenki innovacionnoj infrastruktury regiona na osnove integral'nogo pokazatelya // Municipal'naya akademiya. 2023. №2. S. 190-197.
10. Pyshkina A. V., Zotov V. B. Gosudarstvenno-chastnoe partnerstvo kak instrument resheniya social'no znachimyh zadach v Rossii // Aktual'nye problemy upravleniya - 2022: Materialy 27-j Mezhdunarodnoj nauchno-prakticheskoy konferencii, Moskva, 23-24 noyabrya 2022 goda. Tom. Vypusk 1. Moskva: Gosudarstvennyj universitet upravleniya, 2023. S. 55-59.
11. Seredin V.P., Gutman S.S., Seredin E.P. Razrabotka instrumenta dlya formirovaniya strategii i ocenki ustojchivogo razvitiya regiona // п-Economy. 2023. Т.16, № 6. С. 43-63.



УДК: 365.46  
DOI: 10.52176/2304831X\_2024\_04\_149  
EDN: NAFTZI

## Особенности формирования современных подростково-молодежных спортивных локаций в системе общественных пространств городов: опыт города Москвы

## Features of the formation of modern teenage and youth sports locations in the system of public spaces of cities: the experience of the city of Moscow

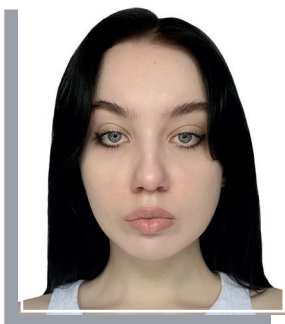


### **Михаил Евгеньевич Стадолин**

ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», доцент, доцент кафедры государственного и муниципального управления, кандидат экономических наук, ORCID ID: 0000-0003-2964-8903, Web of Science Researcher ID: D-2275-2019, SPIN-code: 8548-0709, AuthorID: 442086. 109542, Россия, Москва, Рязанский проспект, 99. e-mail: stadolin007@mail.ru

### **Michael E. Stadolin**

FSBEI HE "State University of management", associate Professor, Candidate of Economic Sciences, ORCID: 0000-0003-2964-8903, Web of Science Researcher ID: D-2275-2019, SPIN-code: 8548-0709, AuthorID: 442086. 99 Ryazan Avenue, Moscow, Russia, 109542 e-mail: stadolin007@mail.ru



**Евдокия Евгеньевна Пичугина**

ФГБОУ ВО «Государственный университет управления»,  
студент.  
109542, Россия, Москва, Рязанский проспект, 99.  
e-mail: evdok2004@yandex.ru

**Evdokia E. Pichugina**

State University of Management, student.  
99 Ryazan Avenue, Moscow, Russia, 109542  
e-mail: evdok2004@yandex.ru

**Аннотация.**

Молодежь, включая подростков – особая социальная группа, нуждающаяся в отведенных под ее интересы специализированных городских локациях в системе общественных пространств городов. Формирование указанных локаций и кластеров способствуют развитию физической активности подростков, повышению качества и количества коммуникации среди молодых людей, их социальной адаптации, снижению подросткового вандализма и криминализации.

**Ключевые слова.**

Городская среда, подростки, общественные пространства, детские игровые пространства, спортивные площадки, места встречи, уличная культура, скейтпарки.

**Abstract.**

Young people, including teenagers, are a special social group that needs specialized urban locations in the system of public spaces of cities allocated for their interests. The formation of these locations and clusters contributes to the development of physical activity of teenagers, an increase in the quality and quantity of communication among young people, their social adaptation, and a decrease in teenage vandalism and criminalization.

**Keywords.**

Urban environment, teenagers, public spaces, children's play areas, sports grounds, meeting places, street culture, skate parks.

**Введение**

В последние годы при широкой организационной и информационной поддержки органов государственной и муниципальной власти, среди жителей активно формируется общественный запрос на создание современной рекреационной инфраструктуры как важнейшего неотъемлемого элемента городской среды [7].

Именно состояние городской среды, в том числе и адаптация ее общественных пространств под различные социальные, спортивные и рекреационные нужды населения, непосредственно формирует имидж муниципальных властей и города в целом [15].

Необходимо отметить и бесспорное влияние состояние городской среды на миграционную активности молодежи, в основе которой часто лежит не только фактическая экономическая и социальная дискриминация большинства малых и средних городов, но и часто угнетенное состояние общественных городских пространств, минимализм соответствующей

городской инфраструктуры, отсутствие ее социальной направленности на нужды молодых жителей города, ее негативное восприятие молодежью и подростками [8].

В то же время до настоящего времени, несмотря на принятие ряда национальных проектов [3], которые определяют фактическую революцию в подходах к формированию городской среды малых и средних городов с выделением значительных целевых бюджетных средств, при благоустройстве общественных пространств в большинстве случаев используются наиболее распространённые типовые проектные решения: как то замощение плиткой прогулочных дорожек, установка скамеек и освещения, обустройство детских игровых площадок с довольно элементарным наполнением и с основной ориентацией на дошкольный и младший школьный возраст, практически без учета интересов и нужд более старших подростковых групп, что приводит к негативным последствиям для социализации подростков и вовлечения их в жизнь городов.

### Основная часть

В настоящее время отечественные города фактически находятся в состоянии жесткой конкурентной борьбы не только за материальные, бюджетные, инвестиционные, кредитные и другие финансовые ресурсы, но и, главным образом, за население, образующее трудовой потенциал территории, а точнее, за наиболее активную, мобильную, креативную и перспективную его часть – молодежь, включая подростков.

В городах именно эта социальная группа жителей является будущим драйвером развития территории, непосредственно определяющим дальнейшие перспективы и возможности городского поселения [6], но реализацию их потребностей необходимо учитывать при создании специализированных подростковых локаций (кластеров) в общественных пространствах городов уже сейчас.

Необходимо отметить, что если категория «молодежь» как социально-демографическая группа населения однозначно закреплена в отечественном законодательстве и объединяет граждан нашей страны в возрасте от 14 до 35 лет включительно [1; 2], то понятие подростков, как особой возрастной группы со специфическими интересам, ценностями, представлениями и императивами поведения, вследствие социально-возрастных особенностей развития личности, довольно расплывчато и не имеет четких нормативных возрастных границ.

В отечественных нормативно - правовых актах наиболее часто встречается термин «дети подросткового возраста», которые, в основном, относятся к возрастному диапазону от десяти до восемнадцати лет, включая ранний (до 14 лет) и поздний подростковый возраста (с 15-ти до 18-ти) соответственно, со свойственными каждому из них своими возрастными специфическими психологическими и социальными проблемами [5].

Так, специалисты по детской психологии (например, [5]) подчеркивают, что именно подростковый возраст характеризуется сменой поведенческих и социальных установок: родители и учителя становятся го-

раздо менее авторитетны, чем сверстники, мнение и общение с которыми находятся в приоритете, резко повышается склонность к рискованному поведению как к поиску острых ощущений как способ самоутверждения и повышения авторитета («круто», «здорово», «прикольно» и т.п.), так и к некоторым асоциальным негативным действиям (чаще всего к проявлению вандализма), что создает предпосылки для повышения вероятности их вовлечения в криминальную деятельность.

Становление правильной социализации подростков, в том числе группы риска, осложняется фактическим отсутствием, особенно в малых городах, специализированных общественных пространств или отдельных городских локаций, рассчитанных непосредственно на потребности подрастающих поколений.

До сих пор типичный проект благоустройства городских общественных пространств предполагает, согласно заключенному муниципальному контракту, выполнение работ по замене покрытий дорожно-тропиночной сети, установке скамеек и урн, обустройство освещения, и, в лучшем случае, строительство типовых игровых комплексов, рассчитанных, в основном на детей дошкольного и младшего школьного возраста [13].

Главным критерием при этом является объем бюджетных средств, которые надо освоить в течении срока контракта и, соответственно, определяет количество игровых объектов согласно смете.

Результатом такого подхода становятся малоинтересные для жителей, а тем более для подростков, игровые и спортивные локации с крайне ограниченным жизненным циклом, быстро приходящие в негодность вследствие некачественного исполнения, нецелевого использования асоциальными элементами, вандализма детей и подростков, отсутствия реального контроля и заботы за их состоянием со стороны как балансодержателей – муниципальных структур, так негативного отношения к ним пользователей – жителей города [10].

Необходимо отметить, что функциональное наполнение даже современных

детских игровых площадок (ДИПов), кроме лимитированной стоимости оборудования, жестко ограничено действующими нормативно-законодательными актами и строгими требованиями к оборудованию, что так же влияет на упрощение состава и оформления ДИПов, без выделения отдельных зон и локаций для подростков с соответствующим оборудованием.

Поэтому подростки часто проводят свободное время в непредназначенных для нормального времяпровождения и общения городских локациях; так как детские площадки уже не подходят для их потребностей, то остаются лавочки в парках и дворах, гаражи, лестницы, переулки, стройки, заброшенные здания и аналогичные маргинальные пространства, скрытые от посторонних глаз и именно этим они часто оказываются привлекательны для досуга молодежи города.

Таким образом, на практике лишённые объектной легальной городской инфраструктуры для времяпровождения, подростки часто испытывают дефицит современных уличных локаций для общения со сверстниками восполняя его альтернативными вариантами.

Очевидным решением проблем эффективной организации подросткового досуга является создание и развитие в городах систем современных подростковых пространств или локаций в уже существующих рекреационных территориях, которые должны соответствовать потребностям этого возраста, предоставлять возможности самореализации, социальной интеграции и, отличаясь от типового наполнения существующих ДИПов, включать отдельные обособленные площадки с различным специализированным интерактивным или кинетическим спортивным оборудованием, соответствующим возрастным потребностям, например для занятий воркаутом, полосы препятствий для паркура, памп-треки, площадки для стритбола, роллердромы и скейтпарки, и другим, которые становятся важным фактором социализации подрастающего поколения и формируют вокруг себя устойчивое комьюнити пользователей, что особенно важно для подростков — скей-

теры, паркурщики, роллеры и т.п. сообщества.

Из всего разнообразия возможных современных спортивных и развлекательных городских подростковых локаций на практике наиболее распространены скейтпарки.

Скейтпарки — реально приближенное к духу неформальной молодежной культуры локальное городское пространство, подразумевающее своей главной функцией спорт, развитие выносливости и самодисциплины у подростков [11].

Скейтпарки, как уникальные подростковые локаций и объекты, объединяют в себе уличную культуру скейтбординга и современные модные молодежные тенденции с физической активностью и спортивными соревнованиями и являются не только местом для тренировок и развлечений, но своеобразным социальным центром для встреч и общения подростков, а также помогают городским властям предотвращать стихийные места сборов катающихся, часто опасные для пешеходов, водителей и самих участников.

Скейтпарк представляет собой специально оборудованную площадку для катания на скейтбордах, агрессивных роликах, велосипедах ВМХ, самокатах, роликах и т.п. и в зависимости от конфигурации, площади, функционального наполнения предоставляемых возможностей для тренировок различаются по следующим типам [14]:

- Скейт-бассейны - боулы (от англ. – чаша) представляют собой своеобразные бассейны, площадью от 150 до нескольких тысяч кв.м. и глубиной в среднем от 1 до 3,5 метров являются достаточно дорогостоящими и сложными инженерными объектами, требуют высокого профессионализма строителей, так как любой неправильно спроектированный и реализованный элемент может испортить все катание.

Преимущество такой скейт площадки в том, что предоставляет возможность комбинации широкого набора различных элементов (включая такие как рампы, радиусные вылеты и стейлы, грани, «вулканы», «трансферы», разгонки, коупинги, бэнки,

и трансферы (перемещение из одной чаши для катания в другую и так далее), которые позволяют не только кататься, но и выполнять множество трюков и других упражнений (с 2020 года входят в олимпийскую программу в дисциплине «Скейтбординг парк»), но высокая стоимость и сложность строительства обуславливают их малое распространение в городских пространствах.

- Стрит скейт-плазы – это более распространенный многофункциональный объект для катания в стиле «Стрит» (от англ. улица), оборудование которого имитирует уличные препятствия, такие как лестницы, парапеты, перила, скаты, кочки, клумбы и тому подобные уличные «споты» (англ. spot – точка, место для катания), чем объясняется его популярность среди подростков - райдеров.

Для организации скейт-плазы даже с минимальным наполнением требуется площадь не менее 200 кв.м.

Как правило, современные скейт-плазы с соответствующим оформлением помимо функциональной нагрузки объекта для катания, становятся местной достопримечательностью и примером экстрим-парка как локального общественного пространства для молодежи и подростков.

- Флоу-парки (Flow skateparks) представляет собой комбинацию боула и скейт-плазы, и, на сегодняшний день, это один из самых популярных типов скейт-парков. Ведь если в экстрим-парке присутствуют сразу несколько объектов для катания (или типов скейтпарков), то это сразу придает ему функциональность, популярность и востребованность. Это не удивительно, поскольку в таком парке могут тренироваться райдеры таких направлений как: «BMX-парк фристайл», «Скейтбординг парк», «Скейтбординг Стрит», самокат и ролики.

Такие скейтпарки являют собой практически идеальный образец современного и востребованного специализированного общественного пространства для молодежи. Но следует учесть, что для их создания и минимального наполнения требуется минимальная площадь не менее 400 кв.м.

- Кочко-образные скейтпарки – новый, набирающий популярность мировой тренд строительства скейт пространств в виде кочек и мини-боулов. Такой парк крайне сложен в исполнении, поскольку каждая кочка и волна должны чем-то отличаться друг от друга, чтобы райдеры имели возможность научиться кататься в разных плоскостях.

- Мини-рампы являются самым бюджетным и, соответственно, наиболее распространенным вариантом скейтпарка, который предоставляет возможность кататься практически всем желающим подросткам и может включать в себя такие фигуры, как рампы (half pipes), (quarter pipes), перила (hand rails), фанбоксы (trick boxes), пирамиды (pyramids), ступеньки (stairs) и другие фигуры для выполнения трюков.

Средняя высота мини-рампы, как правило, колеблется от 1 до 2,5 метров. Большинство конструкций такой высоты подходят как для новичков, так и для райдеров разного уровня катания. Радиусы конструкции позволяют более опытным спортсменам делать динамичные трюки, а начинающие могут пробовать научиться выполнять новые трюки не рискуя упасть с большой высоты. Средняя площадь для классических мини рамп составляет от 40 до 100 кв.м.

Таким образом, даже из минимального обзора разнообразия современных скейтпарков можно выбрать оптимальные варианты для бюджетных и других возможностей местных администрации, например и использованием механизмов возможностей социального предпринимательства [12].

Тем более необходимо отметить, что в последние годы заметно повышение внимания со стороны городских властей к организации скейтпарков и площадок как к практически обязательному элементу общественных пространств и к культуре скейтбординга в целом, тем более, что группам скейтеров характерен высокий уровень социальной общности и коммуникаций, а также большая огласка в социальных сетях, что непосредственно влияет на формирование имиджа как государственных [15], так и местных органов управления.



Скейтпарку должны быть присущи шаговая доступность в качестве социально-сдерживающего аспекта (пространство занимает подростков интересным делом и ограждает от негативных увлечений) и функциональность, желательна уникальность и выразительность, органичная включенность в городскую среду [14].

При этом скейтпарк должен соответствовать ряду критериев, включая:

- требования законодательства, а именно ГОСТ Р 54415-2011 [4];

- лояльность к любому уровню катающегося;

- парк должен иметь возрастное ограничение и предупреждающие знаки;

- скейтпарк должен содержать разнообразные фигуры для катающихся, разнообразную структуру, яркий облик и акценты;

- к скейтпарку должен быть организован свободный подъезд служб скорой помощи в случае опасных для жизни ситуаций, но при этом необходимо организация скейтпарка на достаточном расстоянии от проезжей части и, особенно, жилых домов, вследствие повышенного шумового эффекта от катания;

- при расположении скейтпарка внутри лесопарка или лесополосы необходима организация ежедневной уборки покрытия от природного мусора во избежание травматичных ситуаций, особенно актуально при близком расположении к спортивным и игровым площадкам с покрытием из щепы и гальки;

- скейт-комплекс необходимо грамотно включить в прилегающее городское пространство желательно с озеленением;

- скейтпарку желательно включать в себя элементы уличного изобразительно-искусства, а также современные урбанистические элементы;

- рядом необходимы зоны для отдыха катающихся с защитой от солнечных лучей;

- комплекс необходимо оборудовать системой водоотвода и исключить проблему влажного покрытия;

- комплекс необходимо оснастить качественным повсеместным освещением и средствами безопасности с видеонаблюдением и при необходимости при-

влечением сотрудников охраны во избежание актов вандализма;

- общественная территория скейтпарка должен быть оснащена санузлом, желательна питьевым фонтанчиком (либо магазином в шаговой доступности) и аптекой.

Основой успешности функционирования любого скейтпарка является его покрытие, к которому предъявляются особо жесткие требования по нагрузке, износостойкости, долговечности и ряду других факторов. Качество покрытия напрямую влияет на безопасность катания.

В настоящее время в практике создания скейтпарков используются следующие виды покрытия [4]:

- ламинированная фанера;

- асфальтированное покрытие + деревянные конструкции;

- бетонное покрытие + деревянные конструкции;

- бетонное покрытие и конструкции.

Первые два вида покрытия являются наиболее дешевыми, но и наименее качественными вариантами исполнения современного скейт-комплекса в связи со своей недолговечностью и деформацией от осадков, солнечного света и перепада температур. Ламинированная фанера от нагрузок трескается и расходится. Фигуры из фанеры чаще всего полые внутри, в связи с чем прогибаются под катающимся и уменьшают скорость и качество исполнения трюковых элементов. В среднем, срок службы оборудования такого парка не более трех лет.

Асфальт и деревянные конструкции служат несколько дольше, но несмотря на современные технологии производства даже качественного асфальта его изнашивание будет неизбежным и скоротечным.

Катающиеся используют жесткие колеса, при этом изначальная стойкость асфальта для скейт-кластеров довольно низкая: в скором времени из-за чувствительности к перепаду температур на асфальте появляются ямы и трещины.

Помимо своей непрочности у асфальтового покрытия есть свойство замедлять скольжение спортсмена, что является

опасной ситуацией, так как для выполнения трюковых элементов требуется разгонная динамика, и для этого катающийся должен затрачивать больше усилий.

Структура асфальта при изнашивании выходит наружу мелкими камнями, что отражается на скольжении и портит спортивное оборудование скейтплощадки и так же повышает риск опасного и крайне болезненного падения.

Несмотря на относительную дешевизну, что является относительно важным критерием для дефицитных муниципальных бюджетов, и обуславливает их популярность среди малых городов страны, постепенно в России отказываются от этой идеи исполнения скейт парков, а в Москве с 2020 года введение в эксплуатацию таких парков замечено не было.

Все чаще как в Москве, так и в других городах страны открываются полностью бетонные скейтпарки, которые содержат в себе маршруты для любого уровня сложности и подготовленности катающегося. Часто они имеют кольцевую форму, что позволяет не тратить время на развороты и повтор элемента, а продолжить катание для удовольствия. Специально подготовленное покрытие из гидротехнического бетона с выполнением радиусных поверхностей по технологии набрызга бетона под давлением исключает образование воздушных пузырей и прекрасно переносит любые нагрузки и является оптимальным вариантом для современных скейтпарков. Бетон очень медленно изнашивается, а воздействие осадков идет на пользу его прочности. Бетонное покрытие дает большое разнообразие для создания фигур для катания.

Главное преимущество бетонных скейт площадок, это практически нулевой уровень шума при эксплуатации, что позволяет размещать их в непосредственной близости от жилых зон, образовательных учреждений и прочих объектов городской инфраструктуры.

Такое покрытие не замедляет катающегося в связи со своей скользящей для спортивного снаряда поверхностью. Бетон гладкий и смягчает падения. Покрытие способствует увеличению импульса при

выполнении трюков и наносит минимальный урон спортивному оборудованию.

Современные скейтпарки становятся своеобразными точками притяжения молодежи и подростков в районах г. Москвы, что является составным элементом реализации концепции Правительства города по борьбе с территориальной дискриминацией.

К настоящему времени в столице успешно создается инфраструктура молодежно-подростковых локаций, в том числе и на основе скейтпарков, как крупных, например, в Черкизово, ЦСКА, на улице Академика Янгеля, где с 2022 года функционирует скейт-парка больше 2,6 квадратных километров, один из крупнейших в Москве, разделением на зоны в зависимости от уровня подготовки спортсменов, так и небольших локациях в парковых зонах (15 скейт-площадок в 2024 году) и рекреационных пространствах районного уровня или отдельных жилых массивов.

Так, например, очень удачный, на наш взгляд, спортивно-развлекательный комплекс для молодых жителей на основе скейтплощадок организован в ЖК «Кварталы 2119» вблизи станции метро «Стахановская».

Такая молодежная спортивно-развлекательная локация привлекает большое количество посетителей, что способствует выполнению главной задачи для молодежного кластера: налаживание социальных связей среди жителей, так называемое «доброе соседство», что также отвечает потребности молодых людей в коммуникации. Кластер содержит большое количество спортивного оборудования для молодежи. Воркаут-зона оснащена качественными тренажерами и полосами препятствий, присутствует необходимое нескользящее безопасное покрытие.

На территории данной молодежной локации представлен скейтпарк средних размеров с отличающимися фигурами для катающихся по уровню сложности: кататься здесь будет интересно как начинающему, так и продвинутому спортсмену.

Скейтпарк отделен от пешей зоны и зоны велодорожек живой изгородью, а также окружен деревьями с небольшим

лужайками для отдыха, имеет бетонное покрытие, являющееся оптимальным вариантом для катания. Вход на территорию свободный, но присутствуют сотрудники охраны, что контролирует поведение отдыхающих и оберегает оборудование от вандализма.

Другим успешным примером создание современной подростково-молодежной локации в системе общественных пространств является скейтпарк в составе рекреационного центра «Зеленый Бульвар» на станции метро «Улица Академика Янгеля» (Ясеневская аллея). Оценка скейт-парка в Яндекс Картах стабильно держится на отметке 5.0. из-за высокого качества его исполнения. Покрытие скейт зоны оптимальное — бетонное, имеет замкнутую форму, а также уникальные элементы (например, трамплин). Территория скейт-пространства включена в парковую зону и имеет качественные подъездные дорожки, предусматривает использование молодых людей разной степени подготовленности и владения спортивным снарядами.

Например, зоны спусков для продвинутых катающихся характерно окрашены бордовым цветом.

Помимо скейтпарка в локациях «Зеленого Бульвара» представлена система разноуровневых велодорожек, памп-трек, другие спортивные и игровые комплексы, а также рекреационные зоны.

И аналогичных примеров создания молодежных локаций разного уровня и масштаба для города Москвы можно привести достаточно много, опыт строительства которых возможно и необходимо распространять и в других городских поселениях страны.

### **Заключение**

В заключение стоит отметить, что создание условий для успешной социализации и развития подростково-молодежного контингента жителей городов необходимо начинать не только с семьи, школы и других общественных институтов, но и с организации спортивно-досуговой городской инфраструктуры, в том числе на основе современных городских локаций в обще-

ственных пространствах, ориентированных, прежде всего на потребности молодых горожан, например на основе скейт парков как одной самых интересных для подростков и наиболее востребованных, как показывает опыт Москвы, форм проведения свободного времени подростками.

Очевидно, что, учитывая совершенно разные финансовые, организационные, ресурсные и другие возможности столицы, часто просто несопоставимые с большинством городов нашей страны, механический перенос опыта нашей столицы на условия малых городов при растущем дефиците местных бюджетов не представляется возможным.

Тем не менее, на основе изучения передового опыта формирования молодежных пространств, отдельных вариантов и рекомендаций не только Москвы, но и других городов страны, для остальных городских поселений, особенно малых, возможно разработка своих индивидуальных проектов спортивно-рекреационных пространств и отдельных подростково-молодежных локаций с учетом особого контекста конкретной городской среды, особенностей расположения, уникальности и исторического наследия города или района, даже при жестких финансовых бюджетных ограничениях.

**Список источников:**

1. Федеральный закон N 489-ФЗ от 30.12.2020 «О молодежной политике в Российской Федерации» (в ред. Федерального закона от 22.04.2024 N 95-ФЗ).
2. Федеральный закон от 24.07.1998 N 124-ФЗ (ред. от 28.04.2023) "Об основных гарантиях прав ребенка в Российской Федерации".
3. Паспорт нацпроекта разработан Минстроем России во исполнение Указа Президента Российской Федерации от 7 мая 2018 года № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года».
4. РФ ГОСТ Р 54415-2011 "Оборудование для скейт-площадок. Безопасность конструкции и методы испытаний. Общие требования" " от 26 сентября 2011 г.
5. Авдулова Т.П. Психология подросткового возраста: учебник и практикум для вузов // Т. П. Авдулова — Москва: Издательство Юрайт, 2024. — 394 с.
6. Зотов В.Б. Территориальное управление – практический опыт и достижения // Социальное, экономическое и градостроительное развитие Юго-Восточного административного округа г. Москвы. - Москва, 2018.
7. Зотов В. Б. Управление современным городом – теоретико-методологические основы // В сборнике: Роль местного самоуправления в развитии государства на современном этапе. Материалы IV Международной научно-практической конференции. 2019. С. 4-8.
8. Зотов В.Б. Развитие и угасание российских городов: причины и возможные решения // Вестник университета. 2023. № 2. С. 41-47.
9. Матовникова Н.Г., Самойленко П.В., Самойлова Т.В., Табакова В.К. Проектирование скейт-площадок на территории парка // Наука, техника и образование. - 2021. № 4 (79). С. 59-63.
10. Крутских П. Ю. Скейтбординг как инструмент прочтения города // Мониторинг общественного мнения: Экономические и социальные перемены. 2019. № 1. С. 292–310.
11. Крушельницкий Р.Е. Типологические аспекты проектирования скейт-парков // Вестник ЮУрГУ. Сер.: Стр.-во и архит. 2013. Том 13. №1. С. 9-12.
12. Петрина О.А. Государственная поддержка социального предпринимательства в России // В сборнике: Государство, власть, управление и право: история и современность. Материалы 9-й Всероссийской научно-практической конференции. Государственный университет управления. 2018. С. 244-246.
13. Петрина О.А., Маметьева Ю.В. Роль государства в развитии культуры и креативных индустрий в России // В сборнике: Государство, власть, управление и право. Материалы XIII Всероссийской научно-практической конференции, посвященной 350-летию со дня рождения Петра Великого. Москва, 2022. С. 192-194.
14. Прошунина К.А., Овчеренко И.А. Концепция планировочной организации городских пространств для скейтбординга // Инженерно-строительный вестник Прикаспия. 2022. №2. С.63-70
15. Хмельченко Е.Г. Роль благоустройства территорий в управлении системой формирования имиджа муниципальных образований // Муниципальная академия. 2019. № 3. С. 131-134.

**References:**

1. Federal Law No. 489-FZ of 30.12.2020 "On Youth Policy in the Russian Federation" (as amended by Federal Law No. 95-FZ of 22.04.2024).
2. Federal Law No. 124-FZ of 24.07.1998 (as amended on 28.04.2023) "On the Basic Guarantees of the Rights of the Child in the Russian Federation".
3. The passport of the national project was developed by the Ministry of Construction of Russia in pursuance of the Decree of the President of the Russian Federation of May 7, 2018 No. 204 "On the National Goals and Strategic Objectives of the Development of the Russian Federation for the Period up to 2024".
4. RF GOST R 54415-2011 "Equipment for skateboard areas. Design safety and test methods. General requirements" " dated September 26, 2011.
5. Avdulova TP Psychology of adolescence: textbook and workshop for universities // TP Avdulova - Moscow: Publishing House Yurait, 2024. - 394 p.
6. Zotov VB Territorial management - practical experience and achievements // Social, economic and urban development of the South-Eastern Administrative District of Moscow / Moscow, 2018.
7. Zotov VB Management of a modern city - theoretical and methodological foundations // In the collection: The role of local government in the development of the state at the present stage. Proceedings of the IV International Scientific and Practical Conference. 2019. Pp. 4-8.
8. Zotov VB Development and extinction of Russian cities: reasons and possible solutions // Bulletin of the University. 2023. No. 2. P. 41-47.
9. Matovnikova N.G., Samoilenko P.V., Samoilo T.V., Tabakova V.K. Design of skateboard areas on the territory of the park // Science, technology and education. - 2021. - No. 4 (79). - P. 59-63.
10. Krutskikh P.Yu. Skateboarding as a tool for reading the city // Monitoring of public opinion: Economic and social changes. 2019. No. 1. P. 292-310.
11. Krushelnitsky R.E. Typological aspects of the design of skate parks // Bulletin of SUSU. Series: Structural and Archit. 2013. Vol. 13, No. 1. P. 9-12.
12. Petrina O.A. State support for social entrepreneurship in Russia // In the collection: State, power, management and law: history and modernity. Proceedings of the 9th All-Russian scientific and practical conference. State University of Management. 2018. P. 244-246
13. Petrina O.A., Mametyeva Yu.V. The role of the state in the development of culture and creative industries in Russia // In the collection: State, power, management and law. Proceedings of the XIII All-Russian scientific and practical conference dedicated to the 350th anniversary of the birth of Peter the Great. Moscow, 2022. P. 192-194.
14. Proshunina K.A., Ovcherenko I.A. The concept of the planning organization of urban spaces for skateboarding // Engineering and construction bulletin of the Caspian region. 2022. No. 2. P.63-70
15. Khmelchenko E.G. The role of landscaping in managing the system of forming the image of municipalities // Municipal Academy. 2019. No. 3. P. 131-134.

УДК 332.334.2  
DOI: 10.52176/2304831X\_2024\_04\_158  
EDN: NYLHNF

## Организационно-управленческий механизм развития общественных пространств в городском округе Раменское Московской области

Organizational and managerial  
mechanism for the development of  
public spaces in the Ramenskoye  
urban district of the Moscow region



### **Байрта Григорьевна Убушаева**

ФГБОУ ВО «Государственный университет управления»  
доцент кафедры «Государственное и муниципальное  
управление», кандидат экономических наук, ORCID ID:  
0000-0001-8432-6873, Web of Science Researcher ID: [https://www.  
researcherid.com/rid/D-2031-2019](https://www.researcherid.com/rid/D-2031-2019), SPIN-код: 5600-4930, AuthorID:  
367897, Россия, Москва, e-mail: [ubgyy@bk.ru](mailto:ubgyy@bk.ru)

### **Bairta G. Ubushaeva**

State University of management. Associate Professor of the  
Department of state and municipal management, candidate of  
Economic Sciences, ORCID ID: 0000-0001-8432-6873, Web of Science  
Researcher ID: <https://www.researcherid.com/rid/D-2031-2019>,  
SPIN-code: 5600-4930, AuthorID: 367897, Russia, Moscow, e-mail:  
[ubgyy@bk.ru](mailto:ubgyy@bk.ru)



**Аннотация.**

Сегодня современные города особенно остро нуждаются в новых подходах в управлении общественными пространствами. В эпоху внедрения цифровых технологий в систему городских территорий, постоянной миграции населения из одних городов в другие, плотной застройки, ухудшения экологической обстановки и др. дискуссии по вопросам развития общественных пространств, а также их логичного встраивания в сформированную городскую среду продолжают оставаться одним из ключевых направлений, обязанностей и ответственности органов местного самоуправления [1]. В статье автор выделит свое видение и разработал ряд мер по совершенствованию деятельности органов местного самоуправления по формированию системы общественных пространств в городском округе Раменское Московской области.

**Ключевые слова.**

Органы местного самоуправления, общественные пространства, городская среда.

**Введение**

Чем больше город [2], тем слабее связи между органами местного самоуправления и его жителями. Объединить горожан, помочь им осознать свою причастность к жизни мегаполиса помогают общественные пространства. Современные мегаполисы — места, где человек чувствует «одиночество в толпе». Напряженный ритм жизни, постоянная погоня за успехом, колоссальная миграционная нагрузка, которая не дает сформироваться городской идентичности — все это способствует распаду связей между людьми, разрушает привычку к взаимопомощи, ощущение причастности общему делу [7].

Общественные пространства становятся точками пересечения для горожан из разных социальных слоев, они стимулируют гражданскую активность населения, вовлекают его в развитие и тем самым препятствуют распаду городского сообщества на отдельные, зачастую недружественные друг другу социальные группы или замкнутые этнические сообщества. Участие в общих мероприятиях и совместный досуг во много раз размывают границы между ними, создают причины и условия для общения, что в конечном итоге приведет к снижению вероятности возникновения конфликтов [8].

Города и страны всегда конкурировали между собой за самый важный для

**Abstract.**

Today, modern cities particularly need new approaches to manage public spaces. In an era of increasing privatization and commercialization of urban areas, constant migration of the population from one city to another, dense buildings, environmental degradation, etc., discussion of the development of public spaces, as well as their design remains one of the most important responsibilities of the municipality [1]. In the article, the authors identified the types and importance of public spaces and developed a number of measures to improve the activities of local governments to form a system of public spaces in the Ramenskoye urban district of the Moscow region.

**Keywords.**

Local governments, public spaces, urban environment.

них человеческий ресурс, именно поэтому актуальность развития общественных пространств на протяжении всей истории была всегда, но только в последнее время человек начал рассматриваться как центр городской жизни [12].

Если посмотреть на топ рейтинга самых благоприятных для жизни городов мира, то Копенгаген, Хельсинки, Стокгольм, Осло, Амстердам уже несколько десятилетий развиваются как совокупность общественных пространств. И причина во многом связана с пониманием структуры общественных пространств и её развития. Рассмотрим некоторые примеры мирового опыта исследуемого явления.

Дания - это страна, которая одна из первых с 1962 года стала создавать общественные зоны, которые были пропагандировали граждан отказываться от автомобилей. Данный эксперимент решили начать с главной улицы города Копенгагена, Строгет. Только за первый год на улице Строгет количество пешеходов увеличилось более чем на 35%, что позволило ей стать самой привлекательной локацией в городе. Таким образом, произошло постепенное избавление города от автомобилей, повысился спрос на передвижение по городу на велосипедах и пешком. Итоги этих мероприятий в течении 30 лет показали, что городу Копенгагену удалось открыть новые общественные простран-

ства с параллельным закрытием 18 парковок. В настоящее время в данном городе приоритетное место занимают именно пешеходное и велосипедное движения, и по мнению урбанистов это составляет порядка 80% и 65% соответственно.

Одним из самых популярных трендов в области общественных пространств занимает Хай-Лайн в Нью-Йорке. Инициатива по строительству парка принадлежала местным жителям. Последние позиционируя, себя как «Друзья Хай-лайна» привлекли ряд некоммерческих организаций и организовали исследования, которые выявили («точки роста») данного место претендующего стать общественным пространством. В этих исследованиях были представлены как дизайнера-эстетические, так и экономические планы данной территорией. Как результат, органы публичной власти города Нью-Йорк поддержали данный инициативный проект, выдвинутый активными жителями района Хай-Лайн. Таким образом, парк стал не просто точкой притяжения горожан и туристов, но и общественным пространством, которое изменила архитектуру всего района повлияв на стоимость недвижимости прилегающих районов, организовала на базе этого общественного пространства ряд других проектов.

С начала 2000-х годов в Лондоне с целью создания комфортной городской среды и развития традиционной культуры была реализована программа «100 общественных пространств». Программа представляла из себя реконструкцию существующих и создание новых площадей, парков, преобразование улиц в места, привлекающие людей для прогулок и отдыха.

Россия только в настоящее время переживает опыт развития общественных пространств в соответствии с современными трендами [4]. По мнению большинства экспертов, в области развития общественных пространств в России ранее не существовало логичной системы в границах большинства муниципальных образований и было это связано прежде всего с отсутствием единых подходов и методик их проектирования.

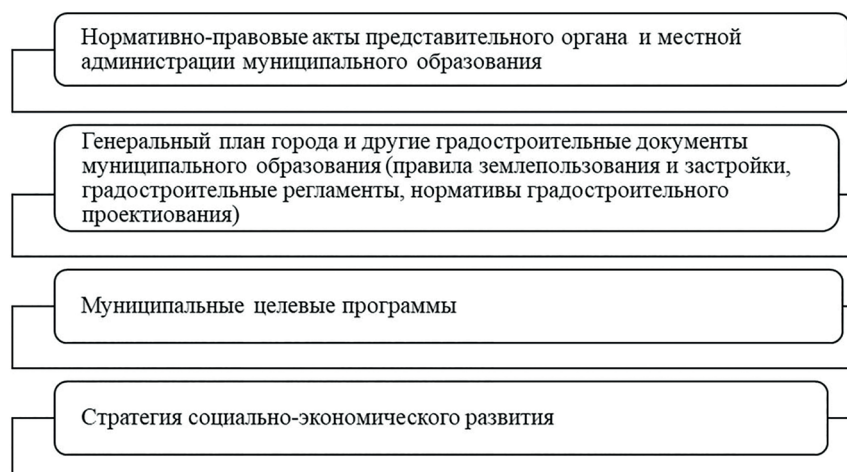
Однако в последние несколько лет, ориентируясь на европейские тенденции формирования комфортной городской среды, и наша страна стала обращать внимание на проблемы общественных пространств. Пионером формирования новых объектов для повышения комфорта городской среды в нашей стране стала, конечно же, Москва. Развитие общественных пространств — один из главных московских проектов последних лет, через которое отчасти преодолевается разобщенность москвичей и гостей столицы.

### Основная часть

Одной из основных причин неэффективного подхода к общественным пространствам современных российских городов является отсутствие понятия «общественное пространство» в федеральных законах и ряда других нормативно-правовых актах [3]. На наш взгляд, относительно муниципального регулирования общественных пространств, то в рамках муниципального образования оно может найти отражение в следующих документах, рис.1.

Например, стратегия социально-экономического развития является основой будущего развития муниципального образования, она содержит в себе основные направления и сценарии дальнейшего существования города. Одним из основных аспектов стратегии является общественное развитие города, именно его основные направления должны определять основу и приоритеты разрабатываемых документов территориального планирования, а также выделять общественные пространства как приоритетное направление повышения качества городской среды, обозначать важность их главного признака — системности [11].

В свою очередь в генеральном плане система общественных пространств города может быть представлена в качестве выделения их в отдельный вид функциональной зоны наравне с существующими рекреационными зонами. Установление определенных ограничений использования территорий общественных пространств и особых требований в градостроительных



**Рисунок 1. Система нормативно-правовых актов регулирующие развитие общественных пространств на территории муниципального образования**

\*Источник: составлено автором

регламентах может оградить эти территории от посягательств частных лиц, а также обозначить требования создания и благоустройства новых общественных пространств на земельных участках, которые находятся не в собственности муниципалитета.

Муниципальные программы могут иметь своей целью развитие конкретных общественных пространств, разработку концепций, проектов и мероприятий, направленных на формирование нового или усовершенствование существующего пространства [9].

Другие нормативно-правовые акты органов местного самоуправления могут регулировать отдельные вопросы развития системы общественных пространств муниципальных образований.

Эффективно функционирующее общественное пространство предполагает наличие заинтересованных в его развитии «операторов»: городских властей, девелоперов и бизнесменов, общественных, профессиональных и научных организаций, граждан. Очень важно установить тех, от кого будет зависеть эффективность работы пространства, и установить перспективу их участия в работе и развития пространств.

Так как все жители города имеют равные права, значит, они все без исключения должны иметь равное право пользования городскими пространствами. Именно по-

этому очень важно привлекать к участию в развитии общественных пространств всех жителей. И из-за того, что множество их них склонны к самореализации и объединению усилий для улучшения городской среды их города, то необходимо проводить дополнительную работу с ними, вовлекать в процесс проектирования территории.

Городской округ Раменское Московской области — перспективно-развивающийся городской округ Московской области [5]. Ему жизненно необходимы общественные пространства, которые способствовали бы эстетически-комфортному проживанию населения. Общественные пространства должны подчеркивать особенность и уникальность городского округа. У Раменского великолепный потенциал, богатая история, красивый ландшафт, особый стиль жизни. Это самобытный город с богатым архитектурным наследием, включая как дореволюционные здания, так и застройку советского периода. В то же время Раменское современный городской округ, ориентированный на будущее развитие, которое может быть стабильным и успешным только с помощью создания общественных пространств.

Таблица 1 содержит основные позиции по развитию системы общественных пространств Раменского городского округа в советский период, в настоящее время, а также планируемый (перспективный) период до 2025 года.

Таблица 1

**Развитие системы общественных пространств в Раменском городском округе:  
ретроспективный анализ**

<b>Периоды</b>	<b>Характеристика</b>
<b>Советский период</b>	Управление осуществлялось нормативно: по конкретным показателям определялось количество площади территории города, отдаваемое под озеленение, вопрос распределения площади решали архитекторы чаще всего новые площади и скверы замещали снесенные культовые здания
<b>Современное состояние</b>	В период с 90-х годов до середины 2000-х годов управление осуществлялось «хаотично». Не создавались системные общественные пространства. В большинстве случаев инвестиции были направлены в коммерческую и жилую недвижимость, следствием чего стала деградация общественных пространств. В тот период были утрачены общественные пространства, которые были учтены и заложены в генплан при проектировании города в СССР. В настоящее время создаются новые пространства и реконструируются существующие, новые общественные пространства имеют природу историческую, возвращая к досоветскому облику Раменского и восстановления объектов культурного наследия. В то же время существуют не реализованные проекты (например, четыре проекта скверов, не выполнены запланированные мероприятия программы по развитию конкретных общественных пространств)
<b>Перспективные направления</b>	Планируются и осуществляются новые общественные пространства, разрабатываются цельные и логичные концепции крупных зеленых территорий города. Существует комплексное видение дальнейшего развития общественных пространств городского округа Раменское Московской области

\*Источник: составлено автором

Основным документом территориального планирования Раменского городского округа является генеральный план Раменского городского округа.

Генеральный план выполнен в целях создания условий для устойчивого развития Раменского городского округа, планирования развития территории. Генеральным планом предлагается сохранение и развитие исторически сложившейся структуры города, развитие компонентов планировочной структуры на основе урбанизированного и природного каркасов города.

Именно в Генеральном плане муниципального образования должна была быть обозначена существующая система общественных пространств городского округа, а также перспективы ее развития. В генеральном плане как документе территориального планирования не ис-

пользуется категория «общественные пространства».

И вся эта тенденция развития общественных пространств в Раменском городском округе понятна, являясь частью Московской области, невозможно оставаться в стороне и не развиваться вместе с ней. Процессы преобразования Московской области идут уже чуть более 10 лет, но, к сожалению, в области развития общественных пространств данные процессы начались позже и происходят медленнее.

Но сказать, что развитие остановилось невозможно, наоборот, программа по формированию комфортной городской среды в Подмосковье с 2017 года начала набирать обороты. За 6 лет в Московской области преобразили 420 общественных территорий, а на текущий год запланировано преобразить ещё 55 территорий.

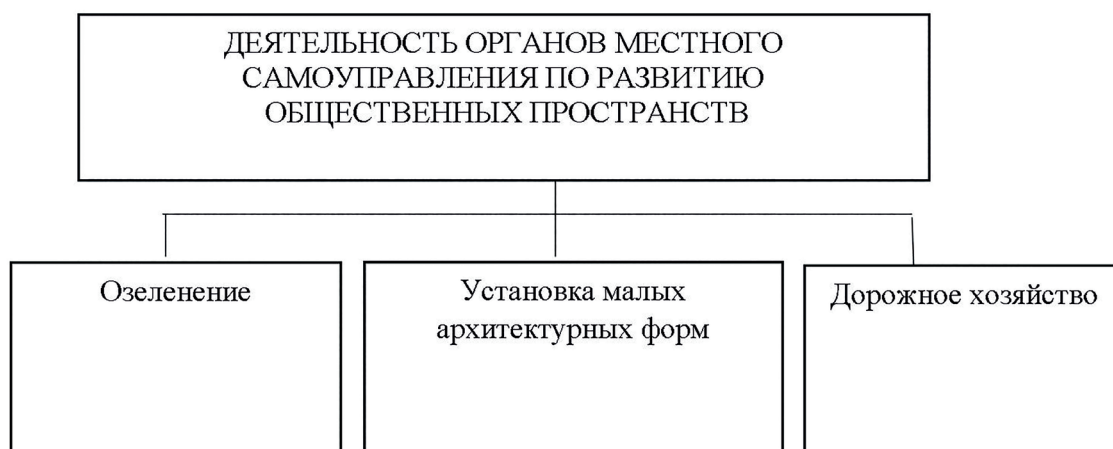
И всё это благодаря Государственной программе Московской области «Формирование комфортной городской среды» и новой, пришедшей на смену предыдущей, Государственной программе Московской области «Формирование современной комфортной городской среды» на 2023-2027 годы.

Рассмотрим последнюю, целью данной программы является повышение качества и комфорта городской среды на территории Московской области к 2027 году на 18%. В программе термин «общественное пространство» не встречается, но используется термин «городская среда», применительно к территориям городов, посёлков городского типа, сельским населённым пунктам, иным землям населённых пунктов, прилегающим к ним землям общего пользования, землям рекреационного назначения, землям для развития городских округов Московской области.

Исходя из данных можно сказать, что пока в Раменском городском округе нет комплексного подхода к созданию общественных пространств. Вся деятельность органов власти здесь упирается в систему благоустройства, рис.2.

Имеющиеся данные о показателях благоустройства Раменского городского округа из данных отчетов главы корреспондируют общероссийскую практику в отношении исследуемой проблемы, табл.2.

Органы местного самоуправления и должностные лица привыкли измерять результаты своей работы количественно, а также по отдельным элементам благоустройства города: из года в год мы можем увидеть, что количество элементов благоустройства с каждым годом увеличивается, но в итоге от нас ускользает общая картина и совокупный эффект, которые эти элементы привносят в городскую среду,



**Рисунок 2. Деятельность органов местного самоуправления по развитию общественных пространств в настоящее время**

\*Источник: составлено автором

**Таблица 2**

**Показатели благоустройства территории Раменского городского округа [6]**

Показатели	2018 г.	2019 г.	2020 г.	2021г.	2022 г.	2023 г.
Детские и спортивные площадки (шт.)	126	126	252	252	362	362
Посаженные деревья и кустарники (шт.)	+78	н.д.	+169	+873	+212	+2087
Количество скамеек (шт.)	+135	+119	+68	н.д.	+20	+130
Количество урн (шт.)	+138	+122	+85	н.д.	н.д.	+137



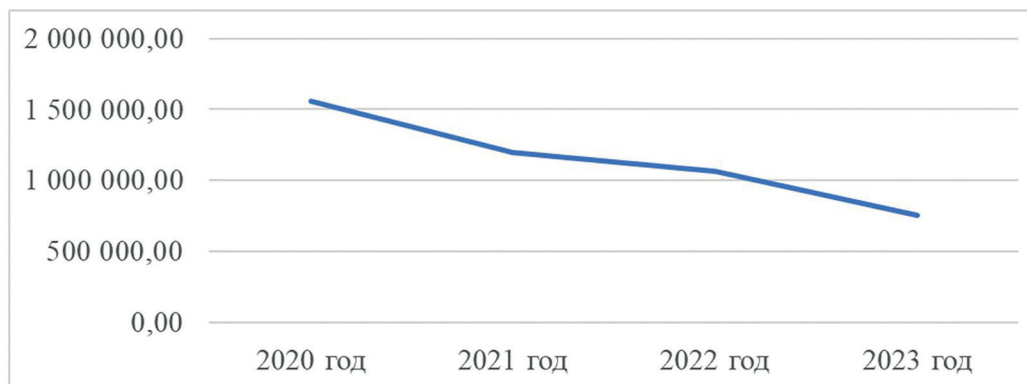


Рисунок 3. Расходы на благоустройство территории Раменского городского округа, руб. [6]



Рисунок 4. Источники финансирования создания и реконструкции общественных пространств [6]

мы не видим общей картины текущего состояния общественных пространств по тем показателям, по которым отчитываются органы местного самоуправления.

Рассмотрим выделяемые на благоустройство денежные средства из бюджета муниципалитета, так как именно они в большей степени расходуются на формирование общественных пространств города. Ниже представлен график изменения объема потраченных средств в период с 2020 по 2023 годы, рис. 3.

Стоит отметить, что наблюдается сокращение объема финансирования, выделяемого на благоустройство, что не может положительно сказаться на городской среде и состоянии общественных пространств.

Вышеприведенная диаграмма показывает проценты созданных и реконструи-

рованных пространств за счет бюджетных и внебюджетных средств в общем количестве пространств за рассматриваемый период времени, рис. 4.

Мы видим, что большая доля потраченных средств была выделена именно из муниципального бюджета, что только подтверждает важность роли городской администрации в формировании общественных пространств Раменского городского округа [10].

Проанализировав деятельность органов местного самоуправления Раменского городского округа, мы делаем вывод о том, что на настоящий момент мериллом деятельности администрации Раменского городского округа не являются общественные пространства. Сейчас не осуществляется планирование развития общественных пространств, внимание

уделяется только благоустройству территории города, тем самым упускается из виду одно из главных свойств общественных пространств — то, что ими пользуются жители города, что они являются центрами генерации общественной жизни.

Существующий механизм управления отдельными элементами общественных пространств видится нам неэффективным. Ведя статистику высаженных деревьев, установленных лавочек и благоустроенных тротуаров власти упускают главное — как все эти фрагменты «пазла» работают вместе для формирования благоприятной городской среды и активного гражданского общества. Для значительного улучшения качества городской среды Раменского нужно развивать и формировать общественные пространства как основной каркас города, как комплексную систему, влияющую на привлекательность муниципального образования во многих аспектах.

На наш взгляд, создание городских общественных пространств не должно сводиться к благоустройству, что сейчас является распространенной практикой в Раменском: для муниципалитета важно количество посаженных деревьев, установленных лавочек, урн, заасфальтированных пешеходных дорожек. Рассматривая все эти элементы по отдельности, нежелание свести их в упорядоченную систему и порождает многочисленные проблемы общественных пространств города. Муниципальные программы содержат в себе набор мероприятий, целевыми показателями которых являются как раз базовые элементы благоустройства территории, перечисленные выше. При таком подходе сложно ожидать реального эффекта повышения качества городской среды.

В случае формирования и развития общественных пространств муниципальным властям необходимо постепенно отходить от программного подхода. Социальную эффективность в данном случае может дать только проектный подход — комплексное рассмотрение общественно-пространства, его анализ и концепция развития и совершенствования [11].

### Заключение

В связи с тем, что общественные пространства не рассматриваются как важный аспект городской среды, в администрации Раменского не существует структурного подразделения, занимающегося проблемой формирования общественных пространств. А для того, чтобы общественное пространство функционировало, важно выстроить систему управления. Исходя из приоритетного проектного подхода, мы рекомендуем обратиться к новому методу управления, который используют власти Москвы. Они пытаются уйти от комитетского принципа и вводят совсем другой формат работы. Они формулируют задачу и для её решения приглашают людей из разных комитетов за стол переговоров. На наш взгляд, нужно сформировать постоянно действующую межкомитетную группу по развитию общественных пространств при администрации Раменского с привлечением внешних экспертов, представителей населения и ТОСов. Задачей межкомитетной группы будет являться развитие системы общественных пространств в городском округе Раменское. Основные функции межкомитетной комиссии выражаться будут в следующем:

а) обеспечение согласованного взаимодействия разных подразделений администрации и населения для комплексного развития общественных пространств города;

б) разработка Схемы развития общественных пространств Раменского городского округа;

в) разработка мероприятий по совершенствованию существующих и разработка проектов по развитию новых общественных локаций, в том числе привлечением в данный процесс представителей института гражданского общества;

г) планирование и организация городских мероприятий с учетом активного включения в событийные действия общественные локации городского округа Раменское Московской области;

д) систематический мониторинг использования общественных пространств в рамках решения вопросов местного значения.

**Список источников:**

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993 с изменениями, одобренными в ходе голосования 01.07.2020) [Электронный ресурс]. - URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_28399/5e37b9644c66582efdaf762a109a281bf999c28d](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28399/5e37b9644c66582efdaf762a109a281bf999c28d).
2. Федеральный закон от 06.10.2003 N 131-ФЗ (ред. от 23.03.2024) «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» [Электронный ресурс]. - URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_44571/?ysclid=lupdmmtew9400626626](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_44571/?ysclid=lupdmmtew9400626626).
3. Градостроительный кодекс Российской Федерации» от 29.12.2004 N 190-ФЗ (ред. от 08.08.2024) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.09.2024) [Электронный ресурс]. - URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_51040/?ysclid=m2riib2eux5007858](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_51040/?ysclid=m2riib2eux5007858)
4. Указ Президента Российской Федерации от 21.07.2020 № 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года». [Электронный ресурс]. - URL: <http://www.kremlin.ru/events/president/news/63728>.
5. Устав Раменского городского округа Московской области. Принят решением Совета депутатов Раменского городского округа Московской области от 22 января 2020 года N 1/1-СД. [Электронный ресурс]. - URL: <https://docs.cntd.ru/document/561775258?ysclid=m2rim47la9471351269>
6. Отчет главы городского округа Раменское Московской области [Электронный ресурс]. - URL: <https://www.ramenskoye.ru/deyatelnost/section-administrativnaya/arkhitektura-i-gradostroitelstvo>
7. Зотов В.Б., Терехова К.О. Институты и технологии государственного и муниципального управления // Муниципальная академия. 2020 № 3. С. 2-6.
8. Комфортная городская среда как фактор благополучия жителей города. монография / И. В. Милькина М. Е. Стадолин С. П. Косарин, Б. Г. Убушаева. - М.: «Русайнс». 2024. – 226 с.
9. Милькина И. В. Гальцева Е. П. Семенушкина П. А. Методологический подход к определению социально-экономических эффектов внедрения технологий умного города в сферу туризма в городах России // Муниципальная академия. 2023. № 4. С. 347-354.
10. Петрина О. А., Стадолин М.Е. Современные проблемы и тенденции развития озеленения городских пространств // Муниципальная академия. 2021. № 4. С. 174-179.
11. Стадолин М. Е. О влиянии технологий «умного города» на формирование комфортной городской среды // Актуальные проблемы управления : сборник научных статей по итогам VIII Всероссийской научно-практической конференции, Нижний Новгород, 16 ноября 2021 года / Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского. – Нижний Новгород: Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского. 2022. С. 392-395.
12. Хмельченко Е.Г. Брендинг как инструмент развития муниципального образования // Муниципальная академия. 2024. № 3. С. 73-79.

**References:**

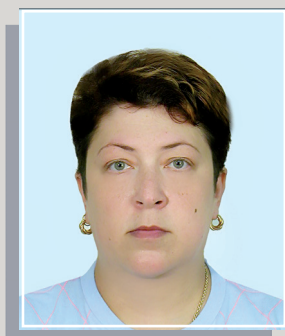
1. The Constitution of the Russian Federation (adopted by popular vote 12.12.1993 with amendments approved during the voting 01.07.2020) [Electronic resource]. - URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_28399/5e37b9644c66582efdaf762a109a281bf999c28d](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28399/5e37b9644c66582efdaf762a109a281bf999c28d).
2. Federal Law of 06.10.2003 N 131-FZ (as amended by 23.03.2024) «On General Principles of Organization of Local Self-Government in the Russian Federation» [Electronic Resource]. -URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_44571/?ysclid=lupdmmtew9400626626](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_44571/?ysclid=lupdmmtew9400626626).
3. «Urban Planning Code of the Russian Federation» dated 29.12.2004 N 190-FZ (as amended 08.08.2024) (with amendments and additions, entry effective 01.09.2024) [Electronic Resource]. - URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_51040/?ysclid=m2riib2eux5007858](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_51040/?ysclid=m2riib2eux5007858)
4. Decree of the President of the Russian Federation of 21.07.2020 No. 474 "On the national development goals of the Russian Federation for the period up to 2030." [Electronic Resource] .-URL: <http://www.kremlin.ru/events/president/news/63728>.
5. Charter of the Ramensky urban district of the Moscow region. Adopted by decision of the Council of Deputies of the Ramensky urban district of the Moscow region of January 22, 2020 N 1/1-SD. [Electronic resource]. -URL: <https://docs.cntd.ru/document/561775258?ysclid=m2rim47la9471351269>
6. Department of the head of the urban district Ramenskoye Moscow region [Electronic resource]. -URL: <https://www.ramenskoye.ru/deyatelnost/section-administrativnaya/arkhitektura-i-gradostroitelstvo>
7. Zotov V.B., Terekhova K.O. Institutes and technologies of state and municipal administration//Municipal Academy, 2020 No. 3. S. 2-6.
8. Comfortable urban environment as a factor in the well-being of city residents. monograph/I.V. Milkina, M.E. Stadolin, S.P. Kosarin, B.G. Ubushaeva. -M.: "Rusines". 2024. - 226 s.
9. Milkina I.V. Galtseva E.P. Semenushkina P.A. Methodological approach to determining the socio-economic effects of introducing smart city technologies into the tourism sector in Russian cities//Municipal Academy. 2023. № 4. S. 347-354.
10. Petrina O. A., Stadolin M.E. Modern problems and trends in the development of landscaping of urban spaces//Municipal Academy. 2021. № 4. S. 174-179.
11. Stadolin M.E. On the influence of smart city technologies on the formation of a comfortable urban environment//Actual management problems: a collection of scientific articles based on the results of the VIII All-Russian Scientific and Practical Conference, Nizhny Novgorod, November 16, 2021/National Research Nizhny Novgorod State University named after N.I. Lobachevsky. - Nizhny Novgorod: National Research Nizhny Novgorod State University named after N.I. Lobachevsky. 2022. S. 392-395.
12. Khmelchenko E.G. Branding as a tool for the development of the municipality//Municipal Academy. 2024. № 3. S. 73-79.

Статья поступила в редакцию 10.10.2024; принята к публикации 15.11.2024

УДК 614.2:338.465.4  
DOI: 10.52176/2304831X\_2024\_04\_167  
EDN: ОТВОУТ

## Здравоохранение: доступ к качественному медицинскому обслуживанию для всех граждан

## Healthcare: access to quality medical care for all citizens

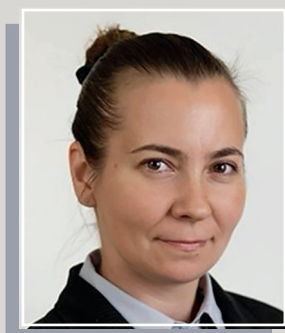


### **Юлия Аркадьевна Лебедева**

ФГБОУ ВО «Государственный университет управления»,  
доцент кафедры государственного и муниципального  
управления, кандидат экономических наук, ORCID: 0000-0001-  
5264-667X, Web of science Researcher ID: D-2326-2019, SPIN-код:  
1877- 8538, AuthorID: 456493.  
109542, Россия, Москва, Рязанский проспект, 99.  
e-mail: ya\_lebedeva@guu.ru

### **Julia A. Lebedeva**

State University of Management, Associate Professor of the  
Department of Public and Municipal Administration, Candidate  
of Economic Sciences, ORCID: 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: ya\_lebedeva@guu.ru



### **Людмила Анатольевна Степанцева**

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

### **Lyudmila A. Stepanseva**

State University of Management, graduate student of the  
Department of Public and Municipal Management.  
99 Ryazan Avenue, Moscow, Russia, 109542.  
e-mail: stepantseva.mila@yandex.ru

**Аннотация.**

В условиях роста экономики обеспечение доступа к качественному медицинскому обслуживанию приобретает первостепенное значение для результатов общественного здравоохранения, роста качества и продолжительности жизни. Россия сталкивается с проблемами в поддержании стандартов здравоохранения. В настоящей статье представлена комплексная стратегия разработки механизмов, направленных на увеличение уровня доступности и качества медицинской помощи. Представлены аргументы актуальности данной темы на современном этапе развития, примеры политики государства в части доступности медицинской помощи гражданам. Выделены перспективные направления развития сферы здравоохранения. Представлен перечень предлагаемых изменений, который позволит улучшить текущую ситуацию в сфере здравоохранения с учетом опыта зарубежных государств, это позволит уже сегодня создать задел на долгосрочную перспективу по увеличению продолжительности жизни человека.

**Ключевые слова.**

Здоровая нация, качество услуг, доступность медицины, инвестиции, телемедицина.

**Введение**

Здоровая нация – показатель уровня жизни и социально-экономического развития государства. В конституции написано, что здоровье является – охраняемой ценностью.

Результатом работы всей системы здравоохранения является увеличение ожидаемой продолжительности жизни и укрепление здоровья населения.

Для достижения данной цели необходимо на всех уровнях обеспечить не только контроль качества оказания медицинской помощи, но и обновление клинических рекомендаций.

Прогресс в здравоохранении не смог полностью решить проблему доступа к медицинским услугам для всех граждан, особенно в регионах. Система здравоохранения принимает на себя все новые вызовы.

Государство стремится улучшить здоровье населения, увеличить доступность медицинских услуг, увеличить продолжительность жизни и повысить эффективность работы медицинских организаций.

Государство делает акцент на проблему материнства и детства, разви-

**Abstract.**

In the context of economic growth, ensuring access to quality medical care becomes crucial for public health, quality of life, and life expectancy. Russia faces challenges such as outdated infrastructure and a shortage of medical professionals. This article presents a comprehensive strategy for developing mechanisms aimed at increasing the accessibility and quality of medical care. The relevance of this topic at the current stage of development is discussed, with examples of state policies on medical care accessibility. Prospective directions for healthcare sector development are highlighted. A list of proposed changes, inspired by the experience of foreign countries, is presented to improve the current situation. These changes aim to create a long-term foundation for increasing human life expectancy.

**Keywords.**

Healthy nation, quality services, accessibility of medicine, investments, telemedicine.

тие профилактических мер, так же оно выступает за развитие спортивной инфраструктуры и активно внедряет спорт в жизнь людей. По данным ВОЗ, низкая физическая активность стоит на 4-ом месте среди факторов риска смертности.

Минздрав РФ поддерживает усилия регионов по созданию условий для ведения здорового образа жизни. Сегодня доля граждан, ведущих здоровый образ жизни увеличивается. Под здоровым образом жизни здесь понимается правильное питание, регулярная физическая активности, победа над вредными привычками.

Кроме того, активно развивается система менеджмента качества. Эта система предусматривает оказание медицинской помощи во всех организациях через единство подходов в организации медицинской деятельности.

**Основная часть**

Финансирование здравоохранения является важнейшим аспектом для достижения указанных выше целей. Сегодня финансирование в рамках программы ОМС позволяет проводить химиотерапию,





**Рисунок 1. Виды медицинской помощи в РФ**

\*Источник: составлено авторами

лучевую терапию, сложные диагностические исследования.

Однако многие регионы испытывают трудности в финансировании своих систем здравоохранения. Существует недостаток в кадровом составе, лекарственном обеспечении и оборудовании.

Российская система здравоохранения в основном финансируется государством за счет средств Федерального фонда обязательного медицинского страхования. Сюда входит неотложная помощь, первичная помощь и различного рода лечение, рис.1.

Первичная помощь в городах представлена в виде поликлиник, в сельской местности в виде ФАПов, передвижных комплектов и врачебных амбулаторий.

Первичное звено – это базис системы здравоохранения. Это то место, где человек впервые контактирует с системой здравоохранения. Задачи по повышению качества, условий и доступности медицинской помощи в первичном звене решаются в рамках проекта «Здравоохранение».

Программой данного проекта охвачен каждый 6-й объект первичного звена здравоохранения, к концу 2025 года будет задействован уже каждый 3-й объект, а к концу 2030 года – каждый 2-й [10].

98-99 % услуг получены в первичном звене. Поэтому удовлетворенность населения услугами, полученными в первичном звене, имеет важное значение.

ФФОМС совместно со страховыми организациями проводят мониторинг качества оказания медицинской помощи. Программы госгарантий ежегодно увеличиваются, увеличиваются и объемы оказа-

ния медицинских услуг. В последние годы правительство в системе госгарантий делало упор на первичное звено, на увеличение профилактических мероприятий, диспансеризацию, увеличение объемов по стационарным видам помощи, ежегодный ввод новых направлений оказания медицинской помощи.

В 2024 году в ОМС войдут новые виды медицинской помощи, т.е. произойдет расширение спектра услуг.

Диспансеризация попала в топ – 10 самых узнаваемых мероприятий в рамках всех нацпроектов.

В целом на реализацию национальных проектов в 2024 году предусмотрено 3 008,4 млрд. рублей [3].

В России прилагаются значительные усилия по смещению парадигмы здравоохранения от лечения заболеваний к их предотвращению. Развивается программа диспансеризации, повышается доступность профилактических осмотров, растет популярность технологий общественного здоровья. Тем не менее для достижения уровня ожидаемой продолжительности полноценной жизни, равного 80 годам, необходимо прилагать дополнительные профилактические усилия и внедрять здоровьесберегающие технологии, способствующие уменьшению риска возникновения болезней, снижению показателей преждевременной смертности и в целом улучшения качества жизни людей.

Без развития цифрового контура невозможно развитие первичной помощи. Электронная история болезни является ключевой составляющей в верном ведении пациента.



Рисунок 2. Модель «скорая помощь – стационар – поликлиника»

\*Источник: составлено авторами

Таблица 1

Доступность медицинской помощи

Период	Доля выездов бригад СМП со временем доезда до пациента менее 20 минут с момента вызова, %	Уровень госпитализации пациентов (на 100 человек населения)	Число посещений врачей, млн.	Число больничных коек, тыс. коек	Число операций, проведенных в стационаре, всего операций, тыс.
2019 г.	89,5	20	1231,6	1173,6	10080,2
2022 г.	91	18,8	1146,6	1141,9	9445,5
Отклонение в %	0,5	-6,0	-6,9	-2,7	-6,3

\*Источник: составлено авторами по данным [7]

На рисунке 2 представлена модель «скорая помощь – стационар – поликлиника».

Одним из инструментов решения вопросов с финансированием являются целевые программы и проекты.

Так, например, в рамках национального проекта «Здравоохранение» были определены критерии «Новой модели медицинской организации». В основе достижения целей нацпроекта лежит работа с поликлиникой. Выделены девять блоков, которые отражают основные направления деятельности поликлиник. Один из них – доступность медицинской помощи. Данное направление включает: эффект повышения уровня здоровья прикрепленных людей, рост охвата профилактики и диспансерного наблюдения [10].

В процессе строительства и реконструкции поликлиник была реализова-

на концепция максимальной функциональности. Она заключается в том, чтобы подключить поликлинику к информационно-телекоммуникационной сети "Интернет" и снабдить ее специальным медицинским оборудованием с цифровыми каналами передачи данных.

В результате чего будут сформированы цифровые медицинские пункты с расширенными возможностями функционала [4].

Еще один немаловажный блок – это качество медицинской помощи. Это направление включает: повышение качества оказываемой услуги через исполнения стандартов и увеличения средств на материальное стимулирование медицинского персонала.

Ограниченная доступность медицинских ресурсов является еще одним барьером, который может уменьшить доступ к

медицинским услугам и увеличить риск роста хронических заболеваний. Например, нехватка врачей может привести к тому, что пациенты будут ожидать более длительное время и откладывать лечение.

Статистические данные по доступности медицинской помощи, представленные в таб. 1, указывают на уменьшение показателей 2022 г. по отношению к показателям 3-х летней давности [7].

Поддержка медицинских работников является важнейшим аспектом нацпроекта, которая включает в себя реализацию программ «Земский доктор» и «Земский фельдшер», цель которых привлечь и удержать медицинских работников в сельской местности [5].

Профессия врача находится в топе самых престижных специальностей в России.

Российские регионы в рамках «Программ развития кадров здравоохранения» до 2024 года нашли финансовые ресурсы для решения социальных вопросов молодых специалистов, с целью устранения дефицита медицинских работников и остановки оттока кадров из системы здравоохранения:

- единовременные или месячные выплаты молодым специалистам, которые трудоустраиваются в областные государственные учреждения муниципальных районов и городских округов области, а также выплаты медицинским работникам дефицитных специальностей (Липецкая, Московская, Новосибирская области);

- предоставление внеочередной медицинской помощи и обследование во всех учреждениях здравоохранения, в том числе и после выхода на пенсию (Московская область) [11].

Приоритетными направлениями для мотивации сотрудников к развитию их навыков, а также по разработке процесса мотивации персонала к овладению новыми компетенциями являются:

- оценка неудовлетворенных профессиональных и личных потребностей каждого сотрудника;

- формулирование цели, необходимой для нужд сотрудников, с учетом интересов компании;

- поиск способов для удовлетворения потребностей сотрудников [8].

Еще одним важным примером политики государства выступает Федеральный Закон от 21.11.2011 № 323-ФЗ «Об основах охраны здоровья граждан в Российской Федерации» [1], где упор сделан на следующие меры по доступности медицины:

- 1) предоставление медицинской помощи на дому или в местах проживания пациентов;

- 2) обеспечение поликлиник необходимым количеством сотрудников;

- 3) достаточная квалификации работников;

- 4) наличие потенциальной возможности самостоятельного выбора специалиста и поликлиники;

- 5) государственные гарантии в части бесплатного оказания гражданам медицинской помощи;

- 6) доступность лечебных учреждений для пациентов, с ограниченными возможностями здоровья, использующих транспортные средства;

Здесь важно отметить, что рядом с поликлиниками должны быть размещены остановки общественного транспорта и государство работает в этом направлении.

- 7) обеспечение медицинских организаций необходимым оборудованием; доступность планшетов при посещении пациентов на дому;

- 8) телемедицина [1].

Производители в РФ успешно создают аппараты и ПО, позволяющие удаленно проводить консультации и мониторинг состояния пациентов.

- 9) лекарственное обеспечение.

Российские производители выпускают 2/3 от общего объема фармпрепаратов в стране. Производители успешно замещают импортную продукцию за счет цены и объемов производства. Необходимо продолжать открывать аптеки в поликлиниках, что позволит улучшить доступность лекарств населению.

На текущий момент этот закон регулирует практически все вопросы в области здравоохранения.

Тенденция последних лет показывает, что граждане чаще обращаются за лече-

нием в частные клиники, такие как, например, ООО «Медси» либо за рубеж. В качестве основных причин можно выделить: постановку неправильного диагноза, безуспешное лечение, сложившиеся стереотипы, неполучение необходимой помощи.

Статистика показывает, что объем платных медицинских услуг в 2022 г. составил 1,2 трлн. руб., что на 8% больше чем в 2021 г. Люди потратили в 2022 г. около 8 тыс. руб. на платные услуги медицины.

Минздрав отчитался, что регионы в 2022 г. освоили 2,461 трлн. руб. на оказание услуг по ОМС, в 2021 году данный показатель составлял 2,225 трлн руб. [12].

Медицинские организации при заключении договора платных услуг обязаны разъяснять пациентам возможности получения такой медпомощи по ОМС. А также уведомить пациента о предельных сроках ожидания медпомощи при получении ее бесплатно.

Данное требование закреплено постановлением Правительства РФ и действует с 2012 года.

Сегодня крупные корпорации организуют на рабочих местах профилактические осмотры, что позволяет отслеживать и контролировать здоровье сотрудников. В текущей программе госгарантий впервые появилось диспансерное наблюдение на рабочих местах выездными бригадами медицинских организаций, что оплачивается за счет средств ФОМС. Еще одна важная задача – минимизация рисков профессиональных заболеваний на тех рабочих местах, где есть риск их развития. К сожалению, пока это не активно внедряется на рабочих местах.

COVID-19, а также специальная военная операция показали, что сферу здравоохранения необходимо продолжать развивать.

Для улучшения ситуации нужны масштабные изменения: использование инноваций для диагностики и лечения заболеваний, обучение кадрового состава, наличие высокотехнологичных информационных систем.

Важно отметить, что ключевой задачей обучения медицинского специалиста

должна быть практико-ориентированность. В вузах необходимо внедрять современные подходы в учебный процесс: обучать работе с клиническими рекомендациями; изучать новый порядок оказания медицинской помощи; использовать современные цифровые технологии.

Модернизация системы здравоохранения не может идти без подготовки и переподготовки кадров для работы в новых условиях, поскольку новое оборудование, новые технологии, в том числе цифровизация, требуют высокой квалификации.

В современном мире возникает потребность в создании новых дистанционных методов лечения и внедрения персонализированных принципов медицины.

Можно выделить следующие перспективные направления развития данных методов:

- персонализированная медицинская помощь, которая должна улучшить лечение посредством использования генетических тестов и анализа больших данных для разработки индивидуальных планов лечения;
- малотравматичная диагностика;
- своевременное оказание помощи в сложных ситуациях;
- уход за пожилыми больными;
- дальнейшее развитие телемедицины;
- разработка и реализация электронных решений для мобильных устройств, включая единую систему электронных медицинских карт, для улучшения качества медицинской помощи.

Данные мероприятия могут оказать помощь в дальнейшем развитии здравоохранения страны. Они так же должны в свою очередь снизить смертность от сердечно-сосудистых заболеваний и онкологии. Интересный факт говорит о том, что 59% из всех злокачественных новообразований выявляют на I, II стадии, то есть, когда болезнь еще возможно излечить.

Кроме того, мерами по улучшению качества обслуживания и доступности услуг в медицине для россиян могут выступать:

- привлечение инвестиций в отрасль посредством выделения достаточного объема средств из государственного бюджета и стимулирование частных инвестиций в

медицину через налоговые льготы и другие меры поддержки;

- диспансеризация населения через образовательные программы и повышение осведомленности;

- популяризация услуг с использованием электронных гаджетов;

- стимулирование медперсонала;

- развитие санаторно-курортного лечения;

- компенсация стоимости лекарств; разработка программ субсидирования стоимости лекарств для малоимущих слоев населения;

- развитие единого информационного поля субъектов системы здравоохранения и ОМС, задачей которого является интеграция его в информационное пространство системы здравоохранения РФ;

- образование населения: проведение информационных кампаний о профилактике заболеваний, здоровом образе жизни и раннем выявлении болезней (это позволит не допускать серьезных осложнений);

- повышение осведомленности населения. Разработка обучающих материалов таких как: подготовка образовательных видеороликов, брошюр и приложений для смартфонов, чтобы повысить уровень знаний о здоровье среди населения;

- использование искусственного интеллекта для диагностики и прогнозирования заболеваний;

- повышение доступности лекарств и медицинского оборудования: увеличение государственных закупок лекарственных препаратов и медицинской техники по конкурентоспособным ценам;

- привлечение молодых специалистов в регионы;

- создание высокопоточковых центров диагностики и лечения, что позволит сократить время ожидания пациентов и повысить эффективность работы врачей;

- профилактика – это самая доступная мера, которая позволит избежать серьезных проблем со здоровьем в будущем;

- внедрение инноваций в хирургии: проведение операций с использованием роботов, что снижает риск осложнений, а также применение устройств, имитиру-

ющих функции утраченных органов (импланты). Именно инновационная медицина задает высокие стандарты оказания медицинской помощи.

В 2025 году начнут свою реализацию новые нацпроекты: «Продолжительная и активная жизнь» (низкая физическая активность по данным ВОЗ на 4-ом месте среди факторов риска смертности), «Кадры», «Здоровье для каждого», «Семья» (он расширяет сеть женских консультаций в малых городах и селах, продолжит применение мер по снижению числа аборт), «Новые технологии здоровьесбережения».

Накопленный опыт помощи пожилым пациентам будет направлен на формирование нового нацпроекта. Помощь данным пациентам должна включать в себя систему долговременного ухода и поддержки.

Федеральный проект «Борьба с онкологическими заболеваниями» с 2025 г. будет продолжен и развитие ядерной медицины станет в нем отдельным направлением.

Формат новых национальных проектов – закономерное продолжение завершающихся нацпроектов «Здравоохранение» и «Демография».

Минздрав РФ активно участвует в федеральном проекте «Государство для людей», который начался в 2021 году. Цель – повышение качества жизни человека и уровня доверия граждан к государству.

Сегодня оснащенность новых поликлиник отечественным оборудованием составляет до 90%.

Хотелось бы выделить положительные тенденции в развитии системы скорой медицинской помощи:

- количество вызовов уменьшилось с 47 млн. в 2004 г. и 45 млн. в 2014 г., до 41 млн. на настоящий момент с учетом новых регионов;

- профилактика, диспансеризация, медикаментозное сопровождение, диспансерное наблюдение дают ощутимый вклад в снижение числа экстренных вызовов.

- осталось меньше 30% автомобилей скорой помощи старше 5 лет, приведены в порядок станции и подстанции.

В регионах важной задачей является маршрутизация пациента. Важно чтобы



он в течение 1-х суток попал в профильное медицинское учреждение.

Ниже перечислены существующие технологии, которые уже используются в медицинских учреждениях зарубежных стран:

#### **Облачные данные (облачное хранилище)**

Переход с локальных серверов на облачные данные – что, вероятно, может быть, одним из лучших инвестиций в улучшение качества услуг. Эти данные позволяют увеличить гибкость сбора данных, улучшить уровень безопасности при кибератаках и решить проблему обслуживания и развития инфраструктуры серверов. Однако, главное преимущество в долгосрочной перспективе – гибкость объединения данных из разных источников и обмена ими в локальной системе здравоохранения.

Сегодня ИТ-инфраструктура в медицинских учреждениях постоянно развивается и охватывает новые системы и устройства. Только облачные данные могут обеспечить удобное масштабирование новых цифровых услуг. Они также позволяют анализировать данные для клинических, научных и административных целей. Кроме того, облачные данные помогают внедрять новшества, такие как системы искусственного интеллекта, приложения, веб-порталы для пациентов и т. д. Раздел «Здоровье» на портале госуслуг для записи к врачу, рецептам и т.д. вырос в информированности на 7п.п.

#### **Системы поддержки клинических решений**

Системы поддержки клинических решений позволяют врачам быстро проверить, есть ли новые результаты исследований или рекомендации, применимые к конкретному заболеванию, и могут ли они быть использованы для лечения пациентов. Система объединяет опыт ведущих специалистов в ключевых областях медицины для возможности его использования другими специалистами. Таким образом, врач может быть уверен, что пациенты получают высококачественное лечение и уход в соответствии с принципами доказательной медицины.

#### **Искусственный интеллект**

Искусственный интеллект в здравоохранении широко обсуждается. Однако его применение все еще единично, так как даже технически грамотные специалисты не знают, с чего начать внедрение. Сегодня основная область, в которой искусственный интеллект широко используется это – медицинская визуализация. Здесь он поддерживает оценку рентгеновских снимков и компьютерных томографий. Так же в кардиологии сегодня используют высококачественные системы, которые анализируют сигнал ЭКГ. Есть специальные алгоритмы, которые помогают выявлять редкие заболевания на основе симптомов (симптом-чекеры).

Те, медицинские учреждения, которые уже оцифровали медицинские карты пациентов могут использовать более продвинутой инструмент для выявления пациентов из групп риска, например, системы, которые оценивают риск развития таких состояний, как сепсис у госпитализированных пациентов.

Использование искусственного интеллекта (ИИ) в медицинской сфере открывает широкие перспективы для диагностики и лечения различных заболеваний. ИИ демонстрирует высокую точность в анализе медицинских изображений, что позволяет ему достигать результатов, сравнимых с работой опытных врачей. Это способствует увеличению доступности качественных медицинских услуг. Кроме того, ИИ активно применяется в процессе поиска и разработки новых лекарственных препаратов, значительно сокращая сроки исследований и снижая затраты. Например, в 2020 году исследователи из Массачусетского технологического университета (MIT) с помощью нейросети разработали антибиотик халицин, предназначенный для лечения бактериальных инфекций кишечника [6].

Конечно, технологии помогают в постановке диагноза, но окончательный вердикт по заболеванию выносит конечно же врач.

#### **Виртуальная реальность**

Хотя возможности использования виртуальной реальности в медицине про-

должают открываться, уже есть десятки готовых решений, которые медицинские учреждения могут применять. Такие решения включают системы обезболивания, решения для молодых пациентов для уменьшения их страха перед медицинскими процедурами, и обучающие курсы для медицинских работников (например, как обращаться с трудными пациентами) и врачей (симуляции хирургических операций). Виртуальная реальность, как показала практика, идеально подходит для обучения. Например, 3D-изображение больного органа лучше всего подходит при обсуждении запланированной операции с потенциальным пациентом.

Цифровые терапевтические средства

Цифровые терапевтические средства заполняют пробел в лечении заболеваний, в которых факторы, такие как изменение поведения, участие пациента и соблюдение указаний врача, имеют терапевтическое значение. Их можно использовать в сочетании с лекарствами (например, при сердечно-сосудистых заболеваниях, когда лекарства дополняются изменением поведения) или как отдельные терапии (например, для лечения боли в спине). Преимущество таких терапий заключается в том, что они позволяют пользователям следить за прогрессом и могут быть скорректированы в соответствии с достигнутыми результатами сразу.

Эти и другие инновации помогут сделать медицину более точной, эффективной и доступной для широких слоев населения.

Некоторые сферы, включая такие как здравоохранение, транспорт, энергетику и безопасность, могут значительно преобразиться с использованием прогрессивных технологических моделей, опирающихся на цифровую инфраструктуру и обработку данных [9].

Развитие цифрового здравоохранения может помочь предотвратить миллионы смертей от неинфекционных заболеваний. Но для развития данного направления государству нужны ресурсы и партнеры, чтобы объединиться и обеспечить, данными инновациями тех, кто в них нуждается больше всего.

Статистика показывает, что более 70% смертей в мире вызваны сердечно-сосудистыми, онкологическими, диабетическими и хроническими респираторными заболеваниями, которые можно предотвратить. Основными факторами риска развития этих заболеваний являются вредные привычки, такие как курение, злоупотребление алкоголем, неправильное питание и недостаток физической активности, которые могут привести к повышению артериального давления, ожирению, повышению уровня сахара в крови и высокому уровню холестерина.

Цифровые инструменты, включая мобильное сообщение и чат-боты, могут помочь человеку развить более здоровые привычки. Люди, живущие с этими болезнями, нуждаются в регулярном мониторинге и постоянном управлении, и многие из них нуждаются в долгосрочной помощи. Цифровые инструменты, такие как телекоммуникации, могут помочь им преодолеть барьеры доступа к здравоохранению.

Хотя более 60% стран разработали стратегию цифрового здравоохранения, часто наблюдается отсутствие интеграции новых технологий в существующую инфраструктуру здравоохранения.

Создание единой государственной информационной системы в сфере здравоохранения регулируется ФЗ № 242 от 29.07.2017 «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации по вопросам применения информационных технологий в сфере охраны здоровья» [2]. Закон говорит о создании такой информационной платформы, которая будет являться основой для объединения информационных систем всех медицинских организаций в единую сеть.

Следующими предлагаемыми мерами по улучшению качества оказываемых услуг выступают: ежегодное повышение квалификации работников сферы здравоохранения, уделение большего внимания пациентам в период реабилитации, обновление оборудования на высокотехнологичное, законодательное увеличение ответственности врачей.

Более справедливое распределение средств на здравоохранение между регионами может помочь сократить неравенство. Это включает в себя увеличение ассигнований из федерального бюджета для регионов, испытывающих недостаток финансирования.

Усиление надзора и снижение уровня коррупции в управлении здравоохранением имеют решающее значение для обеспечения эффективного использования ресурсов.

Стимулирование отечественного производства фармацевтических препаратов, особенно дженериков, может снизить зависимость от импорта и снизить затраты.

Инновационная фармацевтика сегодня развивает здравоохранение с быстрой скоростью. Развитие прорывных технологий в клеточной и генной терапии, ядерной медицине и радиофармацевтике, нейротехнологиях и других направлениях исследований позволяет добиваться результатов в тех терапевтических областях, которые еще в недавнем прошлом считались неразрешимыми. Инновационные лекарственные препараты способны изменить парадигму лечения, работая не на снижение симптоматики, а целенаправленно и индивидуализировано устраняя причины возникновения многих неизлечимых на сегодняшний день заболеваний. Именно поэтому степень доступности для населения высокоэффективных инновационных препаратов, способных не только продлить или спасти жизнь, но и значительно улучшить качество жизни пациентов с тя-

желыми хроническими заболеваниями, отображает уровень эффективности и развитости как фармотрасли, так и здравоохранения в целом.

Россия имеет обширный опыт разработки и вывода на мировой рынок лекарственных препаратов, в том числе инновационных, например радиофармацевтических препаратов.

Оказание пристального внимания со стороны государства к подросткам. Данный акцент так же сделан в научной публикации представленной (ВОЗ). В ней говорится об охране психического, сексуального и репродуктивного здоровья подростков. Каждый 7-ой подросток в мире страдает от депрессии и прочих расстройств. Каждый 10-ый подросток живет с избыточным весом. Так же распространяются инфекции, передаваемые половым путем. Чтобы не было последствий для нации необходимо своевременно проводить мероприятия по их предупреждению. Дети – будущие родители и сегодня государство уделяет внимание охране репродуктивного здоровья: проводит оценку репродуктивного здоровья в ходе осмотров подростков 15-17 лет.

Большим шагом в данном направлении в РФ было создание по инициативе президента фонда «Круг добра». Его цель – оказание помощи детям с тяжелыми, редкими заболеваниями.

Главные достижения фонда – рост числа детей, которым оказана медицинская помощь (+ 41,0 п. в 2023 г. относительно 2021 г.), рис. 3.

Число детей, которым оказана помощь, чел.

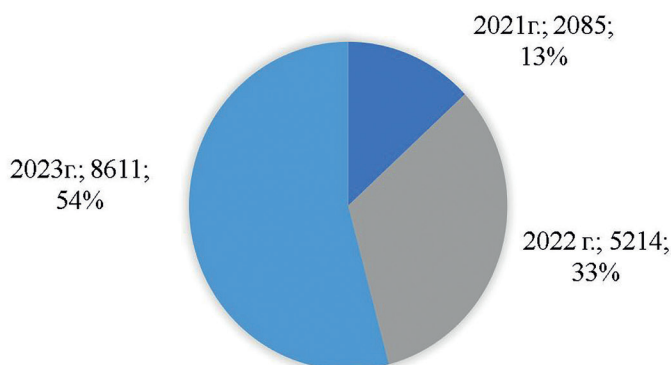


Рисунок 3. Число детей, которым оказана помощь за счет фонда за 2023 год

\*Источник: составлено авторами

В перечне фонда есть 103 препарата и 9 видов высокотехнологичной медицинской помощи. Данный список постоянно расширяется.

Здесь в качестве дополнительного финансирования выступают средства, полученные от увеличения ставки НДФЛ для лиц с доходом свыше 5000 тыс. рублей в год.

В России сегодня показатель младенческой смертности находится на рекордно низком уровне – 4,1 промилле.

В рамках программы «Десятилетия детства» уже существует перинатальная служба из 175 перинатальных центров. Она функционирует по всей стране.

Охрана материнства и детства является ключевым направлением отечественной системы здравоохранения. Ребенок подлежит особой охране. Сегодня необходимо уделять больше внимания профилактике детского ожирения и инвалидности.

Кроме того, есть опыт полноценного использования современных технологий, который необходимо распространять в регионы, а именно:

- помощь женщине в части подготовки ее к беременности и ЭКО;
- скрининг на наследственные заболевания во время беременности;
- расширенный неонатальный скрининг после рождения ребенка (на 40 заболеваний).

Эти меры помогут обеспечить формирование и развитие здорового человека уже с момента планирования беременности.

Ментальное здоровье – спрос на психологическую помощь растет. В современном мире, где нет четких границ между реальным и виртуальным, сохранение психологического здоровья становится приоритетной задачей. Его необходимо также укреплять.

Российское государство гарантирует своим гражданам уникальную возможность доступа к бесплатной медицинской помощи. Тем не менее само по себе общество должно быть ориентировано на понимание того, что главным аспектом сохранения здоровой и активной жизни на долгие годы является инвестирование в собственное здоровье. Вложения в здоро-

вье, а именно осознанный выбор в пользу превентивных мероприятий, таких как регулярные медицинские осмотры и чекапы, в том числе с применением современных генно-диагностических технологий, включение в ежедневную практику использования цифровых помощников, сервисов well-being и телемедицинские технологии, а также следование принципам здорового образа жизни – позволяют человеку в молодом возрасте снизить будущие риски развития серьезных болезней. Развитие здоровьесберегающих технологий для человека и своевременные инвестиции человеком в собственное здоровье могут не только способствовать длительному сохранению качества жизни, но и принести в долгосрочной перспективе значительную экономическую выгоду и государству, и каждому индивидууму, позволяя экономить на лечении и как можно дольше сохранить трудоспособность.

В РФ существует единый реестр экспертов качества медицинской помощи. В нем указано, что сегодня существует свыше 10 000 экспертов по всем клиническим специальностям, сюда входят доктора и кандидаты медицинских наук, эксперты, имеющие высшую квалификационную категорию. Данные эксперты проводят информирование застрахованных лиц по нормативно установленным поводам. По данным экспертов в структуре обоснованных жалоб в 2023 году первое место (50%) занимает качество медицинской помощи. Несмотря на это по результатам проверок качество оказания медицинской помощи повышается, объем штрафов на медицинские учреждения сокращается.

ФФОМС со страховыми организациями сейчас разрабатывают чек-листы, в них закладывают совокупность всех показателей и планируют их использовать вместе с экспертами качества в 2025 году. Это приведет к улучшению качества, удовлетворенности населения от оказываемых услуг.

### Заключение

Статья подчеркивает необходимость уделения первоочередного внимания ключевым аспектам того, как организовать медицинскую помощь населению. Чтобы

реализовать их нужны одновременно разные механизмы: финансовые, экономические и управленческие.

Перечисленные в статье меры должны дать толчок к развитию и дальнейшей модернизации системы здравоохранения, а также улучшению качества медицинских услуг.

Качественная помощь – помощь, которая эффективна, безопасна, своевременна.

Забота о молодом поколении – ключ к здоровой нации, увеличению продолжительности жизни, что соответствует стратегическим целям государства.

По классификации ВОЗ, Россия находится в лидерской группе стран по выживаемости детей с онкозаболеваниями.

Для реализации потенциала цифрового здравоохранения в России необходимы существенные инвестиции в цифровую государственную инфраструктуру. Создание цифровых сервисов приводит не только к уменьшению бумажной работы и повышению уровня производительности, но и стимулируют экономический рост и развитие экосистем.

Например, сегодня через сайт «Госуслуги» можно получить доступ к таким сервисам, как запись на прием к врачу, вызов врача на дом, сведения об оказанных медицинских услугах и прочим услугам.

Продолжать популяризацию среди населения ответственного отношения к своему здоровью. Популяризация функционального питания (здорового рациона). В качестве положительных примеров для общества могут выступать актеры, спортсмены, люди, занимающие высокие госдолжности. Несмотря на свою занятость, находят время на заботу о своем здоровье и придерживаются определенных принципов здорового образа жизни. Эти принципы важны не только для личного благополучия, но и для формирования положительных примеров для общества.

Развитие телемедицины, как инструмента для выбора оптимальной тактики ведения больного.

Важно и дальше продолжить модернизацию первичного звена и создание эффективной системы экстренной ме-

дицинской помощи. Под модернизацией здесь понимается не просто покраска стен, а в 1-ю очередь повышение качества диагностики и лечения.

Необходимо дальше развивать интеграцию здоровьесберегающих технологий во все сферы жизнедеятельности населения.

Восстановление здоровья, повышение продолжительности и качества жизни россиян является одной из основных целей развития страны.



## Список источников:

1. Федеральный закон от 21.11.2011 № 323-ФЗ «Об основах охраны здоровья граждан в Российской Федерации» // URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_121895](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_121895) (дата обращения: 10.09.2024).
2. Федеральный закон от 29.07.2017 № 242-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации по вопросам применения информационных технологий в сфере охраны здоровья» // URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_221184](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_221184) (дата обращения: 10.09.2024).
3. Федеральный закон от 27.11.2023 N 540-ФЗ (ред. от 12.07.2024) "О федеральном бюджете на 2024 год и на плановый период 2025 и 2026 годов" // URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_462891/79bc298bd5d79364c6b7ddd1c8a17b b03a442072/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_462891/79bc298bd5d79364c6b7ddd1c8a17b b03a442072/) (дата обращения: 03.10.2024).
4. Постановление Правительства РФ от 26.12.2017 N 1640 (ред. от 13.07.2024) "Об утверждении государственной программы Российской Федерации "Развитие здравоохранения" // URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_286834/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_286834/) (дата обращения: 10.04.2024).
5. Государственная программа земский доктор // URL: [https://www.consultant.ru/law/podborki/gosudarstvennaya\\_programma\\_zemskij\\_doktor/](https://www.consultant.ru/law/podborki/gosudarstvennaya_programma_zemskij_doktor/) (дата обращения: 10.04.2024).
6. Жадобина Д.А., Косарин С.П. Применение искусственного интеллекта в решении вопросов устойчивого развития // Муниципальная академия. 2024. № 1. С. 241–248.
7. Здравоохранение в России / Александрова Г.А., Ахметзянова Р.Р., Голубев Н.А., Кириллова Г.Н., Огрызко Е.В., Оськов Ю.И., Романенко О.И., Харьковская Т.Л., Чумарина В.Ж. Под ред. Окладникова С.М. - М.: Статистический сборник, Росстат, 2023. - 179 с.
8. Зотов В.Б., Демин А.В., Рыбальченко И.В., Терехова К.Ю. Управленческие приемы мотивации персонала в условиях цифровой экономики // Муниципальная академия. 2022. № 3. С. 14-22.
9. Лебедева Ю.А. Цифровая трансформация государственного сектора // В сборнике: Государственное и муниципальное управление: вчера, сегодня, завтра. Материалы научно-практической конференции (с международным участием) - Луганск: ООО "Нюлидж", 2024. - С. 24-20.
10. Национальные проекты России // URL: <https://minzdrav.gov.ru> (дата обращения: 10.09.2024).
11. Решетников А. В., Шамшурина Н. Г., Шамшурина В. И., Соболев К. Э. Экономика и управление в здравоохранении, - учебник и практикум для вузов изд.- М.: Юрайт, 2024. – 28 -33 с. (дата обращения: 03.10.2024).
12. Федеральная служба государственной статистики // URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/13721> (дата обращения: 10.09.2024).

## References:

1. Federal Law No. 323-FZ of November 21, 2011 "On the Basics of Health Protection of Citizens in the Russian Federation" // URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_121895](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_121895) (date of application: 09.10.2024).
2. Federal Law No. 242-FZ of July 29, 2017 "On Amendments to Certain Legislative Acts of the Russian Federation on the Application of Information Technologies in the Field of Health Protection" // URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_221184](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_221184) (date of application: 09.10.2024).
3. Federal Law No. 540-FZ of November 27, 2023 (as amended on July 12, 2024) "On the Federal Budget for 2024 and for the Planned Period of 2025 and 2026" // URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_462891/79bc298bd5d79364c6b7ddd1c8a17b b03a442072/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_462891/79bc298bd5d79364c6b7ddd1c8a17b b03a442072/) (date of application: 10.03.2024).
4. Resolution of the Government of the Russian Federation No. 1640 of December 26, 2017 (as amended on July 13, 2024) "On Approval of the State Program of the Russian Federation 'Development of Healthcare'" // URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_286834/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_286834/) (date of application: 04.10.2024).
5. State Program "Zemsky Doctor" // URL: [https://www.consultant.ru/law/podborki/gosudarstvennaya\\_programma\\_zemskij\\_doktor/](https://www.consultant.ru/law/podborki/gosudarstvennaya_programma_zemskij_doktor/) (date of application: 04.10.2024).
6. Zhadobina D.A., Kosarin S.P. The use of artificial intelligence in solving sustainable development issues // Municipal Academy. 2024. No. 1. Pp. 241-248.
7. Healthcare in Russia/ Aleksandrova G.A., Akhmetzyanova R.R., Golubev N.A., Kirillova G.N., Ogrizko E.V., Oskov Yu.I., Romanenko O.I., Khar'kova T.L., Chumarina V.Zh. Ed. by Okladnikov S.M. - M.: Statistical Collection, Rosstat, 2023. - 179 p.
8. Zotov V.B., Demin A.V., Rybaltchenko I.V., Terekhova K.Yu. Management techniques for motivating personnel in the digital economy // Municipal Academy. 2022. No. 3. Pp. 14-22.
9. Lebedeva Yu.A. Digital Transformation of the Public Sector // In the collection: State and Municipal Management: Yesterday, Today, Tomorrow. Materials of the scientific-practical conference (with international participation) - Lugansk: LLC "Noulidge", 2024. - Pp. 24-20.
10. National Projects of Russia // URL: <https://minzdrav.gov.ru> (date of application: 09.10.2024).
11. Reshetnikov A.V., Shamsurina N.G., Shamsurin V.I., Sobolev K.E. Economics and Management in Healthcare, - textbook and workshop for universities, pub.- M., Yurait, 2024. – Pp. 28-33 (date of application: 10.03.2024).
12. Federal State Statistics Service // URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/13721> (date of application: 09.10.2024).

УДК 338.012  
DOI: 10.52176/2304831X\_2024\_04\_180  
EDN: QCMLAV

## Развитие теоретико-методических положений управления рисками сельскохозяйственного машиностроения в контексте обеспечения технологического суверенитета АПК

Development of theoretical and methodological provisions for risk management in agricultural engineering in the context of ensuring the technological sovereignty of the agro-industrial complex



**Алексей Михайлович Чеглаков**

Автономная некоммерческая организация высшего образования «Московский гуманитарный университет», аспирант, SPIN-код: 3436-5262, AuthorID: 1093293  
111395, г. Москва, ул. Юности, 5  
e-mail: alex-che96@yandex.ru

**Alexey M. Cheglakov**

Autonomous non-profit organization of higher education «Moscow Humanitarian University», postgraduate student, SPIN code: 3436-5262, AuthorID: 1093293  
111395, Moscow, st. Yunosti, 5  
e-mail: alex-che96@yandex.ru



**Михаил Михайлович Кислицкий**

Федеральное государственное бюджетное учреждение науки Институт экономики РАН, доктор экономических наук, ведущий научный сотрудник центра институтов социально-экономического развития, <https://orcid.org/0000-0001-6413-61246>, Web of Science Researcher ID: F-7120-20176, SPIN-код: 2643-20896, AuthorID: 672617.  
123007, Россия, г. Москва, Хорошевское шоссе, д. 35, корпус 2  
e-mail: m.kislickiy@vniiesh.ru

**Mikhail M. Kislickiy**

Federal State Budgetary Scientific Institution Institute of Economics of the Russian Academy of Sciences, Doctor of Economics, Leading Researcher at the Center for Institutes of Social and Economic Development, Doctor of Economics, Leading Researcher of the Youth Research Laboratory of Problems of Integrated Development of Human Capital in Agriculture, <https://orcid.org/0000-0001-6413-61246>, Web of Science Researcher ID: F-7120-20176, SPIN-code: 2643-20896, AuthorID: 672617.  
35 Khoroshevskoe shosse, building 2, Moscow, Russia, 123007  
e-mail: m.kislickiy@vniiesh.ru

**Аннотация.**

Индустриальное производство продукции аграрного сектора экономики невозможно без развития сельскохозяйственного машиностроения. Являясь специальным видом деятельности, из-за особенностей сельскохозяйственного производства, сельхозмашиностроение во многом определяет уровень технологического развития и технологического суверенитета АПК. Сельскохозяйственное машиностроение России сегодня находится под действием экономических и внеэкономических факторов повышающих степень рискованности данного вида экономической деятельности.

Цель исследования: развитие положений теории риска и управления ими в сфере сельскохозяйственного машиностроения для обеспечения технологического суверенитета АПК.

**Ключевые слова.**

АПК, сельскохозяйственное машиностроение, управление, риск, технологический суверенитет.

**Введение**

Современные экономические отношения, на всех уровнях взаимодействия акторов, подвержены воздействию факторов имеющих внеэкономическую природу возникновения.

В рыночной системе внеэкономические факторы, особенно из политической сферы деятельности, обуславливают появление рисков, их систему, требующих формирования экономических резервов и принятия иррациональных решений.

Система рисков иерархична, что создаёт совокупность требований различного характера, но реализующихся, в конечном счёте, на уровне предприятия.

**Abstract.**

Industrial production of agricultural products is impossible without the development of agricultural engineering. Being a special type of activity, due to the peculiarities of agricultural production, agricultural engineering largely determines the level of technological development and technological sovereignty of the agro-industrial complex. Agricultural engineering in Russia today is under the influence of economic and non-economic factors that increase the riskiness of this type of economic activity. The purpose of the study: development of the provisions of risk theory and their management in the field of agricultural engineering to ensure the technological sovereignty of the agro-industrial complex.

**Keywords.**

Agro-industrial complex, agricultural engineering, management, risk, technological sovereignty.

Горизонтальная иерархия рисков формируется по хронологическому принципу, ввиду порядка выполнения производственных операций и реализации стадий производственной цепочки. Вертикальная иерархия определяется уровнем управления, и как следствие, объёмами экономического взаимодействия.

Сложность управления рисками определяется и характеристиками вида экономической деятельности, представляющим совокупность специфических взаимосвязанных процессов.

Индустриальное производство продукции аграрного сектора экономики невозможно без развития сельскохозяйственного

машиностроения. Сельхозмашиностроение во многом определяет уровень технологического развития и технологического суверенитета АПК.

Цель исследования: развитие положений теории риска и управления ими в сфере сельскохозяйственного машиностроения для обеспечения технологического суверенитета АПК.

#### **Методология исследования**

Основными методами настоящего исследования являются: монографический, расчетно-конструктивный, абстрактно-логический, графический, экономико-статистический, экономико-математический, современные аналитические методы.

Основой теоретической части исследования стали положения теории менеджмент, теории принятия решений, теории риска, позволившие в комплексе решить задачи разработки системы управления рисками для предприятия сельскохозяйственного машиностроения.

При решении поставленных задач использовался познавательный инструментарий исторического, логического и аналитического подходов.

Информационную базу исследования составили нормативно-правовые акты федерального уровня, закрепляющие направления развития отрасли сельскохозяйственного машиностроения; официальные материалы государственной статистики; открытые данные аналитических организаций; официальных данных предприятий отрасли; фактический материал, содержащийся в монографиях.

#### **Результаты исследования**

Современные экономические отношения претерпевают структурную трансформацию, в связи с увеличением числа решений противоречащих рыночным принципам. Такие структурные сдвиги особо остро чувствуются в отраслях с узкой специализацией.

К таким отраслям экономики относится сельскохозяйственное машиностроение.

Формирование эффективной системы управления рисками на предприятиях сельскохозяйственного машиностроения

необходимо осуществлять на принципах гармоничности и эффективности функционирования организационно-экономического механизма.

Понятия гармоничности и эффективности достаточно широко изучены в различных областях науки. Также имеется множество трактовок категорий гармоничных и эффективных механизмов в экономике.

В рамках данного диссертационного исследования было дано авторское понимание категорий гармоничный и эффективный организационно-экономический механизм функционирования предприятий сельскохозяйственного машиностроения в экономическом смысле следует понимать как согласованность необходимых преобразований с системой управления рисками и содержанием государственной аграрной политики.

Гармоничный организационно-экономический механизм функционирования предприятий сельскохозяйственного машиностроения в экономическом смысле следует понимать как согласованность необходимых преобразований в ответ на риски с содержанием государственной аграрной политики направленной на формирование максимально комфортных условий работы сельскохозяйственного производства с позиций расширенного воспроизводства.

Эффективный организационно-экономический механизм функционирования предприятий сельскохозяйственного машиностроения в экономическом смысле следует понимать как условия приводящие к минимизации рисков, эффектов носящих отрицательный характер и позволяющих достичь параметров простого воспроизводства.

В контексте гармоничности и эффективности механизма функционирования предприятий сельскохозяйственного машиностроения следует обратить внимание на деструктивность. Деструктивный организационно-экономический механизм функционирования предприятий сельскохозяйственного машиностроения в экономическом смысле выражается в ситуации приводящей к суженному воспроизводству, т.е. реализации совокупности рисков.

Деструктивный, эффективный и гармоничный организационно-экономические механизмы функционирования предприятий сельскохозяйственного машиностроения представляют собой типы, замещающие друг друга.

Демонстрацией функционирования рассматриваемых типов организационно-экономических механизмов функционирования предприятий сельскохозяйственного машиностроения является анализ уровня обеспеченности сельского хозяйства тракторами, исходя из эталонной нормы, рис. 1.

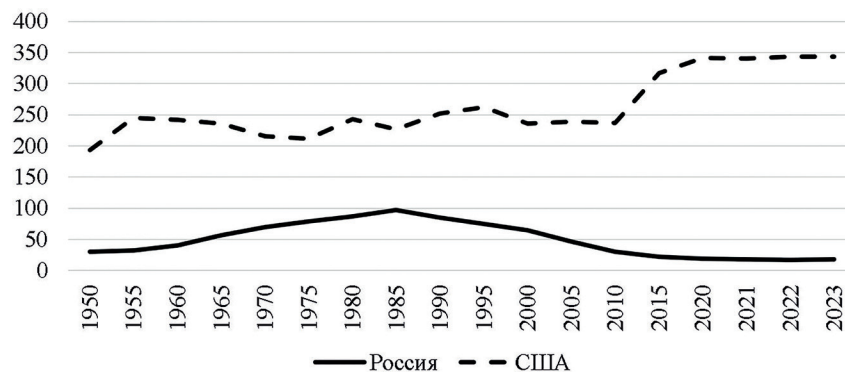
Эталонная норма рассчитывается из условия нормативного обеспечения 1000 га пашни тракторами на уровне 13,63 ед. [9]

Анализируя данные рисунка 1 можно сказать, что деградиционный механизм представлен на отрезке с 1985 по 2020 годы характеризующим парк тракторов в сельском хозяйстве России. Отчётливо виден тренд на сокращение численности сельскохозяйственных тракторов.

Эффективный механизм представлен периодом с 1950 по 1985 годы развития отечественного парка тракторов сельскохозяйственного назначения. В 1985 г. уровень обеспеченности сельского хозяйства тракторами составлял 96% от эталонной нормы, что является максимальным показателем за всю историю развития технического потенциала отечественного сельского хозяйства.

Динамика развития парка тракторов в сельском хозяйстве США демонстрирует функционирование его гармоничного механизма как развития, так и восстановления, после некоторых периодов спада. Выделение гармоничного типа рассматриваемого механизма обусловлено превышением уровня обеспеченности сельского хозяйства тракторами от эталонной нормы более чем на 100%.

На основании данных рисунка 1 можно выделить критерии разграничения типов организационно-экономических механизмов функционирования предприятий сельскохозяйственного машиностроения, табл. 1.



**Рисунок 1. Уровень обеспеченности сельского хозяйства тракторами, % от эталонной нормы**

\*Источник: составлено авторами по данным [10; 11]

**Таблица 1**

**Критерии разграничения типов организационно-экономических механизмов функционирования предприятий сельскохозяйственного машиностроения**

Тип	Признак	Критерии
Деструктивный	Суженное воспроизводство	Снижение уровня обеспечения сельского хозяйства тракторами от нормативного (<1)
Эффективный	Простое воспроизводство	Стремление к нормативному уровню обеспечения сельского хозяйства тракторами (=или →1)
Гармоничный	Расширенное воспроизводство	Увеличение уровня обеспечения сельского хозяйства тракторами сверх нормативного (>1)

\*Источник: составлено авторами

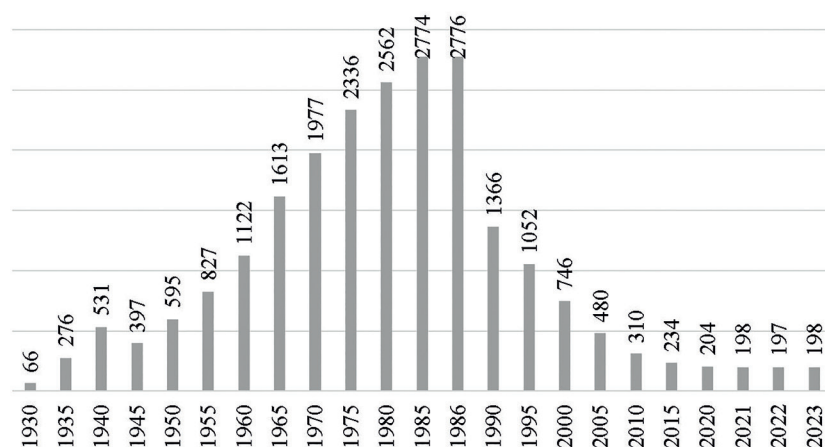


Более детальное рассмотрение динамики развития предприятий отечественного сельхозмашиностроения, на основе численности тракторов в сельском хозяйстве (рис. 2), позволяет определить вид механизма: восстановительный, развивающийся или деградирующий.

Анализ данных представленных на рисунке 2 показывает высокий уровень зависимости численности парка тракторов в сельском хозяйстве от институциональных условий, т.к. периоды деградации отечественной отрасли сельскохозяйственного

машиностроения с периодом Великой Отечественной войны (1941-1945 гг.) и сменной общественно-политических, экономических отношений (конец 1980-х).

Предпосылки для формирования гармоничного и эффективного организационно-экономического механизма функционирования предприятий сельскохозяйственного машиностроения необходимо определять на основе ретроспективного анализа развития отечественного технического потенциала сельского хозяйства.

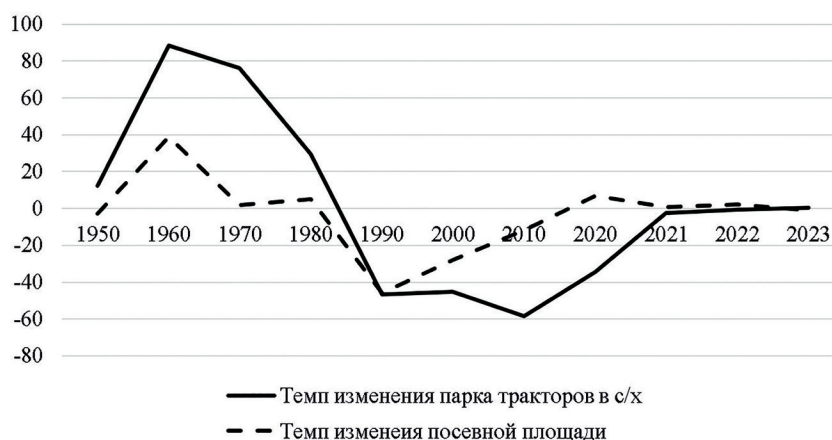


**Рисунок 2. Динамика парка тракторов в сельском хозяйстве СССР (РФ) за период с 1930 по 2023 годы, тыс. шт.**

\*Источник: составлено по данным Росстата [4, с. 9]

Анализ темпов изменения парка тракторов и посевных площадей в СССР (РФ) за период с 1950 по 2020 годы показывает тенденцию превышения темпов изме-

нения численности парка тракторов в сельском хозяйстве, как в стадиях восстановления и развития, так и на стадии деградации, рис. 3.



**Рисунок 3. Динамика темпов изменения парка тракторов и посевных площадей в СССР (РФ) за период с 1950 по 2023 годы, %**

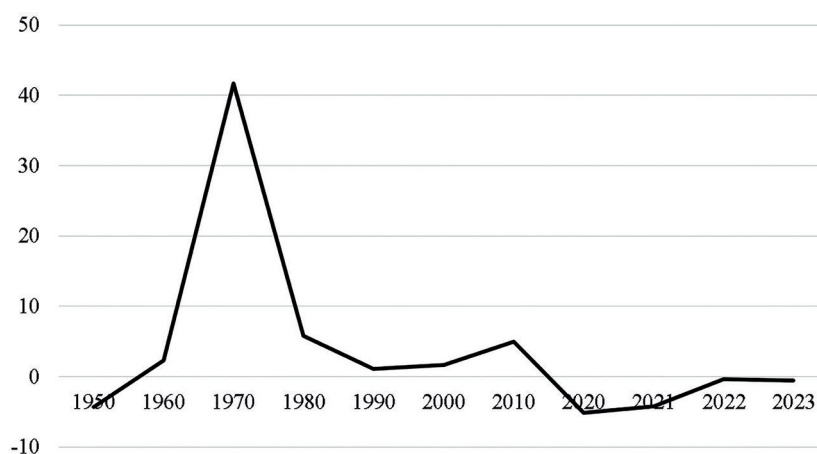
\*Источник: рассчитано по данным Росстата [10]

Тенденция, представленная на рисунке 3, определяет предпосылки формирования гармоничного и эффективного организационно-экономического механизма функционирования предприятий сельскохозяйственного машиностроения не связанные с экономическими причинами.

В большей степени изменение численности парка тракторов в сельском хозяйстве и его темпы изменений в отечественной практике управления зависят от институциональных решений, условий и внешних факторов. Следовательно, предпосылкой гармоничного и эффективного функционирования сельскохозяйственного машиностроения является качество го-

сударственного управления, имеющего два аспекта: механизм государственной поддержки и механизм совершенствования содержания государственной аграрной политики.

Предпосылки формирования гармоничного и эффективного организационно-экономического механизма функционирования предприятий сельскохозяйственного машиностроения можно определить на основе вычисления соотношения темпа динамики парка тракторов и посевных площадей. Такое соотношение было определено в рамках исследования и представлено на рисунке 4.



**Рисунок 4. Отношение темпа изменения численности парка тракторов и посевных площадей, ед.**

\*Источник: рассчитано по данным Росстата [10]

Анализ данных представленных на рисунке 4 показывает, что темп развития предприятий сельского машиностроения в 1960 - х, 1970 - х, 1980 - х годах существенно превышало темпы увеличения посевных площадей.

В период с 2000 г. сформировался тренд значительного превышения объемов деградации парка тракторов в сельском хозяйстве над сокращением посевных площадей. Данный тренд свидетельствует об отсутствии прямой зависимости между данными показателями.

Выявленный тренд является основой рассмотрения предпосылок формирования гармоничного и эффективного организационно-экономического меха-

низма функционирования предприятий сельскохозяйственного машиностроения связанных с механизмом экономического взаимодействия государства, производителей, поставщиков и потребителей.

Приведённый выше анализ парка тракторов в сельском хозяйстве России и динамики посевных площадей показывает, что отрасль сельскохозяйственного машиностроения России имеет не только количественные, но и качественные диспропорции.

Качественные диспропорции связаны с наличием сельскохозяйственной техники малодифференцированной к производственным и техническим процессам функционирования агропредприятия, не

связанным со спецификой сельскохозяйственного производства. Именно этот аспект отличает технический потенциал сельского хозяйства России от США.

В США сельскохозяйственная техника адаптирована к выполнению технических операций в периоды не связанные с сезонными работами.

Гармонизация сельскохозяйственного машиностроения имеет два направления.

Во-первых, обеспечение оптимальной структуры марок сельхозтехники, позволяющей максимизировать полезность применения сельскохозяйственной техники в производственном процессе и в межсезонные периоды.

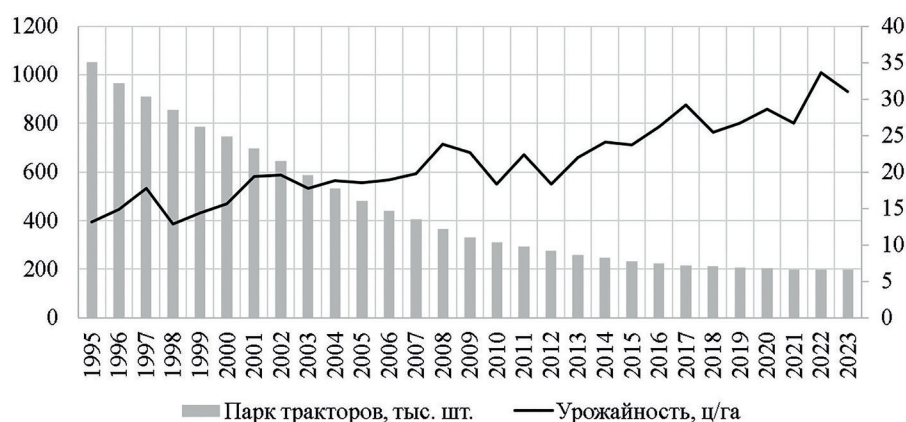
Во-вторых, организация процесса сбора урожая с минимизацией сроков уборки, а следовательно и минимизацией его потерь.

Урожай – источник формирования добавленной стоимости, прибыли, инновационного развития и т.д.

Важнейшим показателем, измеряемым в объективных величинах, отражающим технический и технологический уровень развития сельскохозяйственного производства является урожайность зерновых культур.

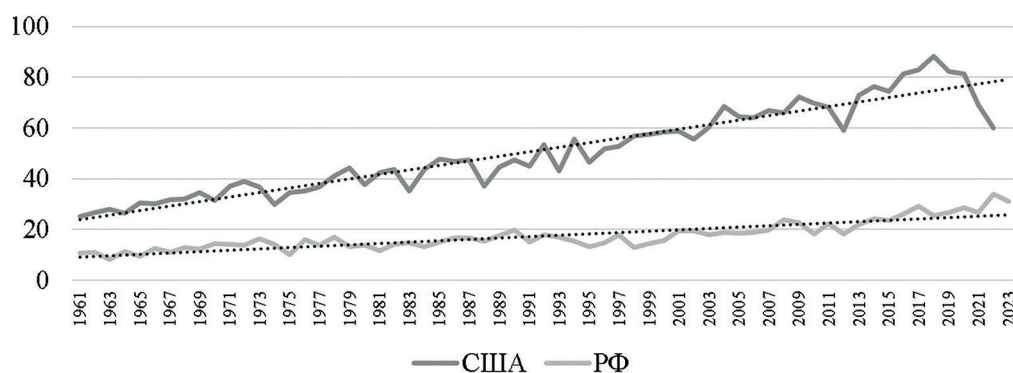
Анализ урожайности, в контексте исследования предпосылок формирования гармоничного и эффективного организационно-экономического механизма функционирования предприятий сельскохозяйственного машиностроения, позволяет рассмотреть особенности управления на практике.

Динамика показателей урожайности и численности тракторов в сельском хозяйстве России представлена на рисунке 5.



**Рисунок 5. Динамика показателей урожайности и численности тракторов в сельском хозяйстве России за период с 1995 по 2023 годы**

\*Источник: составлено по данным Росстата [10]



**Рисунок 6. Динамика урожайности зерна в России и США в период с 1961 по 2023 гг., ц/га**

\*Источник: составлено по данным [10; 11]

На основе тенденций представленных на рисунке 5 видно, что сокращение парка тракторов в России за рассматриваемый период в целом не повлияло на положительный тренд роста показателей урожайности зерновых культур. Напрашивается вывод об отсутствии влияния технического потенциала на уровень урожайности.

Сравнение динамики урожайности в России с динамикой урожайности в США (рис. 6) за длительный временной период показывает позволяет продемонстрировать зависимость.

Динамика урожайности зерновых культур в долгосрочном периоде показывает, что технологическое развитие сельскохозяйственных машин и агрегатов позволяет внедрить в практику точные методы обработки почвы, что повышает урожайность.

Рассматриваемый временной период (1961-2023 гг.) характеризуется практическим использованием сначала отдельных элементов цифрового характера, связанных зачастую с автоматизацией, а на сегодняшний день готовых машин и агрегатов работающих на основе цифровых технологий.

Сельскохозяйственное машиностроение России переживает структурно-технологический сдвиг, поскольку происходит ориентация производства сельскохозяйственной техники функционирующей без участия человека [1].

Приведённые на рисунке 5 данные показывают значение повышения уровня технологичности сельскохозяйственных машин и агрегатов, а также организации их работы на основе использования современных и перспективных технологий.

Рост урожайности в России на протяжении последних двух десятилетий основан, в основном, на цифровизации второго порядка – использовании сельскохозяйственной техники работающей на основе цифровых технологий, но произведённой за рубежом.

Представленные результаты ретроспективного анализа и теоретические положения гармоничного и эффективного функционирования сельскохозяйственного машиностроения позволяют уточнить, актуализировать классификации рисков в сфере сельскохозяйственного машиностроения, табл. 2.

Таблица 2

**Актуализация классификации рисков в сфере сельскохозяйственного машиностроения**

Подход	Риск ...
Адаптационный	неприятие изменений работниками
	отсутствие квалифицированного персонала
Безопасностный	утечки информации
	недобросовестности поставщиков и подрядчиков
	потребительского терроризма
Военный	возникновения внутренних военных конфликтов
	ведения чрезвычайного положения
	возникновения зарубежных военных конфликтов
	экономической войны
Кадровый	снижение поступления квалифицированного персонала
	старение квалифицированных кадров
	неэффективной системы мотивации персонала
	текучести кадров
Конкурентностный	давление со стороны компаний-потребителей
	давление со стороны компаний-поставщиков
	появление аналогов, товаров (решений) - заменителей
	проникновение на рынок новых конкурентов глобального масштаба
	активное наступление зарубежных конкурентов

Маркетинговый	несоответствия ожиданиям потребителей
	изменения предпочтений потребителей
	увеличения затрат на сбыт продукции
	исчезновение потребительской ценности
Политический	смены политического режима, ухудшающего условия экономической деятельности
	возникновения социальной нестабильности на предприятиях
Производственный	существенного изменения цен на сырьё, материалы и комплектующие
	существенного морального износа программ и оборудования
	снижения качества продукции
	появления новой технологии производства
	истечения срока действия патентов
	внедрения цифровых технологий
	использования не собственного программного обеспечения
	изменения технологических требований со стороны сельхозпроизводства
Финансовый	увеличения таможенных и экспортных пошлин
	существенного изменения ключевых показателей финансовой деятельности
	не окупаемости инвестиций
	инфляции и инфляционных ожиданий
	изменения уровня государственной поддержки
	волатильности валюты, национальной и зарубежных
	изменения стоимости кредитных ресурсов
Экологический	существенного увеличения расходов на экологическую защиту
	изменения требований законодательства в области экологии и природопользования
	крупных катастроф, ставящих под угрозу деятельность организации
	негативного воздействия на окружающую среду со стороны организации
Юридический	изменения законодательства в области промышленной безопасности
	изменения регулирования сельскохозяйственного производства

\*Источник: собственные исследования, по данным [1; 2; 3; 5; 6; 7; 8]

Уточнение классификации рисков сельскохозяйственного машиностроения осуществлено на основе учёта фактора развития цифровизации и возросшего уровня неопределённости в системе экономических отношений.

Новизной предложенной классификации является также и выделение в качестве классифицирующих признаков научных подходов, позволяющих более детально рассмотреть систему экономических отношений как на уровне отрасли сельскохозяйственного машиностроения, так и на уровне предприятия.

### Заключение

Результатом исследования стало развитие положений теории риска в сфере сельскохозяйственного машиностроения, что позволяет разработать и применить

инструменты управления организациями отрасли на основе соблюдения требований обеспечения (формирования / поддержания) технологического суверенитета АПК.

Управление рисками сельскохозяйственного машиностроения в концепции обеспечения технологического суверенитета осуществляется на уровне стратегического планирования и пространственного управления.

Обеспечение технологического суверенитета отечественного сельхозмашиностроения и АПК структурно состоит из мероприятий государства и организаций по профилактике рисков, их нивелированию и адаптации к их последствиям их реализации.



## Список источников:

1. Стратегическое направление в области цифровой трансформации отраслей агропромышленного и рыбохозяйственного комплексов Российской Федерации на период до 2030 года [утверждено Распоряжением Правительства Российской Федерации от 29 декабря 2021 г. № 3971-р]. – URL: <http://publication.pravo.gov.ru/document/0001202112310100?index=1>.
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., Терехова К.О. Поиск новых управленческих решений развития современной экономики на основе исторического анализа советского опыта в условиях международных санкций // Научные труды Вольного экономического общества России. 2022. Т. 238. № 6. С. 318–329.
4. Иовлев Г.А., Побединский В.В., Голдина И.И. Развитие эксплуатационных свойств тракторов США и СССР (России) – этапы развития // Дискуссия. 2021. Вып. 109. С. 6–18.
5. Лачуга Ю.Ф., Измайлов А.Ю., Лобачевский Я.П., Дорохов А.С., Самсонов В.А. Приоритетные направления научно-технологического развития отечественного тракторостроения // Сельский механизатор. 2021. №2. С. 3–5.
6. Лачуга Ю.Ф., Измайлов А.Ю., Лобачевский Я.П., Дорохов А.С., Самсонов В.А. Приоритетные направления научно-технологического развития отечественного тракторостроения // Сельский механизатор. 2021. №3. С. 2–4.
7. Лобачевский Я.П., Дорохов А.С. Цифровые технологии и роботизированные технические средства для сельского хозяйства // Сельскохозяйственные машины и технологии. 2021. Т. 15. № 4. С. 6–10.
8. Марочкин Н.А., Шкурко В.Е. Риски развития машиностроительной отрасли и методы их оценки // Стратегии развития социальных общностей, институтов и территорий : материалы VI Международной научно-практической конференции (Екатеринбург, 27–28 апреля 2020 г.): в двух томах. Издательство Уральского университета: Екатеринбург, 2020. Т. 1. С. 181–185.
9. Методика использования условных коэффициентов перевода тракторов, зерноуборочных и кормоуборочных комбайнов в эталонные единицы при определении нормативов их потребности / [А. Ю. Измайлов, В. П. Елизаров, Н. М. Антышев и др.; отв. за вып. В. И. Сушков]; М-во сел. хоз-ва Рос. Федерации, [Рос. науч. – исслед. ин-т информ. и техн. – экон. исслед. по инженер. – техн. обеспечению агропром. комплекса]. М.: Росинформагротех, 2009.
10. Федеральная служба государственной статистики Российской Федерации. Единая межведомственная информационно-статистическая система. – URL: <https://fedstat.ru/> (дата обращения: 20.11.2024).
11. U.S. Department of Agriculture. – URL: <https://www.usda.gov/> (дата обращения: 20.11.2024).

## References:

1. Strategic direction in the field of digital transformation of the sectors of the agro-industrial and fisheries complexes of the Russian Federation for the period up to 2030 [approved by the Order of the Government of the Russian Federation of December 29, 2021 No. 3971-r]. – URL: <http://publication.pravo.gov.ru/document/0001202112310100?index=1>.
2. Zotov VB, Terekhova KO Brief analysis of public-private partnership practices in cities // MIRBIS Bulletin. 2022. No. 3 (31). P. 41–46.
3. Zotov VB, Terekhova KO Search for new management solutions for the development of a modern economy based on a historical analysis of the Soviet experience in the context of international sanctions // Scientific works of the Free Economic Society of Russia. 2022. Vol. 238. No. 6. P. 318–329.
4. Iovlev G.A., Pobedinsky V.V., Goldina I.I. Development of operational properties of tractors of the USA and the USSR (Russia) – stages of development // Discussion. 2021. Issue. 109. P. 6–18.
5. Lachuga Yu.F., Izmailov A.Yu., Lobachevsky Ya.P., Dorokhov A.S., Samsonov V.A. Priority areas of scientific and technological development of domestic tractor manufacturing // Rural machine operator. 2021. No. 2. P. 3–5.
6. Lachuga Yu.F., Izmailov A.Yu., Lobachevsky Ya.P., Dorokhov A.S., Samsonov V.A. Priority areas of scientific and technological development of domestic tractor manufacturing // Rural mechanic. 2021. No. 3. Pp. 2–4.
7. Lobachevsky Ya.P., Dorokhov A.S. Digital technologies and robotic technical means for agriculture // Agricultural machinery and technologies. 2021. Vol. 15. No. 4. Pp. 6–10.
8. Marochkin N.A., Shkurko V.E. Risks of development of the mechanical engineering industry and methods of their assessment // Strategies for the development of social communities, institutions and territories: materials of the VI International scientific and practical conference (Ekaterinburg, April 27–28, 2020): in two volumes. Publishing House of the Ural University: Ekaterinburg, 2020. Vol. 1. Pp. 181–185.
9. Methodology for using conditional conversion factors for tractors, grain and forage harvesters into standard units when determining their demand standards / [A. Yu. Izmailov, V. P. Elizarov, N. M. Antyshev et al.; responsible for the issue V. I. Sushkov]; Number of agricultural enterprises of the Rus. Federation, [Russian Scientific Research Institute of Information and Technical – Economic Research on Engineering and Technical Support of the Agro-Industrial Complex]. Moscow: Rosinformagrotech, 2009.
10. Federal State Statistics Service of the Russian Federation. Unified Interdepartmental Information and Statistical System. – URL: <https://fedstat.ru/> (date of access: 20.11.2024).
11. U.S. Department of Agriculture. – URL: <https://www.usda.gov/> (date of access: 20.11.2024).

УДК 338.1  
DOI: 10.52176/2304831X\_2024\_04\_190  
EDN: QTBKOA

## Актуализация содержания категории «человеческий капитал» для аграрного сектора экономики

## Updating the content of the category "human capital" for the agricultural sector of the economy



### **Михаил Михайлович Кислицкий**

Федеральное государственное бюджетное научное учреждение Федеральный научный центр аграрной экономики и социального развития сельских территорий – Всероссийский научно-исследовательский институт экономики сельского хозяйства, доктор экономических наук, ведущий научный сотрудник молодёжной научно-исследовательской лаборатории проблем комплексного развития человеческого капитала в сельском хозяйстве, <https://orcid.org/0000-0001-6413-61246>, Web of Science Researcher ID: F-7120-20176, SPIN-код: 2643-20896, AuthorID: 672617. 123007, Россия, г. Москва, Хорошевское шоссе, д. 35, корпус 2 e-mail: m.kislitskiy@vniiesh.ru

### **Mikhail M. Kislitskiy**

All-Russian Research Institute for the Organization of Production, Labor and Management in Agriculture - branch of the Federal State Budgetary Scientific Institution Federal Scientific Center for Agrarian Economics and Social Development of Rural Areas - All-Russian Research Institute for Agricultural Economics, <https://orcid.org/0000-0001-6413-61246>, Web of Science Researcher ID: F-7120-20176, SPIN-code: 2643-20896, AuthorID: 672617. 35 Khoroshevskoe shosse, building 2, Moscow, Russia, 123007 e-mail: m.kislitskiy@vniiesh.ru

**Аннотация.**

Человеческий капитал, как экономико-теоретическая категория, традиционно представляется как интегративная оценка совокупности показателей образования и здоровья. По результатам проведённых исследований содержания человеческого капитала в аграрном секторе экономики предлагается под человеческим капиталом понимать способности человека реализовывающиеся в труде. Цель исследования: адаптация теории человеческого капитала аграрного сектора экономики к современному характеру экономических отношений. В ходе исследования было осуществлено: расширение категории «человеческий капитал» на основе методологического базиса научных подходов; разработка требований работодателей к содержанию категории «человеческий капитал» и осуществлена оценка их значимости; определение значения жестких и мягких факторов управления для сельскохозяйственных организаций России, с выделением из них наиболее сильных; сформулировано концептуальное понимание категории «человеческий капитал» для аграрной сферы экономики.

**Ключевые слова.**

Человеческий капитал, подход, концепция, категория, факторы, управление, АПК, сельские территории.

**Введение**

Человеческий капитал – обширная интегральная категория.

Классическое понимание человеческого капитала сводится к знаниям, умениям, навыкам.

Выдвинутая в 1958 г. и развитая в 1960-х годах, данная категория морально устарела.

Ряд современных отечественных центров технологического развития считают теорию «человеческого капитала» не только ошибочной, но и инструментом глобальной борьбы, для отвлечения научных сил.

С критикой данной части экономической теории можно согласиться, отчасти, так как есть эмпирический опыт цифровой трансформации отраслей народного хозяйства и быта.

Современный этап развития экономических отношений существенно трансформировал содержание и практическое применение многих экономических категорий, среди которых и человеческий капитал.

«Узкое» понимание человеческого капитала требует адаптации категории к современным экономическим отношениям.

Целью исследования является, на основе обобщения концептуальных положений

**Abstract.**

Human capital, as an economic and theoretical category, is traditionally presented as an integrative assessment of a set of education and health indicators. Based on the results of the studies of the content of human capital in the agricultural sector of the economy, it is proposed to understand human capital as human abilities realized in labor. The purpose of the study: adaptation of the theory of human capital of the agricultural sector of the economy to the modern nature of economic relations. The study included: expansion of the category of "human capital" based on the methodological basis of scientific approaches; development of employers' requirements for the content of the category of "human capital" and an assessment of their significance; determination of the significance of hard and soft management factors for agricultural organizations in Russia, with the identification of the strongest of them; formulation of a conceptual understanding of the category of "human capital" for the agricultural sector of the economy.

**Keywords.**

Human capital, approach, concept, category, factors, management, agro-industrial complex, rural areas.

категории «человеческий капитал», найти современное, адаптированное под современную ситуацию в системе экономического взаимодействия, понимание.

**Методология исследования**

Исследование основано на методах социологических наук. Были проведены количественные и качественные исследования, результаты которых стали основой сделанных выводов.

Оценка содержания социально-экономической категории «человеческий капитал», на основе комплекса научных подходов, позволила расширить её понимание и применить методологию междисциплинарного подхода.

Теоретическая часть исследования основана на монографическом методе, позволившем выделить основные концептуальные положения категории «человеческий капитал».

Практическая часть исследования, включающая телефонный опрос, опрос по электронной почте и проведение экспертных интервью, проводилась в сентябре – ноябре 2024 г., при поддержке волонтеров. Выборочная совокупность 900 чел.

**Результаты исследования**

Адаптацию категории «человеческий капитал» к современным экономическим отношениям, в ходе исследования, проводили на примере АПК и сельских территорий.

Во-первых, были выделены особенности аграрной сферы экономики влияющие на формирование (знания), приобретение (умения), применение (навыки) компетенций:

- специальные знания, отличающиеся от других сфер экономики;
- длительный период производства сырья и продуктов его переработки;

- трансформация производственных технологий; и другое.

Выявленные особенности показали, что в рамках категории «человеческий капитал» не предусмотрен элемент адаптации знаний, умений, навыков к быстро меняющимся производственной, институциональной, коммуникационной среде.

Во-вторых, расширили содержание категории на основе метода анализа социально-экономических процессов, явлений посредством научных подходов, табл. 1.

**Таблица 1**

**Расширение категории «человеческий капитал» на основе методологического базиса научных подходов**

Подход	Содержание категории
Адаптационный	Адаптивные навыки являются ключевыми для человека в силу природного (инстинктивного отчасти) стремления сохранения жизни и здоровья, что, посредством социальной коммуникации, переносится на общественные отношения. Адаптация требует коммуникации для характеристики ситуации, приобретения новых знаний и корректировки (приобретения) умений и навыков
Витальный	Всё чем занимается человек направленно на обеспечение его жизни, в связи с чем профессиональные знания, умения, навыки нужны по столько на сколько есть необходимость в решении вопросов обеспечения жизни. Например, как в добычи воды, так и в поиске смысла жизни
Конкурентностный	Приобретение конкурентного преимущества за счёт интеграции множества знаний, умений, навыков в уникальный опыт, позволяющий решать как процессуальные текущие задачи, так и задачи из сферы неопределённости
Маркетинговый	Реализация потребительской функции в системе общественных отношений через формирование трудовой уникальности
Политический	Обладание идеологическими установками определяющими действия человека и формирующими основу политической системы общества
Производственный	Перечень умений и навыков необходимых для выполнения должностных инструкций (трудовых функций) в полном объёме
Рискологический	Инструментарий нивелирования рисков на основе увеличения объёма знаний, умений, навыков применяемых в различных сферах жизнедеятельности
Социальный	Дифференцирующая категория, отделяющая часть социума, обладающего формальными и не формальными признаками полезности
Экономический	Категория формально характеризующая качество трудовых ресурсов
Юридический	Формальные юридически оформленные требования к реализации образовательного, трудового и других процессов

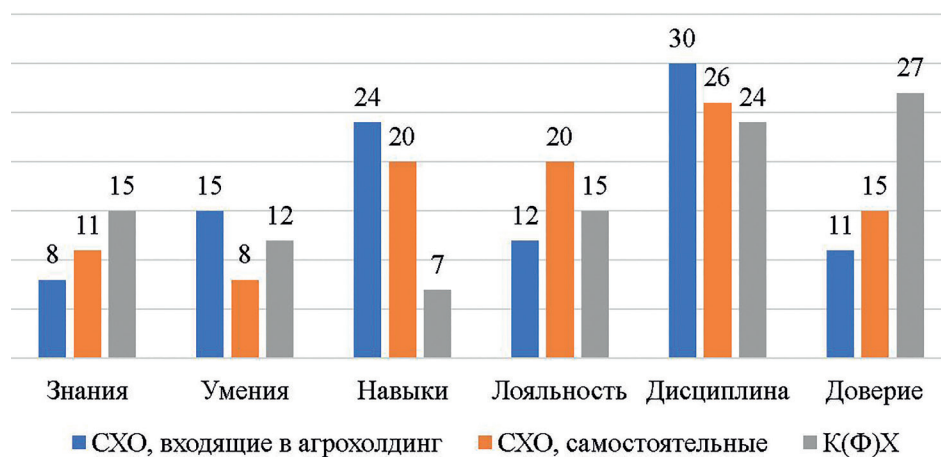
\*Источник: собственные исследования, по данным [4; 6; 7;8]

Анализ содержания таблицы 1 позволяет сделать вывод, о том что классическое понимание человеческого капитала устарело, в виду появления его новых смыслов.

Категорию «человеческий капитал» стоит трактовать как психолого-экономическую, так как сегодня работодатель требует от работника не только знаний, умений, навыков, но и лояльности, дисциплины и доверия.

В-третьих, были изучены требования работодателей к содержанию категории «человеческий капитал».

Стоит отметить, что в ходе опроса руководителей сельскохозяйственных организаций, фермеров, формулировка «человеческий капитал» воспринималась пространно. Отсутствовала связь понятия с практикой. Больше ясности вносила



**Рисунок 1. Требования работодателей к содержанию категории «человеческий капитал» и оценка их значимости (2024 г.), %**

\*Источник: собственные исследования

категория «рабочая сила» или «трудовой ресурс»), что говорит о рассмотрении работника, его способностей как фактора производства. В качестве капитала работник не рассматривается.

Требования работодателей к содержанию категории «человеческий капитал» представлены в динамике, рис. 1.

Результаты исследования, представленные на рисунке 1, показывают, что из классических требований категория «человеческий капитал» у производителей сельскохозяйственной продукции соотносится с требованием обладания конкретными навыками.

Основным требованием у работодателей на селе к «человеческому капиталу» как категории является отражение дисциплины, то есть формирования культуры работника ответственного за дело, за результат, за соблюдение норм безопасности труда и другое.

В концептуальном понимании человеческого капитала, как отражения совокупности знаний имеет высокое значение для К(Ф)Х, в связи с малыми формами хозяйствования, где от специалиста требуется больший кругозор.

Как показывают результаты исследования, чем меньше форма хозяйствования, тем выше требования к объёму знаний.

В крупных хозяйствах, в СХО, недостаток знаний компенсируется профессиональной коммуникацией в коллективе.

Концептуальное понимание человеческого капитала посредством умений представлено несколькими парадоксальными результатами, которые, при анализе с категориями знаний и навыков, выглядят не закономерно.

Рассматривая традиционные концептуальные элементы человеческого капитала в сфере СХО, входящих в агрохолдинг, видно, что навыки имеют наибольшее значение, а умения выступают логическим переходом от знаний к навыкам.

Высокое значение навыков в структуре человеческого капитала закономерно и в рамках новой концептуальной парадигмы, где абсолютным приоритетом СХО, входящих в агрохолдинг, является дисциплина.

Модель управления кадрами в агрохолдингах характеризуется высоким уровнем мобильности кадров и их пространственным распределением и перераспределением.

Возникающие со стороны работника нарекания не способствуют повышению лояльности к СХО, так как работник оторван от родных и близких, вынужден работать в незнакомых трудовых коллективах, рассчитывая только на себя и т.п. В этих условиях агрохолдингу нужна дисциплина и навыки.

Экономико-психологическая обстановка складывается на основе материальных ожиданий.

Человеческий капитал рассматривается СХО, входящих в агрохолдинг, как



категорию работников обладающих навыками, обеспечивающими точность производства и / или конкурентные преимущества, с точным исполнением указаний и распоряжений.

Относительно независимые СХО, не включённые в агрохолдинговые структуры, в качестве приоритета из традиционного понимания человеческого капитала выделяют навыки, как основу специализации в производственном процессе. При этом умения ценятся меньше, чем в СХО, входящих в агрохолдинг, в связи с необходимостью иметь большее количество специализированных знаний.

В большом коллективе умения не так важны, в виду трудовой специализации работников и неформальной системы наставничества, профессиональной коммуникации.

В К(Ф)Х наблюдается тенденция приоритизация знаний, широты их кругозора, что связано с высокой степени универсализации деятельности работников, из-за малочисленного трудового коллектива.

С позиций «новых» структурных элементов концептуального понимания категории «человеческий капитал» абсолютной важностью обладает «дисциплина».

Дисциплина характеризует формализацию процессов трудовой деятельности и уровень методичности работника, его компетенции точного исполнения требований.

Лояльность работников более всего важна относительно самостоятельным СХО в связи с формированием у них корпоративной культуры. В К(Ф)Х корпоративная культура либо формируется, либо связана с личностью главы хозяйства, что определяет уровень лояльности не к делу а к личности.

Лояльность в СХО, входящее в агрохолдинг, наиболее низкая, так как она, как и доверие, связано с материальной выгодой работника и высоким уровнем мобильности кадров.

Доверительность отношений в К(Ф)Х определяют конкурентное преимущество связанное не только с ростом квалификации работников, но и с равнодушным отношением к делу, с установлением личных, дружеских отношений.

Требования работодателей к содержанию категории «человеческий капитал» формируются под действием множества процессов, вызовов и угроз, на которые реагирует производитель сельскохозяйственного сырья и продовольствия.

Следует подчеркнуть, что требования к категории «человеческий капитал» формируются субъектами хозяйствования реализующими промышленный тип производства.

Промышленный тип производства характеризуется, на современном этапе, трансформацией трудовых функций и отношений в системе «работодатель – работник».

Именно совпадение комплексных ожиданий участников трудовых отношений определяет процессы формирования, реализации и воспроизводства человеческого капитала организации.

В свою очередь, ожидания участников трудовых отношений, если взять шире – экономической деятельности, формируются под воздействием различных факторов.

Поскольку человеческий капитал может выступать объектом внимания политики организации, и далее по уровням управления: отраслевых союзов, некоммерческих организаций, органов управления, надзора и контроля, то в аграрной сфере экономики он будет определяться факторами управления реализующимися на уровне производителей аграрной продукции, рис. 2.

Следует отметить, что исследование факторов управления проводилось для СХО в виду того, что управление факторами управления является важным механизмом формирования и реализации корпоративной культуры. В этом аспекте К(Ф)Х трудно отнести к субъектам корпоративной культуры. Сущность организационной формы предполагает тяготение к личности главы хозяйства, что при условии относительно небольших размеров производства, угнетающе действует на множество факторов. Понимание сущности их воздействия и его результатов в К(Ф)Х во многом зависит от личности.

Исследование факторов управления для СХО проводилось методом эксперт-

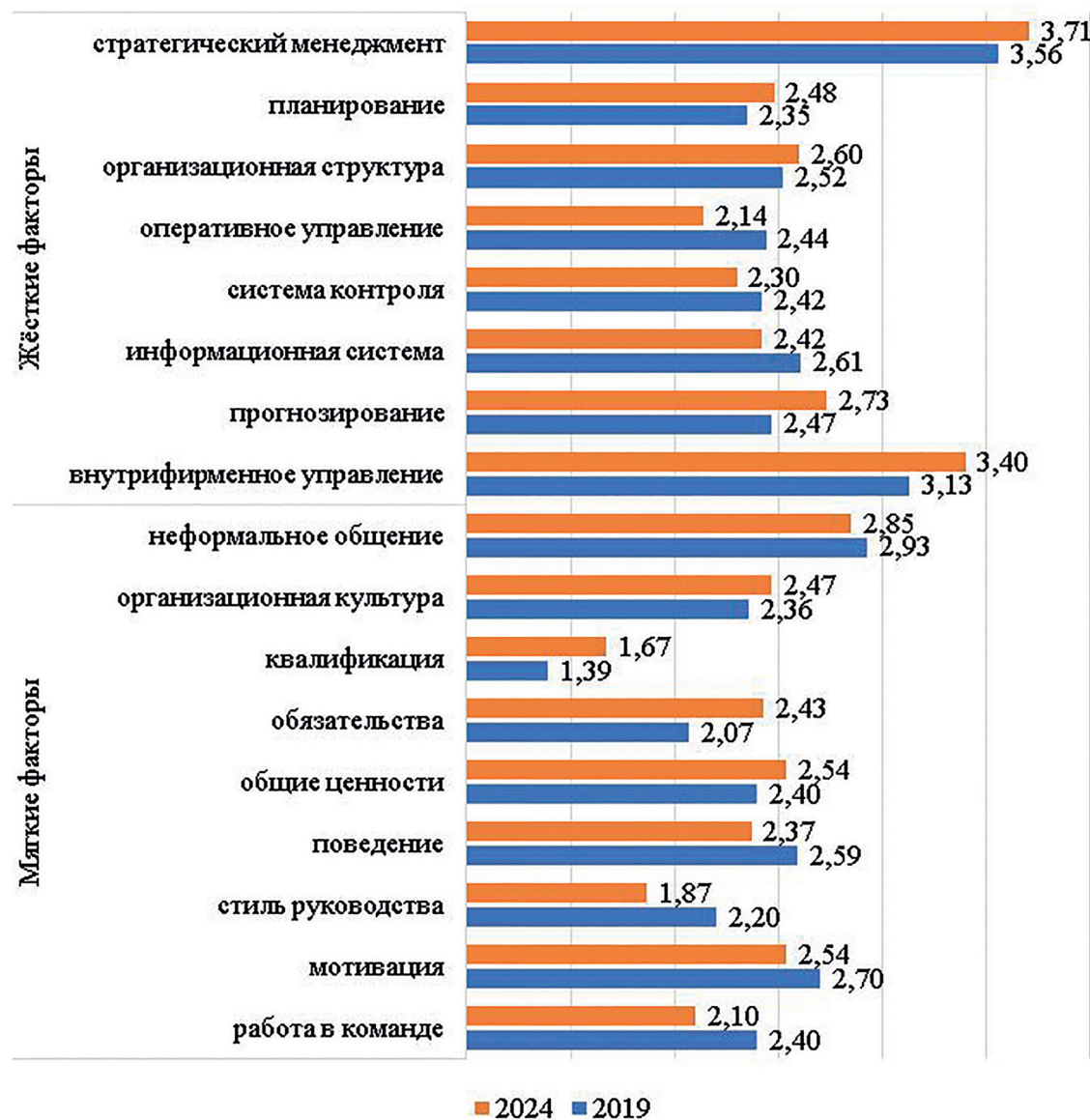


Рисунок 2. Значение жестких и мягких факторов управления для сельскохозяйственных организаций России (1 – очень важно, а 5 – наименее важно)

\*Источник: 2024: собственные исследования (экспертная оценка); 2019: [9, с. 117]

ных оценок, где экспертами выступили руководители около 900 сельхозорганизаций.

Динамику исследования обеспечило продолжение аналогичного исследования 2019 г., проведенного межрегиональной исследовательской группой академиком РАН А.Н. Семина.

Факторы управления были поделены на группы: жесткие и мягкие.

Каждый фактор оценивался с позиций его значимости сегодня для функционирования СХО. Общее среднее значение

по выборочной совокупности определило оценку значимости фактора.

В ходе исследования было установлено, что значимость мягких факторов усилилась, за рассматриваемый период, на 0,02 ед. При этом значимость жестких факторов сократилась на 0,04 ед. В таблицах 2 и 3 представлены наиболее усилившиеся факторы, и расположены они по силе усиления.

Структура мягких факторов изменилась в сторону усиления значимости 5 факторов, табл. 2.

Таблица 2

**Наиболее значимые мягкие факторы управления СХО, влияющие на формирование современного человеческого капитала (2024 г.)**

Фактор	Характеристика значимости	Инструменты воздействия
Стиль руководства	Руководители всех звеньев управления успешны при реализации умеренно жёсткого, понимающего, товарищеского стиля управления. Есть запрос на человечность, как ценность	Повышение квалификации; корпоративные коммуникационные мероприятия
Работа в команде	На практике работник попадает в микроколлектив, своеобразную производственную команду, в среде которой формируется социально-психологический климат и траектория профессионализма человека. Микроколлектив понимает себя частью команды – организации. От работы всех зависит результат	Проектное управление; психологическое тестирование
Поведение	Поведение организации, её работников укладывается в общепринятую, согласованную, формально и неформально, модель	Коллективный договор; корпоративная культура
Мотивация	Повышение престижа работы, с одновременным формированием достатка на уровне города	Система премий; социальная защита; коллективный договор; корпоративная культура
Неформальное общение	Изменения психологии трудового поколения, требующие большей инклюзивности в трудовых отношениях, определяют стремление к организации сферы общения работников - коллег без формальностей	Корпоративная культура; групповая коммуникация

\*Источник: собственные исследования

Среди мягких факторов, хотя и несколько потерявший влияние, но остающийся главенствующим, является фактор квалификации. Он имеет наиболее сильную значимость.

Квалификационный фактор интегрирует в себе концептуальное понимание человеческого капитала как совокупность знаний, умений, навыков.

Данные рисунка 2 показывают, что уровень значимости квалификации зна-

чительно снизился, за рассматриваемый период, что связано с институциональными шоками социально-трудовой сферы АПК и сельских территорий, связанных корона-кризисом, началом СВО, мобилизацией и кадровым голодом квалифицированных специалистов.

Структура жёстких факторов изменилась в сторону усиления значимости 3 факторов, табл. 3.

Таблица 3

**Наиболее значимые жёсткие факторы управления СХО, влияющие на формирование современного человеческого капитала (2024 г.)**

Фактор	Характеристика значимости	Инструменты воздействия
Оперативное управление	Включённость всех работников в систему управления производством на уровне выполнения операции (трудовой функции), в том числе в связи с постоянным контролем	Корпоративная культура (формирование лояльности)
Информационная система	Цифровая трансформация АПК, роботизация производства – структурные сдвиги аграрной сферы экономики и национальные цели развития. Информационные, цифровые системы повышают производительность труда, меняют запрос на квалификацию работников	Собственные (национально суверенные) цифровые решения
Система контроля	Осуществление контроля процесса производства, его результатов и логическое соотношение физических объёмов результатов с физическими объёмами полученными на промежуточных этапах	Корпоративная культура (открытое производство)

\*Источник: собственные исследования

В структуре жёстких факторов управления в 2019 году одним из наиболее сильных факторов был фактор планирования. На сегодняшний день фактор планирования передал лидерство информационным системам.

Концептуально под человеческим капиталом понимают не только факторы образования (знания, умения, навыки), организационные факторы (лояльность, дисциплина, доверие), факторы управления, но и здоровье.

Рамки концепции человеческого капитала как категории отражающей интеграцию здоровья и образования выделяют, в качестве его ключевых элементов, личностный, интеллектуальный, жизненный и физический потенциалы.

Если брать во внимание структурные сдвиги технологического характера в быту, в производстве, в управлении и др., то следует говорить о выделении в структуре категории «человеческий капитал» техно-

логического сектора. Это связано как с необходимостью принятия цифровизации и роботизации, так и умения использования новых аппаратных комплексов производства и управления АПК.

Человеческий капитал традиционно связан с сельскими территориями, что оправдано пространственным аспектом размещения сельскохозяйственного производства, а также и демографическими, социальными, социально-психологическими аспектами.

Обобщая всё вышесказанное человеческий капитал представляется как общественно-экономическая система бинарной организации формирования трудовых ресурсов, человеческого потенциала, реализации трудовых отношений и воспроизводства трудовых ресурсов.

Уточнённое концептуальное понимание категории «человеческий капитал» для аграрной сферы экономики представлено в виде схемы, рис. 3.



Рисунок 3. Концептуальное понимание категории «человеческий капитал» для аграрной сферы экономики

\*Источник: собственные исследования, по данным [1; 2; 3; 5; 7; 9; 10; 11]



Представленное на рисунке 3 концептуальное понимание категории «человеческий капитал» для аграрной сферы экономики позволяет актуализировать современное содержание отношений возникающих в сфере формирования и реализации человеческого капитала.

### **Заключение**

В ходе исследования человеческого капитала аграрного сектора экономики были сделаны следующие выводы:

- человеческий капитал в АПК и сельских территориях – это способности (сформированные компетенции) человека реализующиеся в труде;

- значимость тех или иных факторов управления сельскохозяйственным производством формирует различные требования к содержанию категории «человеческий капитал»;

- специальные функции и особый процессуальный характер ряда участников экономико-организационных, производственных, трудовых отношений стали основой выделения инфраструктурного и технологического человеческого капитала.

Представленные выше результаты исследования позволили обосновать понимание человеческого капитала как экономической категории – фактора производства.

Полученные результаты исследования могут быть использованы для:

- совершенствования и развития стратегического управления сельскими территориями и государственной аграрной политики;

- смены набора показателей оценки человеческого капитала сельских территорий, АПК;

- разработки проектов решений в сфере обеспечения АПК кадрами.



**Список источников:**

1. Зотов В.Б. Вовлечение институтов гражданского общества в решение вопросов местного самоуправления // Муниципальная академия. 2023. № 2. С. 13-19.
2. Зотов В.Б., Исаева М.И., Царапов М.Н. Традиции и способы взаимодействия государства и гражданского общества // Муниципальная академия. 2023. № 4. С. 15-20.
3. Миронова Н.Н., Миронов С.В., Хмельченко Е.Г, Ибяттов Ф.М. Интеллектуальный капитал как фактор развития современных информационных технологий и экономики России // Муниципальная академия. 2020. № 1. С. 48-52.
4. Папцов А.Г., Новиков В.Г. Государственная кадровая политика в аграрном секторе экономики // Кадровик. 2024. №5. С. 77-86.
5. Румянцева З.П., Зотов В.Б. Новые реалии территориального управления // Менеджмент в России и за рубежом. 1999. № 2. С. 46.
6. Семин А.Н. Методологические принципы регулирования экономического поведения сельского населения в условиях структурных изменений // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. 2024. №10. С. 96-101.
7. Семин А.Н. Особенности воспроизводства квалифицированных кадров агропродовольственного сектора экономики и механизмы их адаптации на сельских территориях // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. 2023. №8. С. 61-66.
8. Семин А.Н. Оценка социально ориентированного механизма адаптации субъектов хозяйствования АПК в условиях структурной трансформации экономики // ЭТАП: экономическая теория, анализ, практика. 2023. №4. С. 156-163.
9. Семин А.Н., Кислицкий М.М., Лылов А.С., Ворона В.Ю. Совершенствование институциональной инфраструктуры АПК: вопросы теории и практики : монография. М.: ООО «КОЛ ЛОК», 2023. 255 с.
10. Хмельченко Е.Г., Черкасова М.А., Пышкина А.В. Формирование финансовой грамотности в условиях реализации федерального государственного образовательного стандарта // Муниципальная академия. 2022. № 3. С. 37-41.
11. Черкасова М.А. Непрерывное профессиональное образование в свете социокультурного подхода (методологические и исторические аспекты). Диссертация на соискание ученой степени кандидата философских наук / Ростов-на-Дону, 2002.

**References:**

1. Zotov V.B. Involvement of civil society institutions in solving issues of local self-government // Municipal Academy. 2023. No. 2. pp. 13-19.
2. Zotov V.B., Isaeva M.I., Tsarapov M.N. Traditions and ways of interaction between the state and civil society // Municipal Academy. 2023. No. 4. pp. 15-20.
3. Mironova N.N., Mironov S.V., Khmelchenko E.G., Ibyatov F.M. Intellectual capital as a factor in the development of modern information technologies and the economy of Russia // Municipal Academy. 2020. No. 1. pp. 48-52.
4. Paptsov A.G., Novikov V.G. State personnel policy in the agricultural sector of the economy // Kadrovik. 2024. No.5. pp. 77-86.
5. Rumyantseva Z.P., Zotov V.B. New realities of territorial administration // Management in Russia and abroad. 1999. No. 2. p. 46.
6. Semin A.N. Methodological principles of regulation of economic behavior of rural population in conditions of structural changes // The economics of agricultural and processing enterprises. 2024. No.10. pp. 96-101.
7. Semin A.N. Features of reproduction of qualified personnel in the agro-food sector of the economy and mechanisms of their adaptation in rural areas // The economics of agricultural and processing enterprises. 2023. No.8. pp. 61-66.
8. Semin A.N. Assessment of the socially oriented mechanism of adaptation of agricultural business entities in the context of structural transformation of the economy // STAGE: economic theory, analysis, practice. 2023. No.4. pp. 156-163.
9. Semin A.N., Kislitsky M.M., Lylov A.S., Vorona V.Yu. Improving the institutional infrastructure of the agro-industrial complex: issues of theory and practice: monograph. M.: KOL LOK LLC, 2023. 255 p.
10. 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.
11. Cherkasova M.A. Continuing professional education in the light of a socio-cultural approach (methodological and historical aspects). Dissertation for the degree of Candidate of Philosophical Sciences / Rostov-on-Don, 2002.

УДК 65.01+65.011.56  
DOI: 10.52176/2304831X\_2024\_04\_200  
EDN: RXQQIR

## Иновационные тренды и вызовы использования генеративного искусственного интеллекта в управлении

## Innovative trends and challenges of using generative artificial intelligence in management

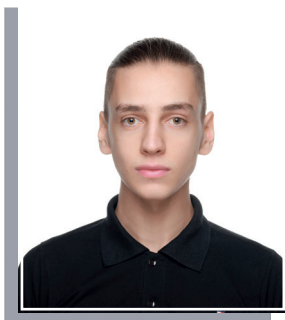


### **Виктор Иванович Абрамов**

ФГБОУ ВО «Национальный исследовательский ядерный университет МИФИ», профессор кафедры управление бизнес-проектами факультета бизнес-информатики и управления комплексными системами, доктор экономических наук, доцент, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9471-9408>, Web of Science Researcher ID: <https://www.researcherid.com/rid/AEL-7284-2022>, SPIN-код: 9180-0782, AuthorID: 1002285.  
115409 Россия, Москва, Каширское ш., 31.  
e-mail: [viabramov@mephi.ru](mailto:viabramov@mephi.ru)

### **Viktor I. Abramov**

FSBEI HE "National Research Nuclear University MEPHI", Professor of the Department of Business Project Management of the Faculty of Business Informatics and Complex Systems Management, Doctor of Economics, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9471-9408>, Web of Science Researcher ID: <https://www.researcherid.com/rid/AEL-7284-2022>, SPIN-код: 9180-0782, AuthorID: 1002285.  
31, Kashirskoe sh., Moscow, Russia, 115409.  
e-mail: [viabramov@mephi.ru](mailto:viabramov@mephi.ru)



**Андрей Викторович Абрамов**

ФГБОУ ВО «Национальный исследовательский ядерный университет МИФИ», магистрант очной формы обучения по программе 27.04.03 "Системная инженерия и системный анализ в высокотехнологичной индустрии", ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-4758-4677>, SPIN-код: 4880-6329, AuthorID: 1246798. 115409 Россия, Москва, Каширское ш., 31 e-mail: [abandrey2002@gmail.com](mailto:abandrey2002@gmail.com)

**Andrey V. Abramov**

FSBEI HE "National Research Nuclear University MEPHI", full-time master's student in the program 27.04.03 "Systems Engineering and Systems Analysis in the High-Tech Industry", FSBEI HE "National Research Nuclear University MEPHI", ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-4758-4677>, SPIN-код: 4880-6329, AuthorID: 1246798. 31, Kashirskoe sh., Moscow, Russia, 115409. e-mail: [abandrey2002@gmail.com](mailto:abandrey2002@gmail.com)



**Александр Дмитриевич Столяров**

Научное учреждение Институт прикладных информационных технологий, научный сотрудник, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8916-6709>, SPIN-код: 5180-2461, AuthorID: 1143932, 115211 Россия, Москва, Каширское ш., 43, корп.5 e-mail: [mr.alexst@gmail.com](mailto:mr.alexst@gmail.com)

**Alexander D. Stolyarov**

Scientific institution Institute of Applied Information Technologies, research fellow, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8916-6709>, SPIN-код: 5180-2461, AuthorID: 1143932, 43-5, Kashirskoe sh., Moscow, Russia, 115211 e-mail: [mr.alexst@gmail.com](mailto:mr.alexst@gmail.com)

**Аннотация.**

В данной статье рассматриваются вопросы использования генеративного искусственного интеллекта в управлении, ожидается, что изменения будут далеко идущими и затронут практически все аспекты управления компаниями, включая принятие решений, производство, маркетинг, управление цепочками поставок, логистику, подбор персонала и многое другое. Представлены инновационные тренды применения генеративного искусственного интеллекта для повышения эффективности управления организациями и вызовы, связанные с его использованием.

**Ключевые слова.**

Цифровизация, цифровая трансформация, искусственный интеллект, генеративный искусственный интеллект.

**Abstract.**

The article discusses the use of generative artificial intelligence in management; the changes are expected to be far-reaching and will affect almost all aspects of company management, including decision making, production, marketing, supply chain management, logistics, personnel selection and much more. Innovative trends in the use of generative artificial intelligence to improve the management efficiency of organizations and the challenges associated with its use are presented.

**Keywords.**

Digitalization, digital transformation, artificial intelligence, generative artificial intelligence.

### Введение

На фоне бурного развития цифровых технологий и формирования нового технологического уклада становится актуальным обеспечение устойчивого развития отечественной экономики и поиск источников повышения эффективности управления и поддержания экономического роста в турбулентной социально-экономической среде [5]. Не случайно цифровизация приобретает характер все более важной и существенной составляющей социально-экономического развития, именно поэтому цифровая трансформация является одной из национальных целей и активно реализуется в нашей стране [3]. В России программы цифровой трансформации активно внедряются на региональном уровне, что положительно сказывается на социальных и экономических достижениях регионов [10]. Вопрос продвижения цифровой трансформации и обеспечения инновационного развития сегодня актуален как никогда, учитывая, что против нашей страны введены самые серьезные санкции, что требует изменения взглядов на управление, внедрения инновационных цифровых технологий и обеспечения более высокой цифровой зрелости для создания условий с новыми возможностями эффективного экономического развития регионов [1], при этом важно использовать позитивный опыт других стран [4]. Во многих крупнейших городах мира используется концепция «умного» города, подразумевающая широкое использование цифровых технологий в обеспечении комфортной городской среды. Сегодня Москва является крупнейшим центром развития информационных технологий – уже более 90% жителей пользуются различными онлайн-сервисами [8]. Цифровые технологии прогрессируют гораздо быстрее, чем их практическое применение в бизнесе и государственном управлении, а поскольку перед страной стоят амбициозные задачи ускоренного роста, важно понимать, как использовать весь спектр и потенциал новейших технологий, чтобы повысить эффективность управления.

В настоящее время Правительством России разрабатывается национальный проект «Экономика данных», который

предусматривает, в частности, формирование к 2030 г. цифровых платформ во всех ключевых отраслях экономики и социальной сферы, а также в сфере государственного управления [11]. Параллельность управления данными при воздействии на реальный мир через цифровую экосистему, дифференциация и конкретизация обеспечивается интеграцией в цифровую экосистему региона решений «умных» городов с максимальной степенью объективности управления на актуальных данных [7]. В будущем нас ждет расширенный анализ данных с использованием всех соответствующих источников данных, доступ к которым осуществляется с помощью передовой аналитики, механизмов рекомендаций, оркестрации данных и искусственного интеллекта, адаптивных практик и анализа метаданных [23].

### Методы

На первом этапе исследования был проведен тщательный поиск и анализ научно-технической литературы, включая статьи в рецензируемых журналах, материалы конференций, книги, доклады и публикации, с использованием баз данных Scopus, Google Scholar и eLibrary, при этом поиск литературы был сосредоточен на последних трех годах для обеспечения актуальности собранной информации. Для достижения поставленных целей исследования были использованы общенаучные методы, такие как сравнительный, структурный и системный анализы инновационных трендов и вызовов использования генеративного искусственного интеллекта в управлении.

### Результаты исследования и их обсуждение

Искусственный интеллект (ИИ) – одна из ключевых технологий, способствующих цифровой трансформации экономики, и она получила значительный импульс и общественное внимание после того, как 30 ноября 2022 г. впервые был выпущен ChatGPT, приложение на основе генеративного искусственного интеллекта (ГИИ), разработанное компанией Open AI, которое может быть доступно и опробовано каждым. Согласно анализу, опубликован-

ному в газете Guardian, только за первые два месяца ChatGPT охватило 100 млн пользователей.

ИИ решает важные общественные проблемы и превращается в огромную индустрию. По мнению McKinsey [28], генеративный ИИ способен увеличить мировой ВВП за год на \$2,6–4,4 трлн, что равняется появлению новой страны, равной по размерам и производительности Великобритании. В России утвержден в 2021 г. Федеральный проект «Искусственный интеллект» для реализации Национальной стратегии и 24,1 млрд руб. бюджетное финансирование и 5,1 млрд руб. внебюджетное финансирование [12]. К 2028 г. реальный эффект от использования ИИ в Российской Федерации может быть установлен на уровне 4,2–6,9 трлн рублей [9]. На финансирование генеративного искусственного интеллекта в России согласно отчету [9] 76% опрошенных компаний тратят не более 1% годового бюджета на цифровизацию, 15% от 1 до 3%, 6% от 3 до 5%, 0% от 5 до 10% и 3% более 10% г. Недавний опрос McKinsey показал, что 63% организаций считают ГИИ приоритетом, однако 91% этих респондентов чувствуют себя неподготовленными к управлению рисками [27]. Актуальность данной статьи обусловлена именно этими факторами: необходимо выявить перспективные тренды и существующие ограничения для понимания рисков, связанных с применением ГИИ в управлении.

Генеративный искусственный интеллект – это относительно новая область ИИ, которая привлекла значительное внимание общественности, особенно после выпуска ChatGPT, который прост в использовании и демонстрирует мощь систем GPT (генеративный предварительно обученный преобразователь) [16]. ГИИ — это категория систем искусственного интеллекта, которая способна генерировать новый текст, изображения, видео или программный код в ответ на инструкции, введенные соответствующим пользователем. Приложения ГИИ, такие как чат-бот ChatGPT, основаны на больших языковых моделях (LLM), это сети глубокого обучения, обученные на огромных объемах текстовых данных для понимания синтаксиса и семантики че-

ловеческих языков в различных контекстах. Системы ГИИ применяют модели-трансформеры, которые представляют собой усовершенствованные LLM, использующие «механизм внимания», помогающие идентифицировать наиболее информативные части текста путем восприятия ассоциаций, значений и последовательностей слов.

По сравнению с традиционными LLM, трансформеры лучше и быстрее понимают задачу, анализируя все слова в тексте одновременно (а не последовательно), динамически регулируя «внимание» (т. е. воспринимаемую релевантность слова) в процессе решения [31]. Объем обучающих данных и количество параметров, которые нейронная сеть пытается оптимизировать, являются важными факторами для производительности системы, например, с точки зрения понимания текста, генерации ответов на заданные вопросы, распознавания изображений или генерации кода. Например, GPT-3 обучается на 570 Гб текста и может оптимизировать до 175 млрд параметров для решения конкретной задачи [14]. Недавние прорывы в области ГИИ стали возможными благодаря достижениям в области компьютерного оборудования, особенно в области графических процессоров (GPU), обеспечивающих массовую параллельную обработку данных в моделях машинного обучения.

Принципиальное значение имеет термин «генеративный». Поскольку генератор энергии должен иметь топливо для генерации тока, ChatGPT «питается» документами, на которых он обучается. В процессе обучения под управлением операторов-людей, обеспечивающих ограничение содержания и соблюдение желаемых шаблонов вывода, происходит параметризация нейронной сети, что позволяет преобразовать «топливо» в реальный текст. В этом смысле ChatGPT, как и любой другой генеративный предварительно обученный преобразователь (или, короче, GPT), ничего не знает. Вместо этого он просто «выдает на-гора» (что-то среднее между словами «выплюнуть» и «выработать») то, что было написано ранее. И делается это, несомненно, весьма эффективно и убедительно [20].

Отмечается, что выпуск ChatGPT и дру-



гих систем генеративного искусственного интеллекта изменил правила игры для бизнеса [17]. Ожидается, что изменения будут далеко идущими и затронут практически все аспекты бизнеса компаний, включая принятие решений, производство, маркетинг, управление цепочками поставок, логистику, подбор персонала и многое другое [18]. Таким образом, потенциал и, возможно, даже необходимость внедрения технологий искусственного интеллекта по большей части очевидны для компаний.

Самый большой прорыв в ChatGPT это продуктивность работы со знаниями. ГИИ может применяться для управления знаниями. Уже достаточно давно обещается, что ИИ улучшит доступ к знаниям в организациях за счет использования чат-ботов для автоматического анализа документов, изображений и предоставления пояснений [15]. Эта задача естественным образом входит в сферу применения ChatGPT, хотя упорядочение информации об организации в доступном формате остается сложной задачей.

ChatGPT может помочь людям стать более творческими и продуктивными, а также улучшить управление организационными знаниями. Например, указывается на способность ИИ предоставлять персонализированный и интерактивный опыт в отношении развития, поддержки, обратной связи и управления, тем самым повышая автономию, опыт и вовлеченность обучающихся [22].

ГИИ можно использовать для разработки новых продуктов, например, лекарств, продуктов питания, одежды и т.д., создания слоганов, изображений и видеороликов для рекламных кампаний, а также для работы над картинками, фотографиями и другими произведениями искусства, для написания текстов, например, статей, новостей, записей в блогах и т.д. Важно отметить, что генеративный ИИ не заменяет творческий потенциал человека. Это мощный инструмент, который способен помочь людям генерировать новые идеи и решения, но он не обладает самостоятельным творческим потенциалом. Использование генеративного ИИ в сочетании с творческими способностями человека позволяет создавать

новые, инновационные решения, которые будут оказывать существенное влияние на эффективность управления.

Как отмечается в недавнем обзоре исследований по применению ИИ в инновациях [29], специалисты по управлению инновациями до сих пор фокусировались на трех типах движущих сил внедрения ИИ в практику - экономических, технологических и социальных, и четырех типах ожидаемых результатов - экономических, конкурентных, организационных и собственно инновационных. В числе результатов инновационной деятельности разработка новых технологий и инновации продуктов, процессов и бизнес-моделей были признаны наиболее актуальными потенциальными сферами применения ИИ. Отмечается, что до сих пор не все формы ИИ были проанализированы в исследованиях по управлению инновациями [30] и генеративный ИИ в том числе пока изучен недостаточно, но он может помочь улучшить результаты человеческого интеллекта для создания инноваций [20].

Автоматизация выполнения обычных типовых процедур и рутинных операций это одна из основных тенденций внедрения генеративного ИИ в управление. Генеративный ИИ пригоден для построения автономных систем, способных выполнять множество повторяющихся задач без участия человека. Таким образом, рабочая нагрузка на сотрудников значительно уменьшается, производительность при этом повышается, а стоимость выполнения производственных заданий снижается. Благодаря автоматизации рутинных процессов у компании появляются условия, чтобы сосредоточиться на стратегических инициативах, улучшается общий психологический настрой, что способствует росту показателей труда и сохранению кадров. Что делает ChatGPT таким уникальным и популярным, так это то, что он дает им только один уникальный ответ. Это также позволяет ChatGPT помогать организациям принимать более обоснованные решения, действительно доказывая, что на основе данных можно получить действенную информацию. Текущее ограничение ChatGPT заключается в том, что он был обучен только до получения данных в 2021 году, поэтому получить

представление в реальном времени будет непросто, но это не мешает организациям использовать ChatGPT для получения достоверной информации.

Примеры успешного применения генеративного искусственного интеллекта в управлении включают в себя использование генеративных моделей для оптимизации производственных процессов, прогнозирования спроса на товары и услуги, автоматизации работы call-центров с использованием голосовых ассистентов и многое другое. Компании, активно внедряющие генеративный ИИ в свою управленческую практику, отмечают увеличение эффективности бизнес-процессов, сокращение издержек и улучшение качества принимаемых решений.

Если говорить о сфере банковского дела, финансов и страхования, то ChatGPT способен обеспечить повышение корректности аудиторских и консультационных услуг, позволяя менеджерам банков концентрироваться на решении наиболее ответственных и приоритетных задач. Его также можно использовать при анализе текстов юридических баз данных, что особенно полезно для финансовых учреждений, которым приходится работать со сложными системами регулирования [25]. Освободившееся же у компаний время и ресурсы позволяют им уделять больше внимания креативным и стратегическим аспектам, включая проектирование, создание и продвижение новых продуктов и организацию маркетинговых мероприятий.

Важный тренд в управлении социально-экономическими системами это использование цифровых двойников для автоматизации процессов и принятия решений в логике «из будущего» [2], где ГИИ может активно использоваться.

Генеративный ИИ может помочь в прогнозировании, поскольку он может делать более точные прогнозы, чем человек, за счет обработки больших объемов данных и использования сложных алгоритмов. При этом он может делать прогнозы намного быстрее, чем человек, может снизить затраты на прогнозирование и помочь организациям принимать более обоснованные решения. Так, например, ГИИ может ис-

пользоваться для прогнозирования спроса на розничные товары, что может помочь розничным торговцам оптимизировать свои запасы и избежать дефицита или избытка товаров, может использоваться для прогнозирования поведения клиентов, что может помочь компаниям улучшить свои маркетинговые кампании и повысить уровень обслуживания клиентов. Важно отметить, что генеративный ИИ не является заменой человеческому опыту и знаниям, он является мощным инструментом, который может помочь людям делать более точные прогнозы, но он не способен к самостоятельному принятию решений. Анализ генеративного ИИ в сочетании с экспертными знаниями и опытом человека позволит улучшить качество прогнозирования и принимать более точные управленческие решения.

Генеративный ИИ может помочь в персонализации управления и может привести к повышению эффективности работы сотрудников, клиентов и партнеров, повысить вовлеченность сотрудников, клиентов и партнеров, улучшить лояльность сотрудников, клиентов и партнеров, повысить удовлетворенность сотрудников, клиентов и партнеров и тем самым может снизить текучесть кадров. Так, например, ГИИ может использоваться для создания персонализированных планов обучения и развития для каждого сотрудника, создания персонализированных маркетинговых кампаний, персонализированных рекомендаций по продуктам для каждого клиента, для создания персонализированных чат-ботов и для создания персонализированных предложений и цен для каждого клиента. Развитие ГИИ открывает возможности для творчества, помогая взаимодействовать с партнерами и клиентами в оперативном, продуктивном и удобном для человека формате. Это может привести к появлению новых и инновационных способов взаимодействия с клиентами, автоматизации рутинных задач и предоставлению ценной информации о поведении и предпочтениях клиентов [26]. Активно задействуют технологии генеративного ИИ крупные компании, в том числе H&M, Airbnb, Capital One и Oracle, стремясь сделать сервис более качественным, предлагая индивидуальные рекомендации,

оказывая поддержку при приеме гостей, обеспечивая персонализированные банковские услуги и разрабатывая практические решения для бизнеса. Bank of America использует интерактивный искусственный интеллект в своей службе поддержки клиентов для автоматизации рутинных задач и обеспечения быстрого и результативного диалога с ними [13]. Такой подход привел не только к ограничению сроков обслуживания, но и к большей защищенности клиентов. В платформе Google Assistant разработан диалоговый интуитивно доступный интерфейс для поиска информации и реализации различных функций, в частности анализа данных, на основе понимания и учета особенностей и предпочтений каждого клиента [24]. Разнообразие направлений и способов практического применения диалогового ИИ делает бизнес более удобным и комфортным, автоматизируя ежедневные рутинные операции, накапливая базу полезных данных о клиентах и вводя новые разработки в соответствующих сферах.

С помощью генеративного ИИ можно повысить эффективность коммуникаций, более глубокий и оперативный анализ больших объемов данных, таких как отзывы клиентов, посты в социальных сетях и т. д., обеспечивается поиск наиболее важных, содержательных, ярких и привлекательных тем, смыслов, актуальных настроений и тенденций, совершенствуется процесс перевода и преобразования текста и речи, облегчается деловое сотрудничество с партнерами и заказчиками в любой точке мира, развивается интерактивное наполнение, например чат-боты, виртуальные помощники и т. д., что расширяет спектр услуг для клиентов и привлекательность для всех пользователей. В сочетании с коммуникативными и эмпатическими способностями человека генеративный ИИ станет инструментом более рационального и персонализированного управления, что повысит продуктивность взаимодействия, вовлеченность и лояльность сотрудников, клиентов и партнеров.

ChatGPT в своем нынешнем виде не отвечает некоторым этическим принципам. Система опирается на неконтролируе-

мые и непроверенные данные, которые не всегда надежны, и не обеспечивает их достоверность, поэтому могут возникнуть определенные трудности с соблюдением следующих требований и принципов:

- конфиденциальность и контроль данных, включая, например, «право на забвение»;

- прозрачность, включая необходимость быть понятным, доступным, поддающимся объяснению [15], что влияет на использование в управлении и на обеспечение соответствия нормативно-правовым требованиям, в юридических вопросах (например, соблюдение прав на интеллектуальную собственность) или при взаимодействии с клиентами;

- подотчетность - какова ответственность организации за информацию, полученную сотрудниками из ChatGPT и использованную ими в таких обстоятельствах? Как можно избежать мошенничества или преступной деятельности?

ГИИ вносит дополнительную сложность в управление организацией, расширяя возможности использования ИИ за пределами хорошо подготовленных групп специалистов по работе с данными. Для доступа со стороны разработчиков используются языки программирования (например, Python) либо «облачные» сервисы (например, Amazon Web Services, Microsoft Azure, Google). А технологии, получившие название «no-code» или «low-code», обеспечивают прямое использование ИИ, как Excel и Access, даже такими «бизнес-технологиями», которые не относятся к числу профессиональных программистов. Поскольку ChatGPT так прост в использовании, такая тенденция еще более усиливается, что означает беспрецедентную проблему управления рисками ИИ в организациях. Из относительно небольшой команды знающих специалистов она превратилась в гораздо более многочисленную группу людей, не имеющих ни опыта работы с рисками, ни соответствующего уровня подготовки в сфере управления [20].

Список основных общих вызовов для использования ГИИ в управлении, созданный на основе анализа указанных выше работ, представлен в табл.1.

Таблица 1

Вызовы для использования ГИИ в управлении

Область	Описание
Ограниченность данных	Генеративные модели ИИ требуют больших объемов высококачественных данных для обучения. Сбор и подготовка таких данных могут быть трудоемкими и дорогостоящими. Недостаток данных может привести к неточным или нереалистичным результатам.
Непрозрачность	Генеративные системы искусственного интеллекта функционируют как «черный ящик», как следствие, отсутствие прозрачности затрудняет понимание того, почему система выдает именно такие результаты [21], из-за чего возможны серьезные трудности с оценкой и расшифровкой полученного материала.
Стереотипы и предвзятость	Генеративные модели ИИ могут отражать и усиливать существующие в обществе стереотипы и предвзятое отношение, что может привести к дискриминации и несправедливости.
Необходимость в человеческом контроле	Генеративные модели ИИ не должны полностью заменять человеческое суждение и принятие решений. Необходим контроль над работой ИИ со стороны специалистов с возможностью корректировать его результаты при необходимости.
Этические вопросы	ГИИ не имеет возможности понимать или учитывать этические и юридические вопросы, он не способен выносить суждения или решения, основанные на этических или правовых принципах [19].
Потребность в новых навыках	Эффективное использование генеративного ИИ в управлении требует от сотрудников новых навыков, например, навыков работы с данными, машинного обучения и этики ИИ.
Риск неправильного использования	Существует риск неправильного использования и создания ложной или некорректной информации. Это включает в себя дезинформацию (непреднамеренное использование), например, когда результаты генеративного ИИ основаны на ошибочных, недостоверных, неточных или противоречащих действительности данных.
Предвзятость	По-прежнему преобладает принцип „мусор в дом, мусор из дома“. Результаты генеративного ИИ будут настолько хороши, насколько хороши обучающие данные, на которых было основано его обучение. Как и в случае с дезинформацией, простое использование существующих данных может привести к непреднамеренной предвзятости, воспроизведению прошлых ошибок и человеческих предубеждений.
Юридические вопросы	Существует несколько конкретных руководств по разработке систем ИИ и ни одного конкретно по использованию генеративного ИИ. Тем не менее, автоматизированное принятие решений регулируется в некоторых юрисдикциях, и любое использование генеративного ИИ при принятии решений должно будет им соответствовать. Чтобы добиться высокой отдачи, генеративный ИИ необходимо обучать на очень больших объемах данных. Как правило, до сих пор использовались данные, «найденные» через Интернет. Неясно, нарушает ли авторские права промышленное использование в коммерческих целях генеративных систем, обученных таким образом; также неясно, кому принадлежат права интеллектуальной собственности на продукцию, производимую генеративной системой ИИ.
Влияние культуры и личных ценностей	Некоторым культурам, некоторым организациям и некоторым людям может быть легче принять использование генеративного ИИ, чем другим, что может привести к новой форме цифрового неравенства.
Необходимость в долгосрочной поддержке	Внедрение и использование генеративного ИИ в управлении — это долгосрочный процесс, требующий постоянной поддержки со стороны руководства, инвестиций в ресурсы и обучение сотрудников.

Источник: составлено авторами

Поскольку использование генеративных систем искусственного интеллекта, таких как ChatGPT, становится все более распространенным в различных отраслях, крайне важно, чтобы сотрудники и менеджеры будущего приобрели ряд навыков для эффективной и ответственной работы с этими системами. Это ставит под вопрос и образовательные установки университетов, и учебные программы бизнес-школ. Навыки, необходимые для успешной работы в будущем на базе ИИ, отличаются разнообразием и сложностью: это и критическое мышление, и цифровая компетентность, и креативные подходы к поиску решения проблем, и способность находить этически обоснованные варианты реализации своих идей. Освоение методов управления данными, применение междисциплинарных знаний и эффективная коммуникация с технической и иной аудиторией - ключевые умения в эту новую эпоху. Овладение ими гарантирует, что люди будут хорошо подготовлены к работе в быстро развивающейся среде ИИ и смогут самостоятельно находить разумные и этические решения при работе с этими мощными системами. Подготовка специалистов в университетах должна соответствовать современным вызовам экономики санкций, становлению цифрового общества и интересам социальной сферы, содействуя процветанию и укреплению мощи нашей страны [6].

По сравнению с классическими средствами, которые в большинстве случаев использовались для осмысления и усвоения ранее накопленных человеком знаний, инструменты генеративного ИИ, такие как ChatGPT, способны сами вырабатывать то или иное новое знание. Помимо способности распознавать и воспроизводить человеческую речь, ChatGPT умеет выполнять различные действия, подражая людям, и тем самым начинает занимать значимое место в бизнесе и обществе. Насколько ГИИ превосходит человека в творческом мышлении - вопрос эмпирический, но очевидно, что он может синтезировать отдельные данные, находить наиболее общие тенденции и составлять впечатляющие описания. В отличие от прежних технических средств, в бизнесе и обществе существенно возрастает роль генеративных инструментов ИИ,

таких как ChatGPT, с их потенциалом применения средств естественного языка.

Чтобы оптимально использовать преимущества такого генеративного ИИ, как ChatGPT, следует учитывать различные ограничения этого инструмента, например, отсутствие подлинного уникального характера и смысла и неопределенность, либо неоднозначность результатов. Еще одним ограничением, как уже упоминалось, является то, что данная система была обучена на базе данных до 2021 г., а это значит, что она не использует актуальную информацию. Во многих случаях с помощью ChatGPT было очень сложно найти убедительные ответы.

### Заключение

Именно на национальном уровне органам власти предстоит принять законы, позволяющие сбалансировать потребности пользователей, оградив их от нецелевого и неправомерного применения ГИИ и одновременно обеспечить, чтобы компаниям, работающим в сфере развития новых технологий, не было отказано в привлечении инвестиций в эту революционную разработку.

Глобальная среда управления ИИ сложна, фрагментирована и быстро развивается, а появление генеративного ИИ порождает новые и усугубляющиеся проблемы, поэтому чтобы эффективно использовать глобальные возможности генеративного искусственного интеллекта и устранить связанные с ним риски, существует острая необходимость в международном сотрудничестве и юрисдикционной совместимости [32].

Генеративный ИИ способен значительно улучшить управление в различных отраслях и в масштабах страны, однако такие инструменты также создают ряд практических, этических, моральных и политических проблем. Основная практическая сложность для регулирующих органов заключается в том, что они не могут наказать нарушителей правовыми санкциями в случае преднамеренного злоупотребления такими инструментами, поэтому крайне важно принять новые законы, регулирующие использование данных технологий.



**Список источников:**

1. Абрамов В.И., Андреев В.Д. Совершенствование методики оценки индекса цифровой зрелости регионов России с учетом аспектов второго и третьего этапа цифровой трансформации ГМУ на основе зарубежного опыта // Управленческие науки. 2023. № 1. С. 32–46. DOI: 10.26794/2304-022X-2023-13-1-32-46. EDN DLZIGG.
2. Абрамов В. И., Андреев В.Д. Сравнительный анализ цифровых двойников регионов // Информационное общество. 2023. № 4. С. 106–117. EDN ULSHWD
3. Абрамов В. И., Андреев В.Д. Цифровая трансформация государственного и муниципального управления: международный опыт и приоритеты в России. // Муниципальная академия. 2022. № 1. С. 54–63. EDN DUJYFA.
4. Абрамов В. И., Андреев В.Д. Цифровая экосистема региона: практические аспекты реализации и структурные компоненты // Ars Administrandi (Искусство управления). 2023. Т. 15. № 2. С. 251–271. DOI 10.17072/2218-9173-2023-2-251-271. EDN JURIGW.
5. Абрамов В., Путилов А., Шамаева Е. Формирование механизмов управления устойчивым развитием экономики промышленных отраслей и комплексов // Энергетическая политика. 2023. № 2(180). С. 40–53. EDN QTFKDF.
6. Зотов В. Б. Образ будущего преподавателя дисциплин государственного и муниципального управления // Муниципальная академия. 2024. № 1. С. 249–253. DOI 10.52176/2304831X202401249. EDN EZQMTK.
7. Зотов В. Б., Терехова К. О. Современные цифровые технологии в управлении мегаполисом (программа "Умный город Москва") // Информационные и телекоммуникационные технологии. 2021. № 49. С. 20–24. EDN TOULQV.
8. Зотов В. Б., Царапов М.Н. Структура цифровых технологий в Москве // Муниципальная академия. 2022. № 2. С. 10–15. EDN WU-JRNG.
9. Искусственный интеллект в России – 2023: тренды и перспективы. Москва, 2023
10. Литвинцева Г. П., Карелин И. Н. Эффекты и риски цифрового качества жизни населения в регионах России. Экономика региона. 2022. Т. 18. № 1. С. 146–158.
11. Национальный проект «Экономика данных». 2023. URL: [http://government.ru/rugov\\_classifier/909/events/](http://government.ru/rugov_classifier/909/events/) (дата обращения: 22.04.2024).
12. Основные задачи развития искусственного интеллекта. URL: <https://ai.gov.ru/national-strategy/> (дата обращения: 22.04.2024).
13. Bank of America Bank of America's Erica Tops 1 Billion Client Interactions, Now Nearly 1.5 Million Per Day. 2022. URL: <https://newsroom.bankofamerica.com/content/newsroom/press-releases/2022/10/bank-of-america-s-erica-tops-1-billion-client-interactions-now.html%20October%2012> (дата обращения: 22.04.2024).
14. Brown T., Mann B., Ryderet N. et al. Language models are few-shot learners. // Advances in neural information processing systems. 2020. 33. P.1877-1901.
15. Bundy A. et al. (2019, November 28). Explainable AI. URL: <https://royalsociety.org/topics-policy/projects/explainable-ai/> (дата обращения: 22.04.2024).
16. Cao Y., Li S., Liu Y., Yan Z., Dai Y., Yu P. S., Sun L. A comprehensive survey of ai-generated content (aigc): A history of generative ai from gan to chat-gpt. 2023. arXiv preprint arXiv:2303.04226
17. Edelman D.C., Abraham M. Generative AI Will Change your Business. Here's How To Adapt. // Harvard Business Review Digital Articles. 2023. URL: <https://hbr.org/2023/04/generative-ai-will-change-your-business-heres-how-to-adapt>. (дата обращения: 22.02.2024).
18. Holmstrom J. From AI to digital transformation: the AI readiness framework. // Bus. Horiz. 2022. V.65 (3). P.329–339. DOI 10.1016/j.bushor.2021.03.006.
19. Duan Y., Edwards J. S., Dwivedi Y. K. Artificial intelligence for decision making in the era of Big Data – evolution, challenges and research agenda. // International Journal of Information Management. 2019. V.48. P.63–71.
20. Dwivedi Y.R. Kshetri N., Hughes L. et al. "So what if ChatGPT wrote it?" Multidisciplinary perspectives on opportunities, challenges and implications of generative conversational AI for research, practice and policy. // International Journal of Information Management. 2023. V. 71. 102642
21. Elliot B. Why is ChatGPT Making Waves in the AI Market? 2022. URL: <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2022-12-08-why-is-chatgpt-making-waves-in-the-ai-market> (дата обращения: 22.02.2024).
22. Firat M. How Chat GPT Can Transform Autodidactic Experiences and Open Education? 2023. DOI 10.31219/osf.io/9ge8m.
23. Gartner. The Chief Data and Analytics Officer's First 100 Days – Your Roadmap to Make an Impact. 2024. URL: <https://www.gartner.com/en/webinar/593468/1324918> (дата обращения: 22.02.2024).
24. Google. Google Assistant. 2023. URL: <https://newsroom.bankofamerica.com/content/newsroom/press-releases/2022/10/bank-of-america-s-erica-tops-1-billion-client-interactions-now.html%20October%2012> (дата обращения: 22.04.2024).
25. Kshetri N. Regulatory technology and supervisory technology: Current status, facilitators and barriers. // IEEE Computer. 2023. V.56(1). P.64–75.
26. Ma L., Sun B. Machine learning and AI in marketing—Connecting computing power to human insights. // International Journal of Research in Marketing. 2020. V. 37(3). P.481–504.
27. McKinsey Direct. Gen AI in customer care: Early successes and challenges. URL: <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/business%20functions/operations/our%20insights/gen%20ai%20in%20customer%20care%20early%20successes%20and%20challenges/gen-ai-in-customer-care-early-successes-and-challenges.pdf?shouldIndex=false> (дата обращения: 22.02.2024).
28. McKinsey. The economic potential of generative AI: The next productivity frontier. June 14, 2023. Report.
29. Mariani M. M., Machado I., Magrelli V., Dwivedi, Y. K. Artificial intelligence in innovation research: A systematic review, conceptual framework, and future research directions. Technovation., Article 102623. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2022.102623>
30. Mariani M. M., Machado I., Nambisan, S. Types of innovation and artificial intelligence: A systematic quantitative literature review and research agenda. // Journal of Business Research. 2023. 155, Article 113364.
31. Vaswani A. Shazeer N., Parmar N. et al. Attention is all you need. // Advances in neural information processing systems. 2017. 30.
32. 2024 Generative AI Governance: Shaping a Collective Global Future, МЭФ, Accenture URL: [https://ai.gov.ru/knowledgebase/tekhnologii-produkty-ii/2024\\_upravlenie\\_generativnym\\_ii\\_formirovanie\\_kollektivnogo\\_globalynogo\\_buduschego\\_generative\\_ai\\_governance\\_shaping\\_a\\_collective\\_global\\_future\\_mef\\_accenture/](https://ai.gov.ru/knowledgebase/tekhnologii-produkty-ii/2024_upravlenie_generativnym_ii_formirovanie_kollektivnogo_globalynogo_buduschego_generative_ai_governance_shaping_a_collective_global_future_mef_accenture/) (дата обращения: 22.04.2024).

References:

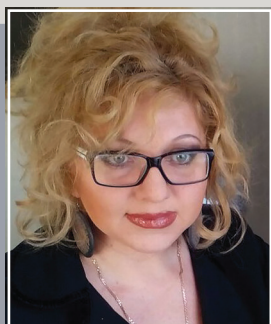
1. Abramov V.I., Andreev V.D. Improving the methodology for assessing the digital maturity index of Russian regions, taking into account aspects of the second and third stages of digital transformation of State Medical University on the basis of foreign experience // *Management Sciences*. 2023. No. 1. P. 32–46. doi: 10.26794/2304–022X-2023–13–1–32–46
2. Abramov V.I., Andreev V.D. Comparative analysis of digital twins of regions // *Information society*. 2023. No. 4. P. 106–117. EDN ULSHWD
3. Abramov V.I., Andreev V.D. Digital transformation of state and municipal government: international experience and priorities in Russia. // *Municipal Academy*. 2022. No. 1. P. 54–63. EDN DUYIFA.
4. Abramov V.I., Andreev V.D. Digital ecosystem of the region: practical aspects of implementation and structural components // *Ars Administrandi (The Art of Management)*. 2023. T. 15, No. 2. P. 251–271. DOI 10.17072/2218-9173-2023-2-251-271. EDN JURIGW.
5. Abramov V., Putilov A., Shamaeva E. Formation of mechanisms for managing the sustainable development of the economy of industrial sectors and complexes // *Energy Policy*. 2023. No. 2(180). P. 40–53. EDN QTFKDF.
6. Zotov V. B. The image of a future teacher of disciplines of state and municipal management // *Municipal Academy*. – 2024. – No. 1. – P. 249–253. – DOI 10.52176/2304831X202401249. – EDN EZQMTK.
7. Zotov V. B., Terekhova K. O. Modern digital technologies in megalopolis management (the “Smart City Moscow” program) // *Information and telecommunication technologies*. – 2021. – No. 49. – P. 20–24. – EDN TOULQV.
8. Zotov V.B., Tsarapov M.N. Structure of digital technologies in Moscow // *Municipal Academy*. – 2022. – No. 2. – P. 10–15. – DOI 10.52176/2304831X\_2022\_02\_10. – EDN WUJRNQ.
9. Artificial intelligence in Russia – 2023: trends and prospects. Moscow, 2023
10. Litvintseva G. P., Karelin I. N. Effects and risks of the digital quality of life of the population in the regions of Russia. *Economy of the region*. 2022. T. 18. No. 1. P. 146–158.
11. National project “Data Economy”. 2023. <http://government.ru/rugov-classifier/909/events/>
12. The main tasks of the development of artificial intelligence. <https://ai.gov.ru/national-strategy/>
13. Bank of America Bank of America's Erica Tops 1 Billion Client Interactions, Now Nearly 1.5 Million Per Day. 2022. URL: <https://newsroom.bankofamerica.com/content/newsroom/press-releases/2022/10/bank-of-america-s-erica-tops-1-billion-client-interactions-now.html%20october%202022> (date of access: 04.22.2024).
14. Brown T., Mann B., Ryderet N. et al. Language models are few-shot learners. // *Advances in neural information processing systems*. 2020. 33. P.1877–1901.
15. Bundy A. et al. (2019, November 28). Explainable AI, Retrieved from URL: <https://royalsociety.org/topics-policy/projects/explainable-ai/> (date of access: 04.22.2024).
16. Cao Y., Li S., Liu Y., Yan Z., Dai Y., Yu P. S., Sun L. A comprehensive survey of ai-generated content (aigc): A history of generative ai from gan to chat-gpt. 2023. arXiv preprint arXiv:2303.04226
17. Edelman D.C., Abraham M. Generative AI Will Change your Business. Here's How To Adapt. // *Harvard Business Review Digital Articles*. 2023. URL: <https://hbr.org/2023/04/generative-ai-will-change-your-business-heres-how-to-adapt>. (date of access: 04.22.2024).
18. Holmstrom J. From AI to digital transformation: the AI readiness framework. // *Bus. Horiz*. 2022. V.65 (3). P.329–339. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2021.03.006>.
19. Duan Y., Edwards J. S., Dwivedi Y. K. Artificial intelligence for decision making in the era of Big Data – evolution, challenges and research agenda. // *International Journal of Information Management*. 2019. V.48. P.63–71.
20. Dwivedi Y.R. Kshetri N., Hughes L. et al. “So what if ChatGPT wrote it?” Multidisciplinary perspectives on opportunities, challenges and implications of generative conversational AI for research, practice and policy. // *International Journal of Information Management*. 2023. V. 71. 102642
21. Elliot B. Why is ChatGPT Making Waves in the AI Market? 2022. URL: <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2022-12-08-why-is-chatgpt-making-waves-in-the-ai-market> (date of access: 04.22.2024).
22. Firat M. How Chat GPT Can Transform Autodidactic Experiences and Open Education? 2023. URL: <https://doi.org/10.31219/osf.io/9ge8m> (date of access: 04.22.2024).
23. Gartner. The Chief Data and Analytics Officer's First 100 Days – Your Roadmap to Make an Impact. 2024. URL: <https://www.gartner.com/en/webinar/593468/1324918> (date of access: 04.22.2024).
24. Google. Google Assistant. 2023. URL: <https://newsroom.bankofamerica.com/content/newsroom/press-releases/2022/10/bank-of-america-s-erica-tops-1-billion-clien> (date of access: 04.22.2024).
25. Kshetri N. Regulatory technology and supervisory technology: Current status, facilitators and barriers. // *IEEE Computer*. 2023. V.56(1). P.64–75.
26. Ma L., Sun B. Machine learning and AI in marketing—Connecting computing power to human insights. // *International Journal of Research in Marketing*. 2020. V. 37(3). P.481–504.
27. McKinsey Direct. Gen AI in customer care: Early successes and challenges URL: <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/business%20functions/operations/our%20insights/gen%20ai%20in%20customer%20care%20early%20successes%20and%20challenges/gen-ai-in-customer-care-early-successes-and-challenges.pdf?shouldIndex=false> (date of access: 04.22.2024).
28. McKinsey. The economic potential of generative AI: The next productivity frontier. June 14, 2023. Report.
29. Mariani M. M., Machado I., Magrelli V., Dwivedi, Y. K. (2022). Artificial intelligence in innovation research: A systematic review, conceptual framework, and future research directions. *Technovation*, Article 102623. URL: <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2022.102623> (date of access: 04.22.2024).
30. Mariani M. M., Machado I., Nambisan, S. Types of innovation and artificial intelligence: A systematic quantitative literature review and research agenda. // *Journal of Business Research*. 2023. 155, Article 113364.
31. Vaswani A, Shazeer N., Parmar N. et al. Attention is all you need. // *Advances in neural information processing systems*. 2017. 30. URL: <https://proceedings.neurips.cc/paper/2017/file/3f5ee243547dee91fbd053c1c4a845aa-Paper.pdf> (date of access: 04.22.2024).
32. 2024 Generative AI Governance: Shaping a Collective Global Future, MEF, Accenture URL: [https://ai.gov.ru/knowledgebase/tekhnologii-i-produkty-ii/2024\\_upravlenie\\_generativnym\\_ii\\_formirovanie\\_kollektivnogo\\_globalnogo\\_budushego\\_generative\\_ai\\_governance\\_shaping\\_a\\_collective\\_global\\_future\\_mef\\_accenture/](https://ai.gov.ru/knowledgebase/tekhnologii-i-produkty-ii/2024_upravlenie_generativnym_ii_formirovanie_kollektivnogo_globalnogo_budushego_generative_ai_governance_shaping_a_collective_global_future_mef_accenture/) (date of access: 04.22.2024).

Статья поступила в редакцию 15.09.2024; принята к публикации 15.11.2024

УДК 378:008-028.63  
DOI: 10.52176/2304831X\_2024\_04\_211  
EDN: TDMOIP

## Цифровая трансформация в науке и образовании: роль цифровой культуры

## Digital transformation in science and education: the role of digital culture



### **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**

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



### **Елена Геннадьевна Хмельченко**

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

### **Elena G. Khmelchenko**

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



**Алёна Олеговна Акимова**

ФГБОУ ВО «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова», старший преподаватель кафедры истории и философии, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6714-3821>, SPIN-код: 8717-9650, AuthorID: 1020418.  
117997, Россия, Москва, Стремянный переулок, 36.  
e-mail: [akimova.ao@rea.ru](mailto:akimova.ao@rea.ru)

**Alena O. Akimova**

Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "Plekhanov Russian University of Economics", Senior Lecturer, Department of History and Philosophy, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6714-3821>, SPIN-code: 8717-9650, AuthorID: 1020418.  
36 Stremyanny Lane, Moscow, Russia, 117997.  
e-mail: [akimova.ao@rea.ru](mailto:akimova.ao@rea.ru)



**Кирилл Вадимович Черкасов**

ФГБОУ ВО «Донской государственный технический университет (ДГТУ)» аспирант 344000, Россия, г. Ростов-на-Дону, пл. Гагарина, 1  
e-mail: [msk-1972@mail.ru](mailto:msk-1972@mail.ru)

**Kirill V. Cherkasov**

Don State Technical University (DSTU), postgraduate student  
Rostov-on-Don, sq. Gagarina, 1, Russia, 344000  
e-mail: [msk-1972@mail.ru](mailto:msk-1972@mail.ru)

**Аннотация.**

В данной статье исследуется значимость цифровой культуры в контексте цифровой трансформации науки и образования. В условиях глобальной цифровизации цифровая культура становится ключевым элементом, который формирует новые подходы к обучению, научным исследованиям и взаимодействию между участниками научно-образовательного процесса.

Особое внимание уделяется тому, как цифровая культура способствует развитию инновационных методов, улучшению доступности знаний и созданию гибких образовательных форматов. Анализируется изменение восприятия и использования цифровых технологий, а также вызовы, возникающие с внедрением культуры цифрового взаимодействия, включая вопросы цифровой компетенции, этики и безопасности.

Статья также рассматривает, как цифровая культура влияет на развитие инноваций, доступность информации и формирование новых образовательных моделей. Среди обсуждаемых тем — основные этические дилеммы, возникающие в процессе цифровизации, такие как защита права на конфиденциальность, сохранение человеческой автономии, предотвращение дискриминации и неравенства, а также вопросы прозрачности алгоритмов.

Дополнительно акцентируется внимание на вопросах кибербезопасности, которые могут привести к значительным экономическим и социальным рискам, подчеркивая необходимость комплексного подхода к данным проблемам.

**Ключевые слова.**

Цифровая трансформация, этика, цифровая безопасность, конфиденциальность данных, инновации, угрозы цифровой среды, социальные последствия, цифровая культура, образование, наука, цифровая компетенция, цифровая безопасность.

**Abstract.**

This article explores the significance of digital culture in the context of the digital transformation of science and education. In the context of global digitalization, digital culture is becoming a key element that forms new approaches to learning, scientific research and interaction between participants in the scientific and educational process.

Particular attention is paid to how digital culture contributes to the development of innovative methods, improved accessibility of knowledge and the creation of flexible educational formats. Analyzes changes in the perception and use of digital technologies, as well as the challenges arising from the introduction of a culture of digital interaction, including issues of digital competence, ethics and security.

The article also examines how digital culture influences the development of innovation, the availability of information and the formation of new educational models. Topics discussed include key ethical dilemmas arising in the process of digitalization, such as protecting the right to privacy, preserving human autonomy, preventing discrimination and inequality, and issues of algorithmic transparency.

Additionally, attention is focused on cybersecurity issues that can lead to significant economic and social risks, emphasizing the need for a comprehensive approach to these problems.

**Keywords.**

Digital transformation, ethics, digital security, data privacy, innovation, threats to the digital environment, social consequences, digital culture, education, science, digital competence, digital security.



### Введение

Цифровая трансформация в науке и образовании в последние десятилетия стала одним из ведущих направлений модернизации общественных институтов, обеспечивая адаптацию к изменениям информационной среды и требованиям современных рынков труда. С усилением процессов глобализации, распространением цифровых технологий и переходом к цифровой экономике возрастают требования к уровню цифровой компетентности специалистов и гибкости образовательных учреждений. Цифровая культура, которая становится неотъемлемой частью современного социума, играет ключевую роль в успешной интеграции цифровых технологий в научные и образовательные процессы. Она предполагает не только техническую грамотность, но и новое восприятие информации, высокую гибкость в освоении новых технологий, а также умение критически оценивать и использовать цифровые ресурсы для научных и образовательных целей.

Можно предположить, что развитие цифровой культуры в науке и образовании способствует переходу к инновационным моделям взаимодействия между учеными, преподавателями, студентами и обществом. В научной среде цифровая культура упрощает доступ к данным, улучшает коммуникацию между исследователями, ускоряет процесс обмена знаниями и стимулирует междисциплинарные исследования. В образовании она поддерживает создание индивидуальных образовательных траекторий, формирование нового уровня учебного опыта, вовлеченность учащихся, развитие цифровых и медиаграмотных навыков. С помощью цифровых инструментов и платформ студенты и преподаватели получают доступ к образовательным ресурсам независимо от времени и места, что создает условия для непрерывного обучения и повышения квалификации. Наблюдается тенденция рассмотрения цифровой культуры в различных научно-образовательных контекстах.

### Основная часть

Эпоха глобальной цифровизации порождает цифровую культуру как новый

этап в эволюции общества. Это явление требует не просто модернизации системы профессионального образования, но и формирования готовности к эффективно-му внедрению технологических инноваций [1; 2].

Такая готовность подразумевает развитие профессионально значимых качеств, которые позволят использовать возможности цифровой эпохи на полную катушку. Для начала, важно рассмотреть особенности, которые отличают цифровую культуру от традиционных форм культуры. В отличие от традиционных медиа, где аудитория выступает как потребитель, цифровая среда позволяет пользователям активно участвовать в создании, модификации и распространении контента. Это формирует новые формы коллективного творчества и самовыражения, а значит цифровая культура предполагает активное взаимодействие пользователей с контентом и между собой, что безусловно подчеркивает такие аспекты как, интерактивность и вовлеченность.

Цифровые технологии убирают барьеры между странами, культурами и языками, что способствует глобальному распространению культурных ценностей и трендов. Напрашивается вывод, что рассмотренные особенности цифровой культуры приводят к трансформации взаимодействия человека с информацией в целом и культурными продуктами, изменяя фундаментальные представления о времени, пространстве, идентичности и коллективной творческой деятельности [4;5].

Сегодня цифровая трансформация в науке и образовании приобретает стратегическое значение, обусловленное стремительным развитием технологий, которые изменяют способы получения и обработки информации, характер взаимодействия между участниками образовательных и научных процессов, а также подходы к управлению знаниями. Цифровизация не только трансформирует традиционные формы обучения и научной деятельности, но также способствует развитию новых подходов к образованию, исследованиям и управлению знаниями. Это делает цифровую культуру одним из приоритетных направлений в данных сферах. Исследования показывают, что успешная цифровая трансформа-



ция зависит от уровня цифровой культуры, включающего готовность и способность людей использовать цифровые инструменты, а также их понимание цифровых процессов и изменений [3]. Это определяет, насколько продуктивно организация или общество адаптируются к вызовам цифровой эпохи и как изменения могут способствовать повышению конкурентоспособности и устойчивому развитию.

Сегодня мы становимся свидетелями глобальной трансформации, в которой цифровая культура занимает центральное место. Она не только формирует новое информационное пространство, но и создает условия для появления инновационных методов, которые радикально изменяют образовательный процесс, улучшая доступность знаний и способствуя развитию гибких образовательных форматов. Цифровая культура является фундаментом для создания новых методов обучения, опирающихся на передовые технологии, такие как искусственный интеллект, виртуальная и дополненная реальность, адаптивные образовательные платформы. Эти технологии создают условия для индивидуализированного обучения, позволяя каждому учащемуся получать знания в удобном темпе и в подходящем формате. Например, использование искусственного интеллекта для анализа данных о достижениях студентов позволяет преподавателям своевременно выявлять пробелы в знаниях и разрабатывать персонализированные траектории обучения. Виртуальная реальность, в свою очередь, делает возможным погружение в симулированные лаборатории и исторические реконструкции, что способствует лучшему пониманию и закреплению сложного материала. Одним из важнейших аспектов цифровой культуры является демократизация знаний. Благодаря цифровым платформам и открытым образовательным ресурсам доступ к знаниям становится менее зависимым от географического положения, уровня доходов и других факторов. Сегодня каждый, кто имеет доступ к интернету, может изучать курсы лучших университетов мира, обучаться у ведущих экспертов и пользоваться передовыми исследованиями, опубликованными в свободном доступе. Это создает более

равные условия и позволяет расширить кругозор и профессиональные компетенции людей, независимо от их места проживания и социального статуса. Для преподавателей, ученых и студентов высокий уровень цифровой культуры облегчает интеграцию цифровых технологий, способствуя гибкости и критичности в восприятии новых подходов в образовании и научной работе. При этом цифровая культура предполагает овладение современными навыками, такими как критическое мышление, креативность и взаимодействие в цифровой среде.

Внедрение цифровых технологий в образовательную среду породило новые подходы к обучению, такие как онлайн-курсы, дистанционные платформы (например, Coursera, edX, Национальная платформа открытого образования) и открытые образовательные ресурсы. Эти форматы позволяют студентам осваивать материал в гибком режиме, что увеличивает адаптивность образовательного процесса. Благодаря цифровым инструментам стало возможным выстраивать индивидуальные учебные траектории и поддерживать постоянное взаимодействие между преподавателями и студентами [6].

Интерактивные образовательные платформы, такие как Moodle, Google Classroom и Edmodo, развивающиеся в рамках цифровой культуры, способствуют повышению вовлеченности студентов. Они предоставляют преподавателям возможность включать мультимедийные ресурсы, что усиливает восприятие материала и делает его более понятным. При этом важную роль в современной образовательной культуре играют персонализированные подходы: с помощью систем управления обучением (LMS) и онлайн-баз данных студенты и исследователи могут формировать индивидуальные образовательные траектории. Это особенно актуально в рамках компетентностного подхода, где цифровая культура создает условия для самосовершенствования, целеполагания и самоконтроля. Гибкие образовательные форматы, такие как смешанное обучение, модульные курсы и онлайн-платформы, стали возможны благодаря цифровой культуре и изменили традиционные подходы к обучению.

Появление онлайн-курсов и дистанционных программ обучения позволяет студентам совмещать учебу с работой, самостоятельно выбирать время и интенсивность занятий, а также адаптировать темп обучения к своим потребностям. Это особенно важно в условиях стремительного изменения профессиональных требований, когда людям необходимо оперативно осваивать новые навыки и компетенции.

Благодаря гибким подходам и улучшению доступности знаний, цифровая культура способствует развитию непрерывного образования, что становится ключевым условием для успеха в цифровую эпоху. Сегодня профессионалы вынуждены регулярно обновлять свои знания, чтобы оставаться конкурентоспособными. Формирование устойчивой образовательной среды на основе цифровой культуры позволяет обеспечить доступ к обучению на протяжении всей жизни, поддерживая как личное, так и профессиональное развитие. Напрашивается вывод, что цифровая культура, стимулируя инновационные методы, расширяя доступ к знаниям и создавая гибкие форматы, трансформирует образовательную сферу, делая её более адаптивной и открытой к переменам. Этот процесс не только отвечает запросам современности, но и способствует формированию нового типа мышления и поведения, направленного на постоянное развитие и креативный подход к решению задач.

Цифровая культура охватывает не только владение техническими навыками, но и включает поведенческие и психологические аспекты, такие как гибкость мышления, готовность к изменениям, открытость к новым технологиям и понимание кибербезопасности. Она проявляется на уровне как отдельных индивидов, так и организаций, обеспечивая адаптацию сотрудников и руководителей к цифровым моделям работы, повышая осознание значимости данных и возможностей цифровых технологий [7]. Высокий уровень цифровой культуры способствует вовлеченности сотрудников в процесс изменений, снижая их сопротивление новым технологиям и облегчая их интеграцию в повседневную деятельность организации. Однако трансформация может вызывать у сотрудников напряжение

из-за необходимости адаптации к новым методам работы. Развитие цифровой культуры помогает формировать позитивное отношение к изменениям и уменьшать стресс, связанный с цифровыми изменениями. При обсуждении вопросов цифровой трансформации нельзя игнорировать и этические аспекты. Современные технологии, такие как интернет вещей (IoT), большие данные и искусственный интеллект, активно собирают и анализируют информацию о многих аспектах жизни людей. Часто эта информация включает персональные данные, и её нецелевое использование может нарушать права на частную жизнь. Поэтому в процессе цифровой трансформации необходимо учитывать этические аспекты сбора и хранения данных, обеспечивая пользователей прозрачными условиями использования их личной информации.

Среди обсуждаемых тем — основные этические дилеммы, возникающие в процессе цифровизации, т.е. основные этические дилеммы в цифровой культуре. В эпоху стремительного технологического прогресса цифровая культура охватывает все аспекты человеческой жизни, от профессиональной деятельности до личных интересов и даже социальных связей. Этот процесс сопровождается появлением новых этических вызовов и вопросов, которые требуют внимательного анализа.

Во-первых, одна из ключевых дилемм связана с вопросом приватности и обработки данных. В условиях, когда персональная информация собирается и обрабатывается компаниями, возникает проблема нарушения права на частную жизнь. Большие данные, которые собирают крупные платформы, такие как Google, Facebook и другие, предоставляют пользователям удобство и персонализацию, но также создают угрозу злоупотреблений, утечки информации и даже манипуляций поведением пользователей.

Во-вторых, возникает вопрос идентичности и репутации в цифровой среде. Пользователи создают цифровые образы, часто не соответствующие их реальным личностям. Это может вести к снижению доверия между людьми, а также к искажению восприятия личности в обществе. В то же

время манипуляции, такие как поддельные аккаунты или использование искусственного интеллекта для создания дезинформации (так называемые дипфейки), могут серьезно навредить репутации человека и его профессиональной жизни.

Третья важная дилемма — это этические вопросы, связанные с искусственным интеллектом. Использование ИИ позволяет улучшать качество жизни, но также вызывает опасения, связанные с автоматизацией труда, заменой человека в ряде профессий и даже моральными аспектами, касающимися автономных систем. Могут ли алгоритмы принимать решения о судьбе человека, будь то судебная система, здравоохранение или финансовые операции? Это вопросы, которые пока не имеют однозначных ответов, но требуют разработки этических стандартов.

И, наконец, одна из наиболее острых дилемм касается онлайн-влияния на общественное мнение и политическую культуру. Социальные сети и алгоритмы контентных платформ формируют «информационные пузыри», ограничивая доступ пользователей к альтернативным точкам зрения и усиливая поляризацию общества. Манипуляции с информацией, использование бот-сетей для распространения пропаганды и дезинформации — это проблемы, которые могут иметь серьезные последствия для демократии и социальной стабильности. Цифровая культура ставит перед обществом ряд этических вызовов, которые требуют скоординированных действий как со стороны профессиональных сообществ, так и со стороны каждого из нас. Обсуждение этих вопросов на научных и общественных платформах может способствовать формированию новых стандартов и регламентов, которые помогут обеспечить баланс между технологическим прогрессом и соблюдением этических норм.

Для эффективного управления уровнем цифровой культуры и оценки ее влияния на цифровую трансформацию разрабатываются различные методики измерения. Они включают:

- оценку цифровых навыков сотрудников: с помощью тестирования и анкетирования можно выявить уровень владения

основными цифровыми инструментами и понимание ключевых технологий;

- опросы и интервью для оценки отношения к изменениям: этот метод позволяет понять, насколько сотрудники готовы к цифровым изменениям и как воспринимают внедрение новых технологий;

- анализ корпоративной культуры и ценностей: анализирует, насколько компания поддерживает инновационность и инициативу, открыта ли к новым подходам и изменениям;

- оценку процессов обучения и развития.

Наличие и регулярность цифрового обучения сотрудников является ключевым показателем уровня цифровой культуры. Таким образом, цифровая культура выступает не просто как инструмент адаптации к технологиям, а как важная ценность, от которой зависит способность организации достигать поставленных целей в условиях цифровой экономики.

Цифровые технологии быстро трансформируют взаимодействие в научно-образовательной среде, изменяя формы коммуникации, подходы к обучению, методы проведения исследований и организацию совместных проектов. Эти изменения являются системными и затрагивают все уровни взаимодействия — от индивидуальных контактов до сетевых партнерств между университетами, исследовательскими центрами и промышленными организациями [8].

Элементы геймификации, виртуальной и дополненной реальности также активно внедряются в образовательную среду. Виртуальные лаборатории и интерактивные симуляции помогают студентам осваивать сложные научные концепции и теории, стимулируя интерес и мотивацию к обучению. Это особенно важно для подготовки специалистов в таких областях, как медицина, инженерия и естественные науки, где практическая визуализация играет важную роль. Поддерживая внедрение геймификационных методов, цифровая культура делает учебный процесс более увлекательным, а использование адаптивных образовательных систем усиливает мотивацию студентов и позволяет применить индивидуальный подход.

Кроме того, цифровые технологии интегрируют научное и образовательное пространство, что делает исследования доступными для студентов и преподавателей. Современные ресурсы, такие как базы данных научных статей и открытые репозитории данных, позволяют включать актуальные данные и результаты исследований в учебный процесс. Это не только улучшает качество образования, но и привлекает студентов к научной деятельности с ранних этапов обучения. Цифровые технологии открывают двери к последним достижениям науки, значительно упрощая доступ к актуальной информации. Это позволяет интегрировать новые знания и исследования в учебные программы, благодаря чему студенты и преподаватели могут использовать самые современные разработки в процессе обучения, что делает образовательный процесс более актуальным и инновационным. Научно-технический прогресс не может полностью заменить процесс воспитания. Важно сохранить баланс между использованием технологий и развитием социальных и эмоциональных навыков, которые формируются через личные взаимодействия и опыт [9].

Тем не менее, несмотря на значительные преимущества, участники научно-образовательной среды сталкиваются с рядом серьезных проблем. Одной из них является необходимость обеспечения кибербезопасности, защиты интеллектуальной собственности и защиты данных. Кроме того, актуальной проблемой остается цифровой разрыв — различия в доступе к технологиям между регионами и странами, что ограничивает возможности равного доступа к образовательным и научным ресурсам.

При обсуждении вопросов цифровой трансформации нельзя игнорировать и этические аспекты. Современные технологии, такие как интернет вещей (IoT), большие данные и искусственный интеллект, активно собирают и анализируют информацию о многих аспектах жизни людей. Часто эта информация включает персональные данные, и её нецелевое использование может нарушать права на частную жизнь. Поэтому в процессе цифровой трансформации необходимо учитывать этические

аспекты сбора и хранения данных, обеспечивая пользователей прозрачными условиями использования их личной информации. Широкое распространение искусственного интеллекта ставит вопросы об этике и ответственности за действия, основанные на автоматизированных решениях. В частности, если алгоритм принимает решение, ведущее к негативным последствиям (например, ошибочные медицинские рекомендации или дискриминация при найме), возникают сложности с определением ответственности. Важно, чтобы при внедрении новых технологий учитывались принципы справедливости, непрерывного контроля и прозрачности, которые будут способствовать разработке и использованию этических решений. Искусственный интеллект, несмотря на многочисленные преимущества, также несет потенциальные угрозы безопасности. Это включает в себя возможность создания поддельных цифровых идентификаций (например, с использованием технологий дипфейка), а также возможность манипуляции и предвзятости в данных, что может повлиять на результаты анализа. Существует необходимость в строгом регулировании и проверке алгоритмов, особенно в контексте критически важных задач, таких как медицина или финансовый сектор.

Автоматизация рабочих процессов улучшает производительность, но также поднимает вопросы социальной ответственности компаний. Замена людей на машины может привести к массовой потере рабочих мест, что требует адекватных мер по поддержке занятости и переобучению сотрудников. В рамках цифровой трансформации важно разрабатывать политику, направленную на смягчение негативных последствий автоматизации, обеспечивая социальное и экономическое благополучие.

Цифровая трансформация увеличивает количество подключенных устройств и систем, что расширяет потенциальные уязвимости для кибератак. Атаки на цифровые системы способны привести к значительным финансовым потерям, компрометации данных и даже подрыву безопасности на государственном уровне. Организациям следует обеспечить защиту информационной инфраструктуры, внедряя пере-



новые методы кибербезопасности, такие как регулярное обновление программного обеспечения, шифрование данных и создание систем управления доступом.

С ростом объема данных, используемых в различных отраслях, возрастают и риски утечек. Утечка данных может негативно повлиять на репутацию компании, привести к экономическим потерям и вызвать правовые последствия. Для защиты данных требуется разработка эффективных стратегий кибербезопасности, включая мониторинг сетевой активности, двухфакторную аутентификацию и регулярные аудиты безопасности. Мы видим, что цифровая культура, зародившаяся в эпоху активного распространения информационных технологий, стала важным компонентом современного общества. Она охватывает не только использование цифровых инструментов, но и подходы к коммуникации, обмен знаниями, интеграцию новых технологий. В сфере науки и образования цифровая культура играет ключевую роль, способствуя развитию инновационных практик, поддержке устойчивого развития и адаптации к новым вызовам.

### Заключение

Цифровая трансформация, проникающая в каждую сферу человеческой деятельности, ставит перед обществом множество серьезных вызовов, связанных с этикой и безопасностью в цифровом пространстве. Эти вопросы требуют тщательного анализа и разработки стратегий, направленных на минимизацию потенциальных рисков, возникающих при использовании цифровых технологий. Этические аспекты, такие как защита личных данных, ответственность за автоматизированные решения и социальные последствия автоматизации, требуют интеграции принципов справедливости, прозрачности и ответственности на всех этапах разработки и внедрения технологий.

Среди этих вопросов цифровая безопасность становится особенно актуальной в свете растущих киберугроз и уязвимостей. Необходимость защиты информации, предотвращения утечек данных и обеспечения безопасности систем побуждает организации внедрять современные мето-

ды и технологии киберзащиты. Успешная цифровая трансформация должна строиться на глубоком понимании этических норм и принципов безопасности, что позволит повысить не только эффективность и устойчивость систем, но и доверие со стороны пользователей. Комплексный подход к решению этих проблем будет способствовать созданию безопасной и этичной цифровой среды, что, в свою очередь, обеспечит устойчивое развитие общества.

Цифровая культура как системное явление содействует эффективному использованию ресурсов, снижению барьеров для доступа к знаниям и развитию гибкости и инновационности в научных и образовательных учреждениях. Она трансформирует не только процесс преподавания, но и исследования, поддерживая устойчивое развитие и повышая конкурентоспособность образовательных учреждений на глобальном уровне. Безусловно, внедрение цифровых технологий в учебный процесс способствует развитию навыков эффективного поиска и обработки информации, а также освоению новых форм коммуникации.

Цифровая культура меняет не только технические аспекты научной и образовательной деятельности, но и создает новую парадигму мышления, основанную на открытости, сотрудничестве и доступности. Влияние цифровой культуры на науку и образование становится колоссальным, способствуя созданию более интегрированной и эффективной образовательной среды.



**Список источников:**

1. Анферов А.А. Актуальные проблемы адаптации и интеграции в профессиональное сообщество молодых выпускников российских вузов // Миссия конфессий. 2020. Т. 9. № 8 (49). С. 866-871.
2. Афанасьев В.Я., Райченко А.В., Поляков М.Б. Исторические подходы, эффективные решения и перспективные разработки отечественной школы управления по мобилизации потенциала экосистем // Управление. 2023. Т. 11. № 3. С. 5-14.
3. Быкова О.Н., Ляндау Ю.В., Елина О.А., Елин А.В. Проектирование бизнес-модели производственного процесса в условиях экономики замкнутого цикла. Вестник МИРБИС. 2022. № 4 (32). С. 100-106.
4. Демин А.В., Рыбальченко И.В., Зотов В.Б., Узунян А.С., Терехова К.О. Управленческие приемы мотивации персонала в условиях цифровой экономики // Муниципальная академия. 2022. № 3. С. 14-22.
5. Дудин М.Н., Малашкина О.Ф. Цифровые технологии в системе межфирменного взаимодействия промышленных предприятий как необходимое требование в условиях мировых санкций. Вестник МИРБИС. 2022. № 3 (31). С. 96-104.
6. Зотов В.Б., Поляков М.Б., Бугаков И.А. Инфраструктура государственной поддержки некоммерческих организаций на примере города Москвы // Научные труды Вольного экономического общества России. 2023. Т. 244. № 6. С. 302-330.
7. Кирнарская С.В., Анфимова А.Ю. Ресурсные составляющие профессионализма будущих руководителей: развитие в процессе командообразования и проектной деятельности // Муниципальная Академия. № 1. 2023. С. 2-7.
8. Черкасова М.А. Непрерывное профессиональное образование в свете социокультурного подхода (методологические и исторические аспекты). Диссертация на соискание ученой степени кандидата философских наук / Ростов-на-Дону, 2002.
9. 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.

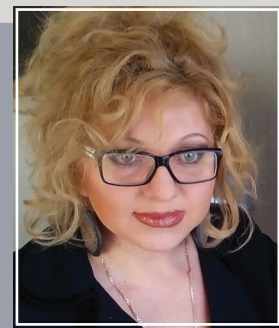
**References:**

1. Anferov A.A. Actual problems of adaptation and integration into the professional community of young graduates of Russian universities // Mission of confessions. 2020. Vol. 9. No. 8 (49). P. 866-871.
2. Afanasyev V.Ya., Raichenko A.V., Polyakov M.B. Historical approaches, effective solutions and promising developments of the domestic school of management for mobilizing the potential of ecosystems // Management. 2023. Vol. 11. No. 3. P. 5-14.
3. Bykova O.N., Lyandau Yu.V., Elina O.A., Elin A.V. Designing a business model for the production process in a closed-loop economy. MIRBIS Bulletin. 2022. No. 4 (32). P. 100-106.
4. Demin A.V., Rybalchenko I.V., Zotov V.B., Uzunyan A.S., Terekhova K.O. Management techniques for motivating personnel in the context of the digital economy // Municipal Academy. 2022. No. 3. P. 14-22.
5. Dudin M.N., Malashkina O.F. Digital technologies in the system of interfirm interaction of industrial enterprises as a necessary requirement in the context of global sanctions. MIRBIS Bulletin. 2022. No. 3 (31). P. 96-104.
6. Zotov V.B., Polyakov M.B., Bugakov I.A. Infrastructure of state support for non-profit organizations on the example of the city of Moscow // Scientific works of the Free Economic Society of Russia. 2023. Vol. 244. No. 6. Pp. 302-330.
7. Kirnarskaya S.V., Anfimova A.Yu. Resource components of professionalism of future leaders: development in the process of team building and project activities // Municipal Academy. No. 1. 2023. Pp. 2-7.
8. Cherkasova M.A. Continuous professional education in light of the socio-cultural approach (methodological and historical aspects). Dissertation for the degree of Candidate of Philosophical Sciences / Rostov-on-Don, 2002.
9. Cherkasova M.A. Network communities and a change in the paradigm of municipal governance on the example of Moscow // State and municipal administration. Scientific notes. 2021. No. 1. Pp. 82-86.

УДК 004.8:008-028.63  
DOI: 10.52176/2304831X\_2024\_04\_220  
EDN: THKGBU

## Цифровая культура в действии: искусственный интеллект как новый научный наставник

## Digital Culture in Action: Artificial Intelligence as the New Scientific Mentor



### **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**

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



### **Елена Геннадьевна Хмельченко**

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

### **Elena G. Khmelchenko**

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

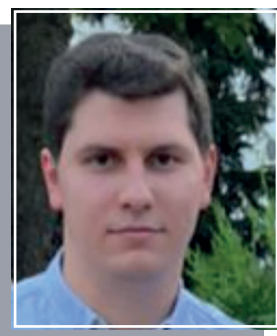


**Алёна Олеговна Акимова**

ФГБОУ ВО «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова», старший преподаватель кафедры истории и философии, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6714-3821>, SPIN-код: 8717-9650, AuthorID: 1020418.  
117997, Россия, Москва, Стремянный переулок, 36.  
e-mail: [akimova.ao@rea.ru](mailto:akimova.ao@rea.ru)

**Alena O. Akimova**

Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "Plekhanov Russian University of Economics", Senior Lecturer, Department of History and Philosophy, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6714-3821>, SPIN-code: 8717-9650, AuthorID: 1020418.  
36 Stremyanny Lane, Moscow, Russia, 117997.  
e-mail: [akimova.ao@rea.ru](mailto:akimova.ao@rea.ru)



**Кирилл Вадимович Черкасов**

ФГБОУ ВО «Донской государственный технический университет (ДГТУ)» аспирант 344000, Россия, г. Ростов-на-Дону, пл. Гагарина, 1  
e-mail: [msk-1972@mail.ru](mailto:msk-1972@mail.ru)

**Kirill V. Cherkasov**

Don State Technical University (DSTU), postgraduate student  
Rostov-on-Don, sq. Gagarina, 1, Russia, 344000  
e-mail: [msk-1972@mail.ru](mailto:msk-1972@mail.ru)

**Аннотация.**

В статье исследуется роль искусственного интеллекта (ИИ) как новой формы научного наставничества в эпоху цифровой культуры. Проникновение ИИ в научные исследования, образование и управление знаниями изменяет модели генерации знаний. Основное внимание уделено тому, как ИИ способствует персонализации и повышению эффективности научных изысканий, становясь неотъемлемым участником цифрового научного сообщества.

Искусственный интеллект (ИИ), который все чаще выполняет роль «научного наставника», оказывает существенное влияние на развитие науки, помогая исследователям анализировать большие объемы данных, создавать и проверять гипотезы, формировать новые научные знания, а также участвовать в подготовке научных публикаций. Одновременно в статье рассматривается цифровая культура, которая становится неотъемлемой частью современного научного сообщества, преобразуя его структуры и процессы, открывая новые возможности для глобального обмена знаниями и внедрения передовых решений. Также обсуждаются этические аспекты и вопросы доверия к алгоритмам в контексте их наставнической роли, подчеркиваются как перспективы, так и возможные риски взаимодействия человека и ИИ в научной среде.

Особое внимание уделяется тому, как цифровая культура способствует развитию инновационных методов, улучшению доступности знаний и созданию гибких образовательных форматов. Анализируется изменение восприятия и использования цифровых технологий, а также вызовы, возникающие с внедрением культуры цифрового взаимодействия, включая вопросы цифровой компетенции, этики и безопасности.

**Ключевые слова.**

Инновации, цифровая культура, образование, наука, цифровая компетенция, цифровая безопасность, искусственный интеллект научное сообщество, научное исследование, научные знания.

**Abstract.**

This article explores the role of artificial intelligence (AI) as a new form of scientific mentoring in the era of digital culture. The penetration of AI into scientific research, education, and knowledge management is changing the models of knowledge generation. The main focus is on how AI contributes to the personalization and efficiency of scientific research, becoming an integral part of the digital scientific community. Artificial intelligence (AI), which is increasingly playing the role of a “scientific mentor”, has a significant impact on the development of science, helping researchers analyze large amounts of data, create and test hypotheses, generate new scientific knowledge, and participate in the preparation of scientific publications. At the same time, the article examines digital culture, which is becoming an integral part of the modern scientific community, transforming its structures and processes, opening up new opportunities for global knowledge sharing and the implementation of advanced solutions. It also discusses ethical aspects and issues of trust in algorithms in the context of their mentoring role, highlighting both the prospects and possible risks of human-AI interaction in the scientific environment.

Particular attention is paid to how digital culture contributes to the development of innovative methods, improved accessibility of knowledge and the creation of flexible educational formats. The changes in the perception and use of digital technologies are analyzed, as well as the challenges arising from the introduction of a culture of digital interaction, including issues of digital competence, ethics and security.

**Keywords.**

Innovation, digital culture, education, science, digital competence, digital security, artificial intelligence, scientific community, scientific research, scientific knowledge.

### Введение

Современное научное и образовательное пространство претерпевает значительные изменения благодаря внедрению технологий искусственного интеллекта (ИИ), который постепенно становится не только инструментом, но и участником образовательного и научного процессов. ИИ активно используется для решения разнообразных задач, начиная от автоматизации анализа данных и заканчивая моделированием сложных систем. Однако одной из наиболее революционных областей применения ИИ становится научное наставничество, в рамках которого ИИ выступает в качестве помощника, соратника и даже наставника для ученых, студентов и исследователей.

Традиционная модель научного наставничества подразумевает передачу знаний и опыта от преподавателя или научного руководителя к ученику. Наставник делится не только профессиональными знаниями, но и методами критического мышления, ценностями научной работы, развивает у обучаемого навыки анализа и интерпретации данных. С приходом ИИ этот процесс приобретает новые формы: интеллектуальные системы способны персонализировать образовательные траектории, адаптироваться к уровню подготовки и интересам студента, помогать в формулировке и проверке гипотез, анализировать массивы данных и предлагать новые идеи для исследований. Благодаря своим возможностям ИИ может стать эффективным научным наставником, поддерживающим не только техническую, но и когнитивную сторону образовательного процесса.

Актуальность темы обусловлена стремительным развитием ИИ и его проникновением в различные сферы деятельности, включая науку и образование. ИИ становится мощным инструментом, который изменяет традиционное представление о наставничестве, расширяя доступ к знаниям и повышая эффективность научных исследований. Вместе с тем, использование ИИ как научного наставника ставит ряд вопросов, связанных с этикой, качеством обучения, сохранением критического мышления и равномерностью доступа к передовым образовательным технологиям. Изучение роли ИИ как научного наставника

представляет собой важную и перспективную область исследования, которая имеет потенциал значительно изменить образовательные и исследовательские практики, повысив их доступность и результативность.

### Основная часть

В контексте науки, цифровая культура меняет традиционные подходы к знаниям, открывая доступ к большому количеству информации и ускоряя процесс научного поиска [3]. Одной из значимых инноваций в этой сфере является искусственный интеллект, который интегрируется в образовательный процесс и становится инструментом повышения эффективности обучения и исследовательской деятельности. Цифровая культура представляет собой совокупность практик и ценностей, связанных с использованием цифровых технологий для работы с информацией, коммуникацией и исследовательской деятельностью.

Что же собой представляет искусственный интеллект как инструмент научного наставничества? Конечно, ИИ представляет собой комплекс методов и алгоритмов, позволяющих решать сложные задачи обработки данных, прогнозирования и генерации знаний, а значит и в роли научного наставника ИИ может выполнять разные функции. Одна из самых важных функций, это персонализация обучения. ИИ способен учитывать индивидуальные предпочтения и уровень знаний обучаемого, предлагая адаптивные образовательные материалы и программы. Технологии ИИ, анализирующие большие массивы данных, способны автоматически подбирать курсы, упражнения и задачи, соответствующие уровню подготовки и конкретным интересам студента. Это позволяет персонализировать траектории обучения и подбирать более подходящие задачи для научного роста. Например, системы машинного обучения могут предлагать отдельные модули, литературу и даже конкретные задачи, основываясь на том, как студент усваивает материал. Однако гораздо интереснее исследовать ИИ, который может выполнять функцию "цифрового ассистента," обеспечить сопровождение в исследовательской деятельности, написании научных текстов и проверке гипотез. Благодаря



цифровым инструментам стало возможным выстраивать индивидуальные учебные траектории и поддерживать постоянное взаимодействие между преподавателями и студентами [1; 2].

Примером этому служат системы машинного обучения, такие как GPT и BERT, которые уже сейчас помогают ученым генерировать идеи и даже писать научные статьи. Примером такого использования является применение ИИ в биологии, физике и медицине, где большие объемы данных требуют сложной аналитики. В этих условиях ИИ поддерживает наставника, помогая быстрее анализировать данные, повышая точность научных выводов и сокращая время, необходимое для достижения результата. Этот подход позволяет разгрузить исследователя от рутинных задач, сосредоточившись на стратегически важных аспектах научной работы.

В традиционной модели наставничества роль преподавателя или научного руководителя заключается в передаче знаний, вдохновении и корректировке исследовательского пути студента. С помощью ИИ многие рутинные задачи, такие как проверка данных, корректура текстов и даже автоматическая генерация гипотез, могут быть частично или полностью автоматизированы. Это дает наставникам возможность сосредоточиться на более важных аспектах наставничества — вдохновении, развитии критического мышления и выявлении индивидуальных способностей студентов. Автоматизация снижает вероятность ошибок в расчетах и позволяет сосредоточиться на более важных аспектах исследования, что повышает общую эффективность научного обучения. Однако ИИ, как наставник, меняет эту модель, создавая новый формат взаимодействия "человек-ИИ." Вместо классического преподаватель и студент формируется сообщество, где ИИ помогает решать задачи, а человек выступает скорее, как управляющий и аналитик.

Формирование нового типа взаимодействия "человек — ИИ", это фактически переход к гибридной модели, где ИИ выступает своеобразным третьим участником образовательного процесса. Это изменение требует адаптации студентов, аспирантов и наставников, которые должны понимать и

использовать ИИ как инструмент, а не как замену. Студенты становятся активными пользователями ИИ, а наставник — модератором этого взаимодействия, что требует новых компетенций, таких как навыки работы с технологиями и понимание ограничений ИИ [9].

Несмотря на многочисленные преимущества, существует риск, что полагание на ИИ может снизить уровень критического мышления у студентов. ИИ предоставляет готовые данные и решения, однако способность критически анализировать результаты и формулировать собственные выводы остается одной из важнейших задач наставника. Научный наставник должен направлять обучаемого и побуждать его к самостоятельному анализу, а не полагаться исключительно на решения ИИ. Таким образом, роль наставника как воспитателя критического мышления становится еще более значимой в условиях цифровой эры. Сегодня одна из самых острых тем в сфере научных исследований с использованием новых технологий — риск, который несет искусственный интеллект (ИИ) для критического мышления. Внедрение ИИ в науку создало прецедент для ускорения аналитических процессов, автоматизации рутинных задач и повышения эффективности. Однако, несмотря на очевидные преимущества, ИИ в научной деятельности может вызывать снижение уровня критического мышления и аналитических способностей исследователей, что порождает серьезные проблемы для науки.

Критическое мышление — это основополагающий компонент научного исследования. Оно включает в себя способность к объективной оценке информации, самостоятельному анализу, способности к сомнению и проверке гипотез, а также к тщательному продумыванию выводов. Все эти элементы формируют личность исследователя и способствуют научным открытиям, движущим прогресс вперед. Тем не менее, использование ИИ в исследовательских процессах, несмотря на все свои преимущества, может оказать негативное воздействие на критическое мышление. Поясню, как это происходит. ИИ предлагает исследователям возможность автоматизировать обработку и анализ данных, что,



безусловно, экономит время. Однако при этом важно помнить, что, если значительные части исследовательского процесса выполняет ИИ, ученые начинают меньше вовлекаться в анализ и рефлекссию. Когда вместо анализа ученые лишь получают результаты, они могут перестать задавать вопросы: почему результаты таковы, как формируются гипотезы и насколько верны те или иные предположения. Это ведет к ослаблению аналитических навыков и способности самостоятельно интерпретировать данные.

В результате, исследователь рискует стать потребителем готовых выводов, не имея достаточного опыта в проработке данных самостоятельно. Это не только уменьшает мотивацию к критическому переосмыслению информации, но и ослабляет способность ученого выявлять возможные ошибки или искажения [4 ;5].

ИИ становится своего рода авторитетом, предоставляющим "правильные" ответы и готовые решения. Однако доверие к результатам, выданным ИИ, может тоже привести к снижению критического подхода к ним. Исследователи, полагаясь на вычисления и прогнозы ИИ, могут упускать важные моменты или альтернативные взгляды, поддаваясь убеждению, что "ИИ не ошибается". Надо принимать во внимание, что ИИ работает на основе алгоритмов, которые могут быть подвержены ошибкам, неполным данным или определенным предвзятостям, заложенным разработчиками. Научный работник, ослабив критический подход, рискует доверять результатам ИИ даже в тех случаях, когда они требуют проверки. Со временем эта привычка приводит к потере автономности мышления, способности сомневаться и проверять гипотезы. Происходит снижение мотивации к исследованию альтернатив и глубокому изучению проблемы

Когда ИИ предоставляет готовые данные, гипотезы и даже предложения по выводам, у исследователя снижается потребность изучать альтернативные пути анализа и погружаться в более глубокое исследование проблемы. Вместо того, чтобы разрабатывать несколько гипотез, тщательно их проверять, исследователь может ограничиться результатами, которые предоставил ИИ, не

задаваясь вопросом, есть ли другие возможные объяснения или, возможно, более точные подходы к исследованию.

Такой подход может особенно пагубно сказаться на молодых исследователях, которые еще не успели выработать устойчивые навыки анализа и критического мышления. Зависимость от ИИ, предоставляющего готовые решения, формирует поверхностное восприятие информации и снижает интерес к самостоятельному поиску ответов. Зависимость делегировать анализ ИИ может со временем лишит исследователя такого опыта, что ведет к потере навыков интерпретации и формирования аргументированных выводов.

Что можно сделать, чтобы сохранить критическое мышление?

Несмотря на вышеперечисленные риски, важно подчеркнуть, что ИИ сам по себе не является "врагом" критического мышления. Вопрос заключается в том, как правильно его использовать. Чтобы предотвратить снижение критического мышления, предположим, какие можно, предпринять шаги, возможно:

- научные наставники должны обучать молодых ученых не просто использовать ИИ, а понимать его ограничения, уметь анализировать полученные данные и проверять результаты. Понимание процессов, которые лежат в основе работы ИИ, помогает лучше воспринимать его выводы и использовать его как инструмент, а не как абсолютный источник знаний;

- наставники должны поощрять самостоятельный анализ и интерпретацию данных, не упрощая исследование только к применению алгоритмов. Даже при работе с большими данными важно, чтобы исследователь самостоятельно оценивал результаты, задавал дополнительные вопросы и рассматривал возможные альтернативы;

- необходимо развивать у исследователей привычку разрабатывать и рассматривать альтернативные гипотезы, задавать вопросы "что, если" и проверять результаты ИИ с помощью различных методик. Это позволяет развивать критическое мышление и рассматривать проблему шире.

- независимо от доступности ИИ, исследователи должны быть обучены навыкам работы с данными, включая статистику,

методы анализа и интерпретации. Это позволяет глубже понимать процесс исследования и сохранять способность выявлять ошибки и неточности, которые ИИ может не заметить [6;7].

Таким образом, ИИ, предлагая огромные возможности для ускорения научного исследования, одновременно может вызывать снижение критического мышления у исследователей, если используется неосознанно. Чтобы этого избежать, важно развивать у ученых навыки работы с ИИ как с инструментом, критически подходить к его выводам и сохранять привычку к самостоятельному анализу. Только так мы сможем создать гармоничное взаимодействие между ИИ и критическим мышлением, что будет способствовать прогрессу науки и сохранению ее фундаментальных основ.

Как избежать зависимости от ИИ? Позволим предложить для решения этой проблемы интегрировать ИИ в наставничество таким образом, чтобы он оставался инструментом, а не заменой наставнику. Научные руководители должны продолжать активно участвовать в работе ИИ-систем, следить за их результатами и обеспечивать критическое восприятие данных у учеников. Поддержка в виде ИИ должна стимулировать студентов к развитию, а не подменять их самостоятельные усилия.

ИИ — это мощный инструмент, который может и должен быть использован в научном наставничестве. Однако его роль следует рассматривать с осторожностью, чтобы избежать потери уникальности человеческого взаимодействия, которая составляет суть наставничества. Однозначно, ИИ может изменить научное наставничество, но его роль должна быть вспомогательной. Только в сочетании с традиционными ценностями научного наставничества ИИ поможет формировать будущее науки, сохраняя не только технические, но и человеческие аспекты этого процесса [8;10].

Наряду с положительными факторами с одной стороны, с другой, много рисков влечет за собой использование ИИ в научном наставничестве. Применение ИИ в науке поднимает вопросы об этике и ответственности, включая вопросы конфиденциальности данных и возможного влияния на независимость научного поиска. На-

ставники и студенты должны учитывать эти аспекты и понимать ограничения, которые могут возникнуть при использовании ИИ в исследовательском процессе. В то же время, технологии ИИ не всегда доступны каждому университету или исследовательскому центру, особенно в развивающихся странах, что приводит к неравномерности в образовательных и научных возможностях. Это может создать разрыв в уровне подготовки студентов и научной работы, зависящий от уровня доступности современных технологий. При активном использовании ИИ у студентов может сформироваться зависимость от технологий, что приводит к снижению их самостоятельности. Преподаватели и научные руководители должны помнить об этом и сохранять баланс между использованием ИИ и развитием у студентов навыков самостоятельного анализа.

Сегодня перед нами встает вопрос, который становится все более актуальным — это зависимость от искусственного интеллекта в научном наставничестве. С одной стороны, ИИ предлагает инновационные возможности для анализа данных, автоматизации рутинных процессов, поддержки обучения и проведения исследований. С другой стороны, он создает риск зависимости, которая может изменить и даже подорвать саму суть наставничества [8].

### Заключение

Искусственный интеллект, играя роль научного наставника, имеет уникальные перспективы для трансформации научного образования и исследований. Его способность анализировать и обрабатывать большие объемы данных, а также обеспечивать персонализированные рекомендации открывает новые возможности для повышения качества научной подготовки и ускорения научных открытий. Взаимодействие с ИИ-наставниками позволяет студентам и молодым исследователям развивать аналитические и исследовательские навыки, делая обучение более интерактивным и доступным.

Однако для полноценного использования потенциала ИИ в научном наставничестве необходимо решить ряд вопросов, связанных с этикой, ответственностью и интеграцией ИИ в образователь-

ные процессы. Важно выработать подходы, которые позволят сохранить ценность человеческого участия, акцентировать внимание на культурных и моральных аспектах наставничества и стимулировать критическое мышление.

В заключение следует подчеркнуть, что ИИ не заменяет, а дополняет традиционные методы наставничества, предлагая инновационные способы взаимодействия и совместного обучения. Потенциал ИИ как научного наставника позволяет переосмыслить образовательные и исследовательские модели, создавая условия для формирования нового поколения ученых, способных решать сложные задачи современности.

В сфере научного наставничества с использованием искусственного интеллекта пока что не так много опубликованных работ, но некоторые исследования по смежным темам могут оказаться полезными. Роль ИИ как научного наставника имеет огромный потенциал для дальнейшего роста. Будущие модели могут быть разработаны таким образом, чтобы не только предлагать материалы и проверять гипотезы, но и активно поддерживать эмоциональную сторону взаимодействия, подталкивая к исследовательскому интересу и развитию уверенности в своих силах. Возможно создание более сложных гибридных систем, где наставники и ИИ будут работать в тандеме, формируя единую методику, основанную на сильных сторонах обоих участников. В результате студенты получают возможность учиться не только быстрее, но и более осознанно.

Влияние искусственного интеллекта на модель научного наставничества многогранно и вызывает как позитивные, так и негативные эффекты [11]. С одной стороны, ИИ позволяет повысить доступность и эффективность научного наставничества, что особенно важно в условиях динамичного развития технологий и растущего объема знаний. С другой стороны, преподаватели и научные руководители должны помнить о рисках, связанных с чрезмерной зависимостью от ИИ, и сохранять баланс, развивая у учеников критическое мышление и самостоятельность.

**Список источников:**

1. Бугаков И.А., Поляков М.Б., Чаженин Д.А. Финансовая поддержка некоммерческого сектора в Российской Федерации // Теория и практика общественного развития. 2023. № 11 (187). С. 206-213.
2. Голованов В.И., Кирнарская С.В., Анфимова А.Ю. Проектная деятельность и командная работа как методы выработки мотивационных ценностей будущих руководителей // Муниципальная Академия. № 3. 2022. С. 23-29.
3. Зотов В.Б., Терехова К.О., Царапов М.Н. Структура цифровых технологий в Москве // Муниципальная академия. 2022. № 2. С. 10-15.
4. Кирнарская С.В., Анфимова А.Ю. Особенности способов мышления и информационного поведения руководителей при решении командных задач // Муниципальная Академия. № 2. 2024. С. 330-340.
5. Межевов А.Д., Воронцова Ю.В., Волков М.М., Цветкова В.Е. Концептуальные основы формирования инновационной стратегии функционирования и развития организации в условиях цифровых трансформаций // Вестник Московского государственного областного университета. Серия: Экономика. 2020. № 2. С. 76-83.
6. Мелехов К.А. Проблемы повышения эффективности управления высокотехнологичными организациями в современных условиях // Вестник МИРБИС. 2023. № 3 (35). С. 66-74.
7. Румянцева З.П., Зотов В.Б. Новые реалии территориального управления // Менеджмент в России и за рубежом. 1999. № 2. С. 46.
8. Хиль Мартинес М.А., Воронцова Ю.В. Влияние межкультурных коммуникаций на повышение доходности бизнеса в условиях использования цифровых технологий // E-Management. 2020. Т. 3. № 1. С. 27-35.
9. Черкасова М.А. Непрерывное профессиональное образование в свете социокультурного подхода (методологические и исторические аспекты). Диссертация на соискание ученой степени кандидата философских наук / Ростов-на-Дону, 2002.
10. 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.
11. Чернявский С.В., Костюшок Я.В., Хамитова Д.А. Совершенствование инструментария оценки эффективности и качества управления отраслевыми финансовыми рисками в интересах инновационного развития // Вестник МИРБИС. 2022. № 4 (32). С. 166-173.

**References:**

1. Bugakov I.A., Polyakov M.B., Chazhengin D.A. Financial support for the non-profit sector in the Russian Federation // Theory and practice of social development. 2023. No. 11 (187). P. 206-213.
2. Golovanov V.I., Kirnarskaya S.V., Anfimova A.Yu. Project activities and teamwork as methods for developing motivational values of future leaders // Municipal Academy. No. 3. 2022. P. 23-29.
3. Zotov V.B., Terekhova K.O., Tsarapov M.N. Structure of digital technologies in Moscow // Municipal Academy. 2022. No. 2. P. 10-15.
4. Kirnarskaya S.V., Anfimova A.Yu. Features of the ways of thinking and information behavior of managers in solving team problems // Municipal Academy. No. 2. 2024. P. 330-340.
5. Mezhevov A.D., Vorontsova Yu.V., Volkov M.M., Tsvetkova V.E. Conceptual foundations for the formation of an innovative strategy for the functioning and development of an organization in the context of digital transformations // Bulletin of the Moscow State Regional University. Series: Economics. 2020. No. 2. P. 76-83.
6. Melekhov K.A. Problems of improving the management efficiency of high-tech organizations in modern conditions // MIRBIS Bulletin. 2023. No. 3 (35). P. 66-74.
7. Rumyantseva Z.P., Zotov V.B. New realities of territorial management // Management in Russia and abroad. 1999. No. 2. P. 46.
8. Gil Martinez M.A., Vorontsova Yu.V. The Impact of Intercultural Communications on Increasing Business Profitability in the Context of Using Digital Technologies // E-Management. 2020. Vol. 3. No. 1. P. 27-35.
9. Cherkasova M.A. Continuous Professional Education in Light of the Sociocultural Approach (Methodological and Historical Aspects). Dissertation for the Degree of Candidate of Philosophical Sciences / Rostov-on-Don, 2002.
10. Cherkasova M.A. Network Communities and a Change in the Paradigm of Municipal Management on the Example of Moscow // State and Municipal Management. Scientific Notes. 2021. No. 1. P. 82-86.
11. Chernyavsky S.V., Kostyushok Ya.V., Khamitova D.A. Improving the tools for assessing the effectiveness and quality of industry financial risk management in the interests of innovative development // MIRBIS Bulletin. 2022. No. 4 (32). P. 166-173.

УДК: 339.139-023.885:658.89  
DOI: 10.52176/2304831X\_2024\_04\_228  
EDN: TLXSDA

## Маркетинговые приоритеты использования нейросетей в клиентоориентированном бизнесе

## Marketing priorities for using neural networks in customer-oriented businesses



### **Старостин Василий Сергеевич**

ФГБОУ ВО «Государственный университет управления»,  
заведующий кафедрой рекламы и связей с общественностью,  
кандидат экономических наук, доцент, ORCID 0000-0002-2659-  
4391, SPIN-код: 3281-1023; Author ID: 679635; Scopus Author ID:  
57191965100  
109542, Россия, Москва, Рязанский проспект, 99  
e-mail: vs\_starostin@guu.ru

### **Vasily S. Starostin**

State University of Management, Head of Advertising and PR  
Department, Cand. Sci (Econ), ORCID 0000-0002-2659- 4391, SPIN-  
code: 3281-1023; Author ID: 679635; Scopus Author ID: 57191965100.  
99 Ryazan Avenue, Moscow, Russia, 109542  
e-mail: vs\_starostin@guu.ru



### **Юрченко Руслан Русланович**

ФГБОУ ВО «Государственный университет управления»,  
преподаватель кафедры рекламы и связей с  
общественностью, ORCID 0009-0003-8700-2892, SPIN-код: 5631-  
7624; Author ID: 823347.  
109542, Россия, Москва, Рязанский проспект, 99  
e-mail: rr\_yurchenko@guu.ru

### **Ruslan R. Yurchenko**

State University of Management, Junior lecturer of the Advertising  
and PR Department  
ORCID 0009-0003-8700-2892, SPIN-код: 5631-7624; Author ID: 823347;  
99 Ryazan Avenue, Moscow, Russia, 109542  
e-mail: rr\_yurchenko@guu.ru



**Аннотация.**

Клиентоориентированный подход в современном бизнесе становится все более важным в условиях растущей конкуренции и требовательности покупателей. Компании, ориентированные на потребности своих клиентов, могут расширять свою клиентскую базу, укреплять свой бренд и увеличивать уровень удовлетворенности аудитории. Для успешной реализации этого подхода необходимо не только понимание потребностей клиентов, но и их интеграция во все сферы деятельности компании. Нейросети, как инновационный инструмент, могут значительно повысить клиентоориентированность бизнеса, автоматизировать анализ данных, улучшить персонализацию обслуживания, оптимизировать взаимодействие с клиентами и предсказывать их потребности с высокой точностью. Компании, активно учитывающие потребности клиентов, адаптирующиеся к изменениям рынка и использующие инновационные технологии, включая нейросети, имеют большие шансы на успех и развитие. Клиентоориентированный бизнес не просто стратегия, это философия, способствующая сохранению конкурентных преимуществ и процветанию в современных условиях.

**Ключевые слова.**

Маркетинг, нейросети, искусственный интеллект, рекламные стратегии, рекламные кампании, оптимизация, анализ данных.

**Введение**

В современном мире маркетинг претерпевает значительные изменения благодаря развитию технологий искусственного интеллекта и нейросетей. Эти инновационные инструменты открывают новые горизонты для маркетологов, позволяя им оптимизировать процессы, повышать эффективность и персонализировать взаимодействие с клиентами.

Нейронные сети — это технология машинного обучения, которая позволяет компьютеру имитировать работу человеческого мозга и анализировать большие объемы данных. В маркетинге они стали все более популярными благодаря своей способности к анализу данных, выявлению закономерностей и прогнозированию поведения потребителей [5].

Использование нейронных сетей в сфере маркетинга обладает значительными преимуществами. Эти мощные инструменты способны обрабатывать огромные объемы данных и самостоятельно извлекать из них закономерности, что делает

**Abstract.**

A customer-oriented approach is becoming increasingly important in modern business in the face of increasing competition and demanding customers. Focusing on the needs of your customers can help you expand your customer base, strengthen your brand, and increase customer satisfaction. To successfully implement this approach, you need to not only understand the needs of customers but also integrate them into every aspect of your company's operations. Neural networks can be an innovative tool that significantly increases customer orientation, automates data analysis, improves service personalization, optimizes customer interactions, and accurately predicts customer needs. Companies that take customer needs seriously, adapt to market changes, and use innovative technologies like neural networks have a better chance of success and growth. Customer-oriented business is not just a strategy; it is a philosophy that promotes the preservation of competitive advantages and prosperity in modern conditions.

**Keywords.**

Marketing, neural networks, artificial intelligence, advertising strategies, advertising campaigns, optimization, data analysis.

их весьма эффективными для анализа поведения потребителей. Нейросети способны предсказывать тенденции продаж, определять оптимальные маркетинговые стратегии и выявлять, какие продукты или услуги будут наиболее востребованы на рынке. В итоге использование нейронных сетей может значительно улучшить рекламные кампании, повысить конверсию и общую эффективность маркетинговых усилий.

Предлагаемая методология исследования включает перечень традиционных общенаучных методов сравнительного и структурного анализа, где в качестве предмета изучения является опыт применения нейросетей российскими и зарубежными компаниями в разных отраслях и продуктовых категориях.

Клиентоориентированный подход в современном бизнесе становится все более важным, поскольку конкуренция на рынке постоянно растет, а покупатели становятся все более требовательными. Компании, основывающие свою стратегию на

потребностях клиентов, могут наращивать свою клиентскую базу, укреплять бренд и повышать уровень удовлетворенности своей аудиторией.

Однако для успешной реализации клиентоориентированного бизнеса необходимо не только понимание потребностей клиентов, но и их активное внедрение во все сферы деятельности компании. Необходимо строить отношения с клиентами на основе доверия, прозрачности и сотрудничества [10].

Нейросети, как одно из инновационных средств, могут стать мощным инструментом в повышении клиентоориентированности бизнеса. Их использование позволяет автоматизировать процессы анализа данных, улучшить персонализацию обслуживания, оптимизировать взаимодействие с клиентами и предсказывать их потребности с высокой точностью [4].

Компании, демонстрирующие рыночную гибкость в настройке маркетинговых программ, адаптируют не только сам продукт под потребности аудитории, но и настраивают весь комплекс маркетинга. Такие бренды используют передовые технологии, включая искусственный интеллект и нейросети [1]. Такие компании имеют высокие шансы на успех и процветание в современных условиях конкурентного рынка.

### Основная часть

Клиентоориентированный бизнес представляет собой не просто стратегию, а целую философию, которая позволяет компаниям сохранять свои конкурентные преимущества и эффективно развиваться в динамично изменяющихся условиях. Важно понимать, что успешное удовлетворение потребностей клиентов требует не только внедрения новых технологий, но и глубокой аналитики рынка, изучения предпочтений целевой аудитории и постоянного улучшения взаимодействия с клиентами. Это создает основу для долгосрочных отношений, которые в свою очередь способствуют устойчивому росту и повышению репутации компании.

Клиентоориентированный бизнес — это модель деятельности, в основе которой лежит фокус на потребностях и ожида-

ниях клиентов. Главная цель таких компаний — удовлетворение запросов клиентов и создание долгосрочных отношений с ними. Для успешного функционирования клиентоориентированного бизнеса необходимо постоянное стремление к улучшению качества услуг и товаров, адаптация к изменениям в потребностях рынка и активная обратная связь с клиентами.

Использование нейросетей в бизнесе может значительно повысить уровень клиентоориентированности компании. Нейросети — это мощный инструмент искусственного интеллекта, способный анализировать крупные объемы данных и выявлять скрытые закономерности. При правильной настройке нейронные сети могут помочь компаниям собирать, анализировать и использовать информацию о клиентах более эффективно, табл. 1.

Одним из ключевых преимуществ использования нейросетей является персонализация предложений для клиентов. Алгоритмы машинного обучения позволяют создавать индивидуальные рекомендации на основе предпочтений и поведения каждого клиента. Это повышает вероятность успешной продажи и помогает удерживать постоянных клиентов.

Использование нейросетей также способствует прогнозированию потребностей клиентов. Анализ данных позволяет выявлять тенденции и предсказывать изменения в поведении потребителей, что помогает компаниям адаптировать свои стратегии заранее [3].

Использование искусственных нейронных сетей в коммерческой сфере способствует более детальному анализу поведения покупателей, а также позволяет прогнозировать будущий спрос на товары и услуги. Это предоставляет компаниям важный инструмент для глубокого понимания своих клиентов, помогая разрабатывать более точные и эффективные маркетинговые стратегии для привлечения и удержания потребителей.

Благодаря нейронным сетям, предприятия получают доступ к более точным данным и могут выявлять скрытые тенденции в потребительских предпочтениях, что позволяет им своевременно реагировать

Таблица 1

Примеры использования нейросетей по маркетинговым приоритетам

Маркетинговый приоритет	Использование нейросетей в клиентоориентированном бизнесе
Анализ данных	<p>Анализ настроений: Анализ отзывов клиентов в социальных сетях и на платформах отзывов позволяет компаниям лучше понять общественное мнение и эмоциональное отношение к их продуктам и услугам.</p> <p>Чат-боты: Использование чат-ботов с нейросетями для улучшения взаимодействия с клиентами, ответов на часто задаваемые вопросы и оказания поддержки в режиме реального времени.</p>
Персонализация	<p>Подготовка индивидуализированных рекомендаций и предложений на основе спроса данных, обработанных нейронными сетями. Данную работу могут выполнять персональные автоматизированные ассистенты</p> <p>Рекомендательные системы: Нейросети, такие как коллаборативная фильтрация и глубокие нейронные сети, используются для разработки систем рекомендаций. Например, платформы как ОККО и Кинопоиск используют алгоритмы для персонализации контента и рекомендаций товаров на основе поведения пользователей.</p> <p>Персонализированные email-рассылки: С использованием машинного обучения компании могут анализировать предпочтения и поведение пользователей, чтобы отправлять персонализированные рассылки, которые имеют более высокие шансы на взаимодействие.</p>
Прогнозирование спроса	<p>Нейросети прогнозируют спрос и предложение на основе имеющихся массивов данных. В результате появляется возможность оптимизировать запасы и настраивать логистические цепочки</p> <p>Прогнозирование оттока клиентов: Нейросети могут анализировать данные клиентов и предсказывать вероятные случаи оттока. Это позволяет компаниям применять стратегические меры и удерживать клиентов, снижая таким образом потери.</p> <p>Анализ поведения клиентов: Анализ данных о покупках и взаимодействиях с брендом помогает понять паттерны поведения клиентов, что важно для создания таргетированных маркетинговых кампаний.</p>
Автоматизация маркетинговых процессов	<p>Генерация контента: Нейросети, такие как YandexGPT, могут автоматически создавать тексты для рекламы, постов в блогах и социальные медиа-контент, что значительно сокращает время и затраты на производство.</p> <p>Автоматизация закупок рекламы (Programmatic Advertising): Системы, использующие машинное обучение, автоматически покупают рекламные места в онлайн-пространстве, оптимизируя расходы и увеличивая охват целевой аудитории.</p>
Оптимизация маркетинговых кампаний	<p>Применение нейросетей для настройки рекламных и PR-кампаний, динамическое медиапланирование каналов с помощью виртуальных аукционных площадок и технологий RTB</p> <p>Оптимизация цены и предложения: Нейросети могут использовать алгоритмы динамического ценообразования, которые анализируют рыночные данные и конкурентное окружение для оптимизации цен и специальных предложений в реальном времени.</p> <p>A/B тестирование: Автоматизация и улучшение эффективности A/B тестирования рекламных кампаний и контента.</p>
Визуальная идентификация и реклама	<p>Распознавание изображений и видео: Нейросети могут анализировать визуальный контент для определения его релевантности и использования в кампаниях, а также для отслеживания упоминаний бренда в изображениях, опубликованных в сети.</p>
Выявление скрытых паттернов	<p>Использование предиктивной аналитики, которая помогает прогнозировать поведение потребителей при заданных условиях. Это позволяет адаптировать маркетинговые стратегии и совершенствовать продукты. Анализ данных с помощью нейросетей для выявления скрытых паттернов и тенденций в поведении клиентов [8].</p>
Оптимизация ценообразования	<p>Нейросети позволяют анализировать данные о рыночной конкуренции, спросе, сезонных факторах и других параметрах для оптимизации стратегии ценообразования.</p>

\*Источник: составлено авторами

на изменения рынка и предугадывать желания своих клиентов. В результате компании могут не только улучшать качество предоставляемых товаров и услуг, но и оптимизировать свои маркетинговые усилия, направленные на привлечение новой аудитории и удержание существующих клиентов.

Таким образом, внедрение таких технологий помогает предприятиям быть на шаг впереди конкурентов и эффективно адаптироваться к динамичным условиям рынка, обеспечивая устойчивый рост и развитие бизнеса. Искусственный интеллект может также служить для автоматизации различных маркетинговых процессов, включая индивидуализацию рекламных акций. Они способны помочь в создании более точно настроенных рекламных кампаний, которые лучше отвечают интересам и нуждам клиентов.

В дополнение, применение нейронных сетей может усовершенствовать процессы ценообразования. Анализируя информацию о спросе и предложении, они могут предсказывать влияние изменений цен на объемы продаж, что позволяет компаниям устанавливать цены на свои продукты и услуги более точно, способствуя тем самым росту доходов [6].

В сфере создания контента нейросети представляют собой мощные инструменты анализа предпочтений аудитории, а также для генерации новых креативов. Аналитика коммуникационной эффективности контента позволяет определять приоритеты контент-плана, а генеративные нейросети помогают создавать тексты, изображения, видео, используемые в рекламной кампании. Правильно составленное описание-промпт выполняет роль технического задания для нейроинтерфейса при генерации визуальных и вербальных элементов. Нейросети могут помочь в прогнозировании трендов, анализируя актуальные данные и поведение пользователей в реальном времени. Это открывает новые возможности для креативных команд, позволяя им создавать контент, который не только информирует, но и увлекает. Например, алгоритмы могут рекомендовать темы, которые будут вос-

требованы в ближайшем будущем, или анализировать реакцию аудитории на различные подходы, что дает возможность оперативно корректировать стратегию. Таким образом, использование нейросетей в контент-производстве не только улучшает качество создаваемого материала, но и способствует более глубокому взаимодействию с потребителями, укрепляя их лояльность к бренду [11].

Нейросети представляют собой мощный инструмент для автоматизации процессов в службах поддержки. Они способны обрабатывать запросы клиентов и генерировать быстрые, точные ответы, что приводит к значительному улучшению уровня обслуживания клиентов. Использование нейросетей в этом контексте позволяет сотрудникам сфокусироваться на более сложных вопросах, требующих человеческого вмешательства [12].

Нейросети могут использовать данные о клиентах для создания уникальных маркетинговых кампаний, учитывая индивидуальные потребности и предпочтения каждого клиента. Это позволяет персонализировать маркетинг, что в свою очередь способствует повышению лояльности клиентов и увеличению продаж.

Алгоритмы машинного обучения, лежащие в основе нейронных сетей, действительно являются мощными инструментами для анализа поведения пользователей в интернете. Они способны обрабатывать и анализировать огромные объемы данных, которые поступают из различных источников, включая веб-сайты, социальные сети, онлайн-магазины и множество других платформ. Этот процесс включает в себя несколько ключевых этапов, которые позволяют системам более точно понимать предпочтения и поведение пользователей.

Во-первых, нейросети извлекают данные о взаимодействии пользователей с контентом. Это может включать такие метрики, как время, проведенное на странице, клики по ссылкам, покупки, комментарии и лайки. Эти данные затем обрабатываются и анализируются с помощью различных алгоритмов, что позволяет выделять закономерности и предпочтения пользователей.

Во-вторых, на основе проведенного анализа нейросети могут сегментировать аудиторию, определяя группы пользователей с похожими интересами или характеристиками. Это позволяет создавать персонализированные предложения, которые гораздо более релевантны для конкретного пользователя. Например, онлайн-магазины могут рекомендовать товары, основываясь на предыдущих покупках или просмотренных товарах, что существенно увеличивает вероятность покупки.

Также стоит отметить, что одним из ключевых преимуществ использования нейросетей является способность к обучению на больших объемах данных. С течением времени такие системы могут адаптироваться к изменениям в поведении пользователей, выявляя новые тренды и предпочтения. Это означает, что алгоритмы становятся все более точными и эффективными, что, в свою очередь, ведет к повышению уровня удовлетворенности клиентов.

Еще одним важным аспектом является влияние нейросетей на конверсию. Пользователи, получающие более персонализированные и актуальные предложения, как правило, демонстрируют высокую степень вовлеченности и готовы совершать покупки. Это приводит к улучшению бизнес-результатов и повышению уровня лояльности клиентов. Компании, использующие такие технологии, обладают значительным конкурентным преимуществом на рынке.

В заключение, применение алгоритмов машинного обучения и нейросетей для анализа поведения пользователей в интернете представляет собой неоценимый актив для бизнеса. Эти технологии не только позволяют улучшить понимание клиента, но и способствуют созданию более эффективных стратегий взаимодействия и продаж. Как результат, компании могут лучше адаптироваться к быстро меняющейся бизнес-среде и достигать своих целей более эффективно.

Используя информацию о поведении пользователей, нейросети могут динамически адаптировать контент и продукты, чтобы обеспечить наилучший опыт взаи-

модействия с пользователем и максимизировать результативность маркетинговых усилий.

При использовании нейросетей в службах поддержки и маркетинге возможно значительное улучшение эффективности и персонализации, что в конечном итоге приводит к улучшению опыта клиентов и увеличению продаж.

Более того, нейросети представляют собой мощный инструмент для улучшения обслуживания клиентов и персонализации маркетинга. Их способность анализировать данные и предлагать релевантный контент делает их ценным активом для любого бизнеса, стремящегося улучшить взаимодействие с клиентами.

Для достижения подобного результата к нейросетям можно обращаться за решением следующих задач:

1. Нейросети могут анализировать комментарии и отзывы, посты в соцсетях и т. д. Алгоритмы машинного обучения помогают выявить тональность текста, тематику, ключевые слова и другие аспекты, которые могут указывать на интересы и предпочтения пользователей. Вдобавок, нейронные сети могут анализировать изображения и видео, которые публикуют пользователи в интернете, что позволяет понимать их предпочтения, интересы и поведение на более глубоком уровне, оценивать как бренды воспринимаются в онлайн-средах, и своевременно реагировать на негативные отзывы или проблемы.

2. Формирование рекомендаций и персонализация. За счет анализа истории поведения пользователя в интернете. Например, алгоритмы рекомендации могут предсказывать, какие товары или услуги могут заинтересовать конкретного пользователя на основе его предыдущих действий [2].

3. Классификация и сегментация пользователей. Маркетолог может разделить пользователей на различные сегменты на основе их характеристик и поведения. Это позволяет компаниям лучше понимать свою целевую аудиторию и настраивать маркетинговые стратегии соответственно за счет:



1. Выявления скрытых закономерностей и паттернов на основании огромного объема данных. На основе этого анализа нейросеть может автоматически выделить различные группы клиентов с общими характеристиками и предпочтениями.

2. Динамической сегментации клиентов в реальном времени на основе новых данных. Это позволяет компаниям быстро реагировать на изменения в поведении клиентов и адаптировать свои маркетинговые стратегии соответственно.

3. Персонализации предложения для каждой группы. Это увеличивает вероятность успешной конверсии и улучшает опыт покупателей.

4. Прогнозирование поведения. Нейронные сети могут использоваться для прогнозирования будущего поведения пользователей на основе их предыдущих действий. Например, алгоритмы могут предсказывать вероятность совершения определенного действия пользователя, такого как покупка продукта или клик по рекламе. Это помогает компаниям выстраивать эффективные стратегии продаж и улучшать ROI своих кампаний [9].

5. Нейронные сети могут помочь выявить инфлюенсеров в социальных медиа, которые оказывают значительное влияние на мнение аудитории. Это помогает компаниям выбирать правильных партнеров для сотрудничества и рекламных кампаний.

6. Оптимизация контента с помощью нейросетей, что означает возможность эффективного анализа реакции аудитории на различные виды рекламных объявлений прямо во время их показа. Нейросети способны быстро выявлять предпочтения и потребности пользователей, что позволяет оптимизировать контент под конкретную аудиторию и максимизировать его эффективность. Алгоритмы накапливают, размечают и анализируют собранные массивы данных, постоянно улучшая свои предсказания, что делает этот подход более результативным в улучшении качества рекламных кампаний.

7. Технологии таргетированной рекламы уже не используют лишь ручные настройки нацеливания на аудиторию. Методика Look alike совершенствуется за счет

работы нейросетей. Используя алгоритмы машинного обучения, они способны анализировать поведение пользователей в интернете, определяя их предпочтения и интересы. Это позволяет компаниям разрабатывать более точные и эффективные маркетинговые кампании, которые будут максимально релевантны для целевой аудитории. Нейронные сети обрабатывают огромные объемы данных и выявляют корреляции и паттерны в поведении пользователей. Нейронные сети обладают уникальной способностью обрабатывать огромные объемы данных и выявлять скрытые закономерности и паттерны в поведении пользователей. Дополнительно, благодаря нейросетям можно персонализировать рекламные сообщения до беспрецедентного уровня, учитывая индивидуальные особенности каждого пользователя. Это включает не только стандартные демографические параметры, но и более тонкие аспекты, такие как время и частота взаимодействия с контентом, предпочтительные платформы и устройства. Такие детализированные данные позволяют предлагать именно те товары и услуги, которые максимально соответствуют интересам пользователя. Кроме того, нейронные сети могут адаптироваться в режиме реального времени, изменяя рекламные стратегии в зависимости от текущих данных и изменений в поведении аудитории. Это делает маркетинговые кампании более динамичными и гибкими, способными быстро реагировать на рыночные изменения и потребности клиентов. Такая система не только увеличивает конверсию и возврат на инвестиции, но и укрепляет доверие и лояльность пользователей к бренду, создавая более приятный и персонализированный опыт взаимодействия.

Другим направлением использования нейросетей является прогнозирование спроса на товары и услуги. Нейронные сети способны анализировать данные о продажах, погоде, праздниках и других факторах, чтобы предсказать спрос и оптимизировать запасы продукции, улучшая тем самым управление запасами и увеличивая прибыльность компании [14].

Анализ данных о покупках, интересах и поведении аудитории позволяет предсказывать будущие действия клиентов. Это помогает оптимизировать рекламные кампании, предлагать персонализированные акции и повышать уровень удовлетворенности клиентов.

Рассмотрим несколько методов и подходов, как нейронные сети могут быть использованы для прогнозирования спроса:

1. Нейросети могут анализировать текстовые данные, такие как отзывы клиентов, комментарии, продуктовые обзоры и новостные статьи. Это помогает лучше понять настроения и предпочтения потребителей, играя ключевую роль в предсказании спроса на товары и услуги. Например, анализ отзывов о новом смартфоне может показать, что потребители особенно ценят долговую работу батареи и улучшенное качество камеры. Эти данные можно использовать для предсказания будущего спроса на модели смартфонов с аналогичными характеристиками;

2. Автоматизированные аналитические маркетинговые системы способны проводить контент-анализ текстовых данных: отзывы спроса клиентов, рекламные комментарии в соцсетях, точным продуктовые обзоры, новости и пр. Это дает основу для понимания отношения аудитории, для прогнозирования потенциальных репутационных рисков. Активность пользователей соцсетей тоже является объектом внимания аналитических систем. Такая практика позволяет отслеживать тренды, определять наиболее интересные новостные повестки, а также мониторить тональность комментариев и особенности формирования общественного мнения. Например, заметив резкий рост упоминаний о спортивных кроссовках определенного бренда в социальных сетях, компания может предсказать увеличение спроса на данный продукт в ближайшее время и своевременно пополнить запасы;

3. Благодаря анализу изображений и видео, связанных с продуктами и услугами, нейронные сети способны понять, какие характеристики или элементы продукта привлекают внимание потребителей. На

основе этой информации можно делать прогнозы спроса на конкретные продукты или услуги, учитывая их визуальные аспекты. Например, анализируя миллионы фотографий модных нарядов, которые пользователи выкладывают в сети, нейросеть может определить цветовые схемы, фасоны и бренды, которые сейчас наиболее популярны. Таким образом, модные бренды могут адаптировать свои коллекции к текущим трендам и увеличить продажи;

4. Нейронные сети также могут анализировать данные о поисковых запросах, интернет-трендах и прочие онлайн-данные для предсказания спроса на определенные товары и услуги. Это позволяет компаниям корректировать маркетинговые стратегии и предложения в соответствии с текущими интересами потребителей, оперативно реагируя на изменения в трендах. Например, резкий рост поисковых запросов по "велосипеды для взрослых" может подсказать производителям и продавцам велосипедов, что стоит ожидать повышенного интереса и спроса на этот товар, и вовремя принять меры, чтобы удовлетворить рынок.

### Заключение

Одним из самых ярких примеров применения нейронных сетей в маркетинге является персонализация контента. Современные покупатели хотят получать предложения, которые максимально соответствуют их интересам и потребностям. Нейронные сети могут анализировать огромное количество данных о поведении пользователей в интернете — включая данные о просмотренных страницах, совершенных покупках, предпочитаемых категориях товаров и даже время суток, когда пользователи наиболее активны — и на основе этого предлагать персонализированные рекомендации. Например, онлайн-кинотеатры, такие как ОККО или Кинопоиск, используют сложные алгоритмы на основе нейронных сетей для назначения рекомендации контента, соответственно интересам пользователя.

Другой важный аспект — это предиктивная аналитика. Нейронные сети могут анализировать исторические данные и

делать прогнозы относительно будущего поведения клиентов. Это позволяет компаниям заранее предвидеть, какие товары или услуги могут заинтересовать определенного клиента, и подготовить соответствующие маркетинговые материалы или акции. Например, ритейлеры могут использовать предсказательную аналитику для создания таргетированных рекламных кампаний, которые будут запущены именно в тот момент, когда вероятность покупки наиболее высока [7].

Более того, нейронные сети помогают оптимизировать рекламные бюджеты. Традиционные методы рекламы часто страдают от недостаточной эффективности и больших затрат. Нейронные сети позволяют точно измерять и анализировать результативность различных каналов рекламы, выявлять наиболее значимые из них и перераспределять бюджет таким образом, чтобы максимизировать отдачу от рекламных инвестиций. Например, можно определить, какие рекламные площадки или типы рекламных сообщений приводят к наибольшему количеству конверсий и фокусировать усилия именно на них.

Автоматизация взаимодействия с клиентами через чат-боты, работающие на основе нейронных сетей, также становится все более популярной. Такие чат-боты могут отвечать на вопросы пользователей в режиме реального времени, предлагать помощь при выборе товаров, решать проблемы и даже проводить личные консультации [13]. Это значительно улучшает пользовательский опыт и увеличивает степень их удовлетворенности.

Наконец, нейронные сети играют важную роль в анализе текста и изображений, что позволяет маркетологам лучше понимать, какие эмоциональные реакции вызываются у аудитории. Анализ социальных сетей, комментариев, отзывов и даже изображений помогает понять эмоциональный настрой и предпочтения клиентов, что, в свою очередь, позволяет более точно адаптировать маркетинговые сообщения и улучшать продукты и услуги на основе обратной связи от клиентов.

В итоге, применение нейронных сетей в маркетинге обеспечивает компаниям зна-

чительное конкурентное преимущество, позволяя им не только более эффективно взаимодействовать с клиентами, но и значительно улучшать свои маркетинговые стратегии, а также сокращать расходы на рекламу и повышать ее эффективность.

Благодаря нейросетям компании могут мгновенно реагировать на изменения рыночной среды, глубже анализировать поведение потребителей, создавать персонализированные кампании и повышать общую эффективность своих маркетинговых инициатив. Нейросети способны выявлять скрытые закономерности и тренды, что делает процесс прогнозирования и принятия стратегических решений более точным и обоснованным.

Использование нейронных сетей позволяет бизнесам оперативно адаптироваться к новым условиям рынка и быстро реагировать на изменения. Благодаря этим технологиям компании могут более глубоко анализировать поведение своих клиентов, выявляя их предпочтения и потребности. Это способствует созданию более целевых и персонализированных маркетинговых кампаний.

Нейросети предоставляют предприятиям возможность разрабатывать индивидуализированные маркетинговые стратегии, максимально учитывая потребности каждого клиента. Это повышает эффективность взаимодействия, оптимизирует маркетинговые усилия, снижая затраты на рекламу, и способствует формированию более точных и обоснованных решений. Данные технологии помогают выявлять скрытые закономерности и тренды, что позволяет точнее предсказывать будущее развитие рынка. Нейронные сети позволяют компаниям создавать персонализированные маркетинговые кампании, учитывая индивидуальные потребности каждого клиента и повышая эффективность взаимодействия с ними, оптимизировать свои маркетинговые усилия, снижая затраты на рекламу и повышая общую эффективность маркетинговых стратегий, а также выявлять скрытые закономерности и тренды, что делает прогнозирование и принятие стратегических решений более точными и обоснованными.

Однако важно помнить, что нейросети не могут полностью заменить человеческий анализ и интуицию. Они должны рассматриваться как инструмент, дополняющий работу маркетологов, а не заменяющий ее. Правильное внедрение и использование нейросетей требует глубокого понимания бизнес-задач и методов их достижения.

Критическое мышление и аналитические способности маркетологов по-прежнему остаются ключевыми в создании успешных маркетинговых стратегий. Нейронные сети лишь облегчают и ускоряют процесс анализа данных, помогая компаниям сделать более обоснованные и эффективные решения. В итоге правильное использование нейросетей способствует повышению конкурентоспособности компании и усилению ее позиций на рынке.

Например, компания Sephora использует нейросети для анализа предпочтений клиентов и рекомендует им товары, которые могут их заинтересовать. А экосистема Сбер применяет нейросети для создания персонализированных рекламных предложений.

В заключение важно подчеркнуть, что нейронные сети являются мощным инструментом, способным значительно повысить результативность маркетинговых стратегий. Однако использование нейросетей в маркетинге требует определенного уровня компетенции и опыта в области машинного обучения и анализа данных. Это сложная область, где необходимо понимать принципы работы нейронных сетей и способы их правильной настройки. Необходимо учитывать, что качество входных данных и корректная настройка нейросетей могут существенно повлиять на полученные результаты. Правильно подобранный набор данных, профессиональная настройка и соответствующий уровень экспертизы в области машинного обучения могут привести к существенному росту объемов продаж, улучшению обслуживания клиентов и, в целом, к повышению эффективности всего бизнеса.

**Список источников:**

1. Абрамова Е. А., Корнев Н. Н., Цветкова Т. А. Внедрение цифровых инноваций в экономику страны. Вестник МИРБИС. 2023. № 4 (36). С. 93-98.
2. Дженсен, Р., & Хансен, М. Нейросети и их применение в бизнесе // Инновации в управлении. 2022. №2(8). С. 78-92.
3. Зотов В. Б., Терехова К.О. Краткий анализ практик государственно-частного партнерства в городах // Вестник МИРБИС. 2022. № 3 (31). С. 41-46.
4. Ишмуратов К.А. Нейросети и их роль в экономике // Академическая публицистика. 2023. № 6-1. С. 183-191
5. Новак Б. Г. Искусственный интеллект в маркетинге: возможности и вызовы // Актуальные проблемы маркетинга. 2020. №2(8). С. 45-56
6. Старостин В.С. Трансформация маркетинговых технологий в эпоху машинного интеллекта // Вестник университета. 2018. №1. С. 28-34
7. Тарасова К. Д. Внедрение нейросетей в продвижение бизнеса // Вестник образовательного консорциума Среднерусский университет. Серия: Гуманитарные науки. 2023. №28. С. 101-104
8. Ткаченко М.А. Прогнозирование потребностей рынка с помощью нейросетей: новые подходы к анализу данных в бизнесе // via scientiarum - Дорога знаний. 2023. №3. С. 96-103
9. Эллиот Р. Применение нейросетей в маркетинге: современные тенденции и перспективы развития // Маркетинг и маркетинговые исследования. 2018. №3(15) С. 1-10
10. Эндрюс, С. Преимущества использования нейронных сетей в анализе рынка и маркетинге // Журнал маркетинговых исследований. 2023. №5(2). С. 36-49
11. Brown, A., Wilson, S. Customer-Oriented Business Strategies: A Comparative Analysis of Russian and Foreign Companies // International Business Review. 2020. №15(4). С. 112-125
12. Hope, J. T. The Role of Artificial Neural Networks in Marketing Strategy // Journal of Marketing Trends. 2021. №7(3). С. 102-115
13. Johnson, R. The Role of Neural Networks in Personalizing Customer Services // Journal of Consumer Behavior. 2019. №25(3). С. 78-91
14. Lee, C., Clark, M. Artificial Intelligence Algorithms for Marketing Automation // International Journal of Marketing Research. 2018. №35(1). С. 67-80

**References:**

1. Abramova E. A., Kornev H. H., Tsvetkova T. A. Introduction of digital innovations into country's economy. Bulletin MIRBIS. 2023. № 4 (36). С. 93-98.
2. Tkachenko M.A. Forecasting market needs using neural networks: new approaches to data analysis in business. via scientiarum is the Road of Knowledge. 2023. No. 3. pp. 96-103
3. Zotov V.B., Terekhova K.O. A brief analysis of the practice of public-private partnership in cities// Bulletin MIRBIS. 2022. № 3 (31). С. 41-46.
4. Ishmuratov K.A. NEURAL NETWORKS AND THEIR ROLE IN THE ECONOMY. Academic journalism. 2023. No. 6-1. pp. 183-191
5. Tarasova K. D. IMPLEMENTATION OF NEURAL NETWORKS IN BUSINESS PROMOTION. Bulletin of the Central Russian University Educational Consortium. Series: Humanities. 2023. No. 28. pp. 101-104
6. Starostin V.S. TRANSFORMATION OF MARKETING TECHNOLOGIES IN THE ERA OF MACHINE INTELLIGENCE. Bulletin of the University. 2018;(1):28-34
7. Novak, B. G. (2020). Artificial intelligence in marketing: opportunities and challenges. Actual problems of marketing, 2(8), 45-56.
8. Jensen, R., & Hansen, M. (2022). Neural networks and their application in business. Innovations in Management, 13(1), 78-92.
9. Andrews, S. (2023). Advantages of using neural networks in market analysis and marketing. Journal of Marketing Research, 5(2), 36-49.
10. Hope, J. (2021). The role of artificial neural networks in marketing strategy. Journal of Marketing Trends, 7(3), 102-115.
11. Elliott, R. (2018). The use of neural networks in marketing: current trends and development prospects. Marketing and Marketing Research, 3(15), 1-10.
12. Brown A., Wilson S. (2020). Customer-oriented business strategies: a comparative analysis of Russian and foreign companies. International Business Review, 15 (4), 112-125
13. Johnson, R. (2019). The role of neural networks in the personalization of customer service. Journal of Consumer Behavior, 25(3), 78-91.
14. Lee K., Clark M. (2018). Artificial intelligence algorithms for marketing automation. International Journal of Marketing Research, 35(1), 67-80.



УДК 338.46  
DOI: 10.52176/2304831X\_2024\_04\_239  
EDN: UBXYBO

## Разработка модели управления временем проектной деятельности в туризме

## Development of a time management model for project activities in tourism



### **Наталья Леонидовна Кетоева**

ФГБОУ ВО "Национальный исследовательский университет "МЭИ", заведующий кафедрой менеджмента в энергетике и промышленности, к.э.н., доцент, ORCID: 0000-0001-6652-522X, SPIN-код: 7910-7218, AuthorID: 341392.  
111250, Россия, Москва, Красноказарменная улица, дом 14, стр. 1.  
e-mail: KetoyevaNL@mpei.ru

### **Natalya L. Ketoyeva**

National Research University "Moscow Power Engineering Institute", head of the department of management in energy and industry, PhD in economics, docent, ORCID: 0000-0001-6652-522X, SPIN-код: 7910-7218, AuthorID: 341392.  
14 str. 1. Krasnokazarmennaya, Moscow, Russia, 111250.  
e-mail: KetoyevaNL@mpei.ru

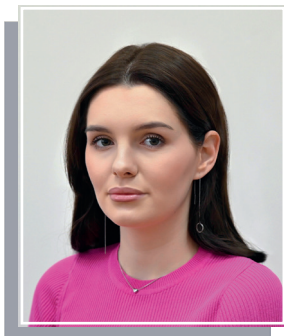


### **Мария Андреевна Знаменская**

ФГБОУ ВО "Национальный исследовательский университет "МЭИ", старший преподаватель кафедры менеджмента в энергетике и промышленности, к.э.н. ORCID: 0000-0001-9574-1298, Web of Science Researcher ID: AGN-8183-2022, SPIN-код: 7105-3109, AuthorID: 924934.  
111250, Россия, Москва, Красноказарменная улица, дом 14, стр. 1.  
e-mail: ZnamenskayaMA@mpei.ru

### **Maria A. Znamenskaya**

National Research University "Moscow Power Engineering Institute", senior lecturer of the department of management in energy and industry, PhD in economics, ORCID: 0000-0001-9574-1298, Web of Science Researcher ID: AGN-8183-2022, SPIN- code: 7105-3109, AuthorID: 924934.  
14 str. 1. Krasnokazarmennaya, Moscow, Russia, 111250.  
e-mail: ZnamenskayaMA@mpei.ru



**Дарья Сергеевна Ловчикова**

ФГБОУ ВО "Национальный исследовательский университет "МЭИ", инженер, магистрант, кафедра менеджмента в энергетике и промышленности, ORCID: 0009-0000-6532-8160, Web of Science Researcher ID: LMT-8218-2024, SPIN-код: 5015-9651, AuthorID: 1255321.  
111250, Россия, Москва, Красноказарменная улица, дом 14, стр. 1.  
e-mail: LovchikovaDS@mpei.ru

**Darya S. Lovchikova**

National Research University "Moscow Power Engineering Institute", engineer, graduate student, department of management in energy and industry, ORCID: 0009-0000-6532-8160, Web of Science Researcher ID: LMT-8218-2024, SPIN-код: 5015-9651, AuthorID: 1255321.  
14 str. 1. Krasnokazarmennaya, Moscow, Russia, 111250.  
e-mail: LovchikovaDS@mpei.ru

**Аннотация.**

Данная статья посвящена разработке модели управления временем проектной деятельности в туризме. В рамках указанной цели были поставлены и решены следующие задачи: графически изображена модель тайм-менеджмента, определены этапы модели с учетом временных промежутков, выявлена необходимость внедрения цифрового двойника в процесс деятельности, а также преимущества и недостатки цифрового двойника, графически рассмотрен процесс разработки туристического проекта, вероятность возникновения различных рисков и их воздействий при реализации проекта.

**Ключевые слова.**

Тайм-менеджмент, модель тайм-менеджмента, управление проектами, проекты, цифровой двойник, цифровизация процессов, туристическая отрасль, туризм.

**Abstract.**

This article is devoted to the development of a time management model for project activities in tourism. Within the framework of the stated goal, the following tasks were set and solved: the time management model was graphically depicted, the stages of the model were determined taking into account time intervals, the need for the introduction of a digital double into the activity process was identified, as well as the advantages and disadvantages of a digital double, the process of developing a tourist project was graphically considered, the likelihood of various risks and their impacts during the implementation of the project.

**Keywords.**

Time management, time management model, project management, projects, digital twin, digitalization of processes, tourism industry, tourism.

**Введение**

Тайм-менеджмент является частью большой системы управления, его применение и внедрение при управлении проектами является важным и будет считаться эффективным при условии системного подхода к процессу управления временем проектов.

Существует необходимость разработки модели тайм-менеджмента, где каждый ее элемент включает и сочетает в себя определенные индивидуальные и специфические характеристики проекта, особенно, если этот проект относится определенной отрасли, в частности к туристической индустрии. В современных реалиях существования третичного сектора экономики Российской Федерации и с учетом меняющихся внешнеэкономических условий приобретает важность и особое значение развитие внутреннего туризма [2;5].

Введенные санкции со стороны стран Запада, не только не негативно оказали результат на туристическую сферу, они помогли дать толчок к созданию и развитию новых проектов в сфере туризма, реализовать свой внутренний потенциал, как страны-лидера по различным видам туризма с учётом огромного спектра ресурсов, которыми обладает Российская Федерация, поэтому развитие внутреннего туризма является первостепенной задачей государства [1]. Кроме этого, при-

менение цифровых технологий в туризме позволит привлечь различные категории общества [8] на современном этапе.

На сегодняшний момент методы тайм-менеджмента общеизвестны, и применяются во в многих проектах, организациях, но имеют традиционную форму. Если сам проект или его направление достаточно специфичное, то внедрения данных методов будет мало, и требуется более узконаправленная модель, отражающая элементы цифровизации [4].

Эффективное использование и распределение времени в самом процессе деятельности проекта является важным аспектом при управлении проектами.

Актуальность данной работы заключается в том, что поднимается вопрос о проблематике эффективного использования и распределения времени с учетом внедрения цифровизации [7] в самом процессе деятельности проекта, что является важным аспектом при управлении проектами.

### Основная часть

При анализе и сборе данных об инструментах управления временем проектной деятельностью в туризме, было выявлено, что таких инструментов не существует [6], в основном в данной сфере применяются методы и техники. Поэтому разработка модели управления временем проектной деятельности будет актуальной и носить

универсальный характер для различных отраслей. Такими выступают:

- Kanban-методология;
- Матрица Эйзенхауэра;
- OKR-методология;
- Диаграмма Ганта;
- Технология GTD.

Модель управления временем проектной деятельности в туризме, включающая в себя инновационные технологии плейбэк и цифровой двойник [6] представлена на рис. 1 [6].

Научная новизна исследования представляет собой разработку модели управления временем проектной деятельности в туризме, отличающейся от существующих разработок, применением в ней двух инновационных технологий: плейбэк и цифровой двойник. Применение инновационного инструмента (цифровой двойник) позволит быстро принять и обработать поступающий запрос на разработку туристического проекта, что в дальнейшем позволит сформировать примерное техническое задание для проекта. Инновационная технология (плейбэк) позволит проигрывать и предотвращать ситуации, которые могут возникнуть при воплощении туристического проекта и позволит снизить вероятность отставания по срокам при реализации проекта [6].

Негативные ситуации, которые могут нанести ущерб деятельности туристического проекта изображены на рис. 2:



Рисунок 1. Модель управления временем проектной деятельностью в туризме с технологиями плейбэк и цифровым двойником [6]



**Рисунок 2. Проблемы, влияющие на деятельность туристического проекта**

\*Источник: составлено авторами

Модель представляет собой 4 последующих этапа:

- инициация;
- планирование;
- исполнение;
- завершение.

Также модель включает в себя этап, который протекает параллельно с выше перечисленными:

- контроль.

Каждый из этапов включает в себя определённый временной промежуток:

- инициация – n-е количество времени, то есть неограничен;
- планирование – от 3 до 5 месяцев;
- исполнение – от 5 до 7 месяцев;
- завершение – приблизительно 10 месяце;
- контроль – параллельно с каждым этапом.

Первоначальный этап носит название - «Инициация». Это стадия проекта на которой выполняется определенный набор действий для его успешного запуска. Данный этап представляет постановку главной цели и задач проекта, который планируется реализовать, а также его потребность.

На этапе инициации происходит сбор запросов от потребителя, в качестве которого рассматриваются: Ростуризм, туристические компании, целевая аудитория (клиенты, туристических фирм). В сово-

купности формируется предложение, которое хотел бы видеть потребитель исходя из различных параметров. Далее это предложение перетекает в другой этап под названием – «Планирование».

На этапе «Планирование», заказчик получает предложение от потребителей, которое они хотели бы видеть в виде продукта/услуги. Далее передает запрос менеджеру проекта, либо цифровому двойнику.

Цифровой двойник позволит облегчить работу менеджеру, автоматизировав процесс приёма запрос на разработку туристического проекта, а также сформировать примерное техническое задание. Digital Twin [5] будет относиться к комплексному двойнику, который сочетает все имеющиеся технологии моделирования [3], визуализации и обработки информации [9].

Цифровой двойник [10] выступает в роли оператора сбора данных от органов государственной власти; данных, предоставляемых от различных компаний, которые относятся к туристической отрасли; а также от целевой аудитории, которая заинтересована в приобретении туристического продукта или по заданию туриста [2]. Преимущества и недостатки цифрового двойника в туризме представлены в табл. 1.

После приема запроса происходит формирование технического задания проекта, в которое входит:



- транспортные услуги.
- размещение.
- питание.
- экскурсионное обслуживание.
- дополнительные услуги.

После формирования технического задания происходит самый сложный и важный процесс – разработка тура (про-

екта). Все элементы данного процесса представлены на рис. 3.

После завершения процесса разработки тура (проекта) происходит учет особенностей тура (проекта) и подготовка к нему. В учёт особенностей входят уже вышеупомянутые критические ситуации, которые изображены на рис. 4.

Таблица 1

### Преимущества и недостатки цифрового двойника в туризме

Преимущества цифрового двойника	Недостатки цифрового двойника
Повышение эффективности	Повышение уровня киберугрозы
Экономия времени и сокращение расходов	Ограниченный функционал
Контроль полноты исходных данных	Не быстрый срок окупаемости
Единое пространство для совместной работы подразделений	Постоянная техническая поддержка

\*Источник: составлено авторами

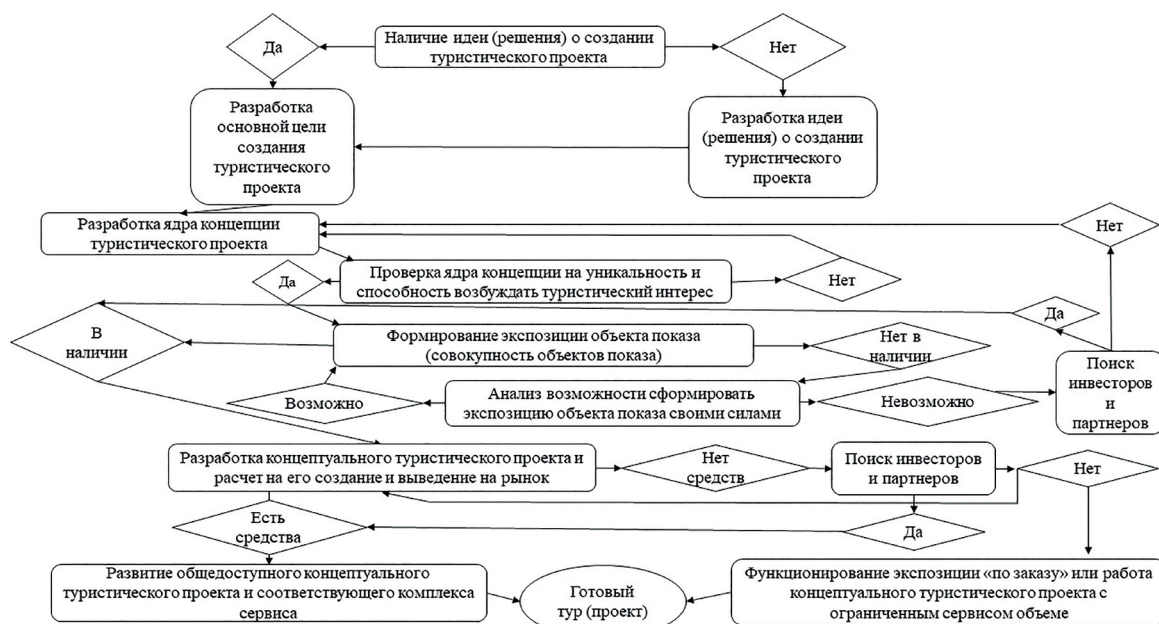


Рисунок 3. Элементы, входящие в процесс разработки тура (проекта)

\*Источник: составлено авторами



Рисунок 4. Критические ситуации, которые могут нанести ущерб как потребителям, так и самой компании

\*Источник: составлено авторами



Далее следует применение инновационной технологии плейбэк и проигрываются все данные критические ситуации, которые могут произойти в ходе деятельности тура (проекта).

После применения данной технологии и всех пройденных испытаний получается готовый тур (проект), который предаётся в виде путевки на продажу/представлением потребителем.

Далее после сбыта данной путевки происходит обратная связь с заказчиком.

Важным моментом при создании проекта являются риски, которые актуальны, что при разработке, что при исполнении проекта. Чтобы компании обеспечить высокий доход и максимально его увеличивать, необходимо учитывать возникающие риски. Риски представляют собой прямой финансовый инструмент, исходя из которого компания может получить как отрицательный, так и положительный эффект [11].

При реализации туристических проектов в обязательном порядке стоит учитывать возникающие риски и оценивать степень вероятности их наступления. На рис. 5 отражены цели туристического проекта, на которые могут оказывать воздействие риски.

Далее описанный выше этап «Планирование» переходит в этап «Исполнение». На этом этапе выполняет работы по заранее продуманному плану:

- назначаются и контролируются задачи, связанные с проектом;

- коммуникация с заинтересованными сторонами;
- управление влияния различных рисков.

В результате этапа проект должен достичь целей, перечисленных в плане.

Этот этап включает в себя не просто риски, а их влияние. Риски неотъемлемо влияют на сам жизненный цикл проекта, будь он туристический или любой другой. Существуют определенные зоны рисков, куда может попасть туристический проект. Данные зоны сформированы на рис. 6.

Поэтому важно осознавать, в какой зоне находится ваш проект и учитывать все последствия.

Последним этапом является – «Завершение». Данный этап больше подразумевает оценку эффективности туристического проекта по основополагающим критериям:

- результаты;
- цели и целевые показатели проекта;
- отклонения от прогноза;
- удовлетворенность заинтересованных сторон.

Результатом является конечный продукт или услуга, которые создаются или предоставляются в процессе реализации проекта [12]. Полученные результаты сравниваются с запланированными, которые были определены в начале туристического проекта.



Рисунок 5. Цели туристического проекта, на которые оказывают воздействие риски

\*Источник: составлено авторами



Рисунок 6. Зоны рисков туристического проекта

\*Источник: составлено авторами

Цели и заданные показатели проекта, т.е. именно NPV — являются достижимыми, измеримыми, конкретными, реалистичными и ограниченными по времени критериями успеха. Их следует сравнивать с фактическими полученными значениями, достигнутыми в ходе реализации туристического проекта. Расчёт среднеквадратичного (стандартного) отклонения представлен в формулах (1) и (2).

$$\sigma = \sqrt{\sum_{i=1}^n p_i (NPV_i - \overline{NPV})^2} \quad (1)$$

$$NPV = \sum_{i=1}^n NPV_i \cdot p_i \quad (2)$$

где:

$NPV_i$  – денежные потоки для  $i$ -ой возможности,

$(\overline{NPV})$  – математическое ожидание чистой приведенной стоимости проекта,

$p_i$  – вероятность возникновения  $i$ -ой возможности,

$n$  – число возможностей.

Отклонения от прогноза, а именно по срокам рассчитывается как разница между запланированными и полученными фактическими параметрами управления туристическим проектом. Отклонения, выявленные в туристическом проекте, должны быть проанализированы следующим образом:

- бюджет,
- сроки,
- угрозы,
- ресурсы,
- проблемы и т.д.

Формула для расчёта отклонения по срокам с точки зрения туристического проекта отражена в формуле (3).

$$SV = EV - PV \quad (3)$$

где:

EV – освоенный объем,

PV – плановый объем.

Удовлетворенность заинтересованных сторон, а именно отзывы клиентов – NPS - степень соответствия ожиданиям и потребностям всех заинтересованных сторон, связанных с процессом и результатами туристических проектов. Удовлетворенность заинтересованных сторон измеряется в соответствии с следующей классификацией:

- спонсор,
- клиент,
- команда,
- поставщики,
- подрядчики,
- эксперты и т.д.

Расчет удовлетворенности заинтересованных лиц представлен в формуле (4).

$$NPS = \% \text{Сторонников} - \% \text{Критиков} \quad (4)$$

где:

% Сторонников – это доля клиентов с высоким уровнем лояльности, которые оценили вероятность рекомендаций от 9 до 10 баллов.

% Критиков – доля клиентов с низким уровнем лояльности, которые оценили вероятность рекомендации от 0 до 6 баллов.

Если следовать представленным этапам разработки туристического проекта с технологией плейбэк и цифровым двойником, мы добьемся эффективного распределения рабочего времени. Это отразит положительный эффект от туристического проекта следующим образом:

- в увеличении прибыли,
- в улучшении имиджа,
- в удовлетворении сотрудников,
- в увеличении резерва времени,
- в уменьшении процента увольнений,
- в увеличении времени на стратегию.

Самое главное потребитель (заказчик) сможет получить грамотно разработанный туристический проект по своим заданным параметрам.

### **Заключение**

Социально-экономическое развитие Российской Федерации невозможно без развития туристической отрасли, внедрения в нее новых проектов и инноваций. Для внедрения инноваций в данную отрасль и разработки новых туристических проектов необходимо в первую очередь учитывать заказы государства и/или населения.

Отметим, предложенная модель управления временем проектной деятельности в туризме, учитывающая инновационные технологии плейбэк и цифровой двойник поможет развить туристическую отрасль в Российской Федерации. Описанная модель управления временем проектной деятельности в туризме позволит:

- координировать разработку туристического проекта, вовремя устраняя возникающие ошибки в процессе формирования самого проекта;
- сократить сроки разработки и реализации туристического проекта и тем самым повысить его эффективность.

**Список источников:**

1. Анфимова А.Ю., Мельниченко Н.Ф. Анализ основных проблем туристического сезона в курортном городе Евпатория в 2023 году // Муниципальная академия. 2023. №3. С. 145-153.
2. Анфимова А.Ю., Мельниченко Н.Ф. Совершенствование системы подготовки к туристическому сезону в Республике Крым и Краснодарском крае в 2023 году // Муниципальная академия. 2023. №2. С. 184-190.
3. Гарифуллина А. Ф., Валишина Н. Р. Цифровое государство: актуальные проблемы и пути их решения // Муниципальная академия. 2024. №2. С. 248-254.
4. Демин А.В., Рыбальченко И.В., Зотов В.Б., Узунян А.С., Терехова К.О. Управленческие приемы мотивации персонала в условиях цифровой экономики // Муниципальная академия. 2022. № 3. С. 14-22.
5. Заргарян М. Т., Козлова А. Д. Возможности применения цифровых технологий в стратегическом планировании и прогнозировании устойчивого развития организаций Цифровая трансформация: тенденции и перспективы. II Международная научно-практическая конференция (Москва, 20 декабря 2023 г.) / под ред. Н.Л. Кетоевой и М.Т. Заргарян // Сборник трудов конференции — М.: Мир науки, 2023 — С. 136-143.
6. Знаменская М. А., Ловчикова, Д. С. Модель управления временем при управлении проектами в туристической деятельности РФ / М. А. Знаменская, Д. С. Ловчикова // Туризм и гостеприимство: новые концепции, возможности и инструменты развития: Сборник статей по материалам Международной научно-практической конференции, Белгород, 20 апреля 2023 года. — Белгород: Белгородский государственный национальный исследовательский университет, 2023. — С. 93-99.
7. Знаменская М. А. Цифровые компетенции и инновации: тренды и вызовы нового времени / М. А. Знаменская // Цифровая трансформация: тенденции и перспективы: Сборник трудов I Международной научно-практической конференции, Москва, 21 декабря 2022 года / Под редакцией Н.Л. Кетоевой и М.Т. Заргарян. — Москва: Общество с ограниченной ответственностью "Издательство "Мир науки", 2022. — С. 78-83.
8. Зотов В.Б., Исаева М.И., Царапов М.Н. Традиции и способы взаимодействия государства и гражданского общества // Муниципальная академия. 2023. № 4. С. 15-20.
9. Зотов В.Б., Терехова К.О., Царапов М.Н. Структура цифровых технологий в Москве // Муниципальная академия. 2022. № 2. С. 10-15.
10. Кетоева Н. Л., Чупрун Д. С. Цифровой двойник в закупочной деятельности в энергетике / Н. Л. Кетоева, Д. С. Чупрун // Цифровая трансформация: тенденции и перспективы: II Международная научно-практическая конференция, Москва, 20 декабря 2023 года. — Москва: Общество с ограниченной ответственностью "Издательство "Мир науки", 2023. — С. 120-124.
11. Кодик И.А., Епифанов В.А. Управление рисками компании в современных условиях хозяйствования // Муниципальная академия. 2023. №4. С. 233-245.
12. Петрова О.Ю., Кочергина В.Е. Оценка туристской привлекательности Камчатского края // Муниципальная академия. 2024. №3. С. 166-175.

**References:**

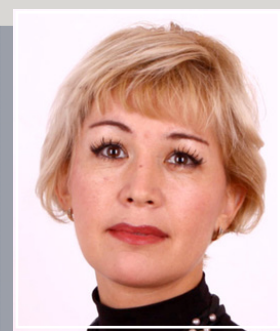
1. Anfimova A.Yu., Melnichenko N.F. Analysis of the main problems of the tourist season in the resort town of Yevpatoria in 2023 // Municipal Academy. 2023. No.3. pp. 145-153.
2. Anfimova A.Yu., Melnichenko N.F. Improving the system of preparation for the tourist season in the Republic of Crimea and Krasnodar Territory in 2023 // Municipal Academy. 2023. No. 2. pp. 184-190.
3. Garifullina A. F., Valishina N. R. Digital state: actual problems and ways to solve them // Municipal Academy. 2024. No.2. pp. 248-254.
4. Demin A.V., Rybalchenko I.V., Zotov V.B., Uzunyan A.S., Terekhova K.O. Managerial methods of personnel motivation in the digital economy // Municipal Academy. 2022. No. 3. pp. 14-22.
5. Zargaryan M. T., Kozlova A.D. Possibilities of using digital technologies in strategic planning and forecasting of sustainable development of organizations Digital transformation: trends and prospects. II International Scientific and Practical Conference (Moscow, December 20, 2023) / edited by N.L. Ketoeva and M.T. Zargaryan // Proceedings of the conference — Moscow: Mir Nauki, 2023 — pp. 136-143.
6. Znamenskaya M. A., Lovchikova, D. S. Time management model in project management in tourism activities of the Russian Federation / M. A. Znamenskaya, D. S. Lovchikova // Tourism and hospitality: new concepts, opportunities and development tools: A collection of articles based on the materials of the International Scientific and Practical Conference, Belgorod, April 20, 2023. — Belgorod: Belgorod State National Research University, 2023. — pp. 93-99.
7. Znamenskaya M. A. Digital competencies and innovations: trends and challenges of the new time / M. A. Znamenskaya // Digital transformation: trends and prospects: Proceedings of the I International Scientific and Practical Conference, Moscow, December 21, 2022 / Edited by N.L. Ketoeva and M.T. Zargaryan. — Moscow: Limited Liability Company "Mir Nauki Publishing House, 2022. — pp. 78-83.
8. Zotov V.B., Isaeva M.I., Tsarapov M.N. Traditions and ways of interaction between the state and civil society // Municipal Academy. 2023. No. 4. pp. 15-20.
9. Zotov V.B., Terekhova K.O., Tsarapov M.N. The structure of digital technologies in Moscow // Municipal Academy. 2022. No. 2. pp. 10-15.
10. Ketoeva N. L., Chuprun D. S. Digital twin in procurement activities in the energy sector / N. L. Ketoeva, D. S. Chuprun // Digital transformation: trends and prospects: II International Scientific and Practical Conference, Moscow, December 20, 2023. — Moscow: Limited Liability Company "Mir Nauki Publishing House", 2023. — pp. 120-124.
11. Kodik I.A., Epifanov V.A. Risk management of a company in modern business conditions // Municipal Academy. 2023. No.4. pp. 233-245.
12. Petrova O.Yu., Kochergina V.E. Assessment of the tourist attractiveness of the Kamchatka Territory // Municipal Academy. 2024. No. 3. pp. 166-175.

Статья поступила в редакцию 10.11.2024; принята к публикации 25.11.2024

УДК 330-161  
DOI: 10.52176/2304831X\_2024\_04\_248  
EDN: UZYWHF

## Социально-психологические особенности управленческих компетенций в ракурсе экологического сознания

### Socio-psychological features of managerial competencies from the perspective of environmental consciousness



**Светлана Викторовна Кирнарская**

РАНХиГС при Президенте РФ, доцент кафедры управления природопользованием и охраны окружающей среды, кандидат биологических наук, кандидат психологических наук, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4308-4462>, SPIN-код: 1040-9318, AuthorID: 342539.  
119571, Россия, Москва, проспект Вернадского, дом 82, строение 1.  
e-mail: kimarskaya-sv@ranepa.ru

**Svetlana V. Kimarskaya**

RANEPa under the President of the Russian Federation, Associate Professor of the Department of Environmental Management and Environmental Protection, Candidate of Biological Sciences, Candidate of Psychological Sciences, ORCID:<https://orcid.org/0000-0003-4308-4462>, SPIN-code: 1040-9318, AuthorID: 342539.  
82 Vernadsky Avenue, building 1, Moscow, 119571, Russia.  
e-mail: kimarskaya-sv@ranepa.ru



**Анна Юльевна Анфимова**

АНО ВО Московский международный университет, доцент, доцент кафедры государственного и муниципального управления, кандидат экономических наук, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-44>, <https://elibrary.ru/authors.asp>, SPIN-код: 02-8323, 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: <https://orcid.org/0000-0003-44>, <https://elibrary.ru/authors.asp>, SPIN code: 02-8323, AuthorID: 690627.  
17 Leningradsky Prospekt, Moscow, 125040, Russia.  
e-mail: ladyannstyle@mail.ru



**Аннотация.**

В качестве предмета исследования, были рассмотрены социально-психологические профили руководителей предприятий и подразделений государственной службы, связанных с экологической деятельностью. Фокус-группы слушателей ДПО решали задачи, связанные с экологической безопасностью и лидерством, и проводили самодиагностику, сопровождаемую работой психолога при оценке результатов тестирования. Результаты данного исследования обобщают подходы к диагностике, апробированные в предыдущих работах авторов.

**Ключевые слова.**

Адаптация, экологическая безопасность, экологическое мышление, антропоцентрическое сознание, эоцентрическое сознание, проэкологичное поведение руководителей, психологический профиль руководителя.

**Введение**

Социально-психологические компетенции руководителей в сфере природопользования являются одними из важнейших оснований интенсификации процессов управления и базовым основанием для экологизации сознания общества, вовлеченного в решение экологических проблем. Адаптация процессов производства и потребления в этом случае увязывается с социально-экологической адаптацией общества не в ущерб природной среде [21]. Термин «адаптация» первым появился в обиходе у представителей биологической науки. Он обозначал особое свойство живой материи, которое позволяет определенным образом создавать необходимую реакцию на внешние сигналы и раздражители для изменения поведенческих паттернов в окружающей среде с целью подстроиться под изменяющуюся ситуацию и выжить в ней.

**Abstract.**

The socio-psychological profiles of heads of enterprises and departments of the civil service related to environmental activities were considered as the subject of the study. Focus groups of DPO students solved problems related to environmental safety and carried out self-diagnosis, accompanied by the work of a psychologist when evaluating test results. The results of this study summarize the diagnostic approaches tested in the previous works of the authors.

**Keywords.**

Adaptation, environmental safety, ecological thinking, anthropocentric consciousness, ecocentric consciousness, pro-ecological behavior of managers, psychological profile of the head.

Дальнейшее бурное развитие науки вывело проблему адаптации за пределы эволюционной теории и способствовало внедрению данного понятия во многие другие науки, в том числе те, объектом изучения которых становился человек. Адаптацией как процессом заинтересовались управленческие науки, психология, социальная психология, социология, медицина, инженерные науки и т.д. Великий ученый российский, лауреат Нобелевской премии академик И.П. Павлов писал, что «правильно понятая идея о приспособлении или целесообразности представляет собой неисчерпаемый источник для различных научных гипотез, служит постоянной научной темой, дает могучий толчок к дальнейшему изучению вопросов о сущности жизненных явлений» [15]. Системно такое явление как, «адаптация» живых организмов, представлено несколькими важными позициями, рис. 1.



**Рисунок 1. Важные аспекты адаптации в биологическом ракурсе**

\*Источник: составлено авторами

Реакция живых систем на изменения в окружающей их реальности не только позволяет успешно адаптироваться к возникшим условиям, но преобразовать их для дальнейшего процесса существования в данных условиях. Гибкость и целостность строения жизненных условий, морфологические основы приспособительного процесса отображают общую картину адаптации и направляются в русло успешного взаимодействия с нормальными и измененными (патологическими) факторами среды.

Если от понятийного аппарата биологии перейти к понятиям и категориям философии, тогда категория «отражение» предполагает дифференциацию форм адаптации (в соответствии с распределением уровней организации материи), представленную единством, существующим за счет взаимозависимостей биологических систем и условий окружающей их среды. «Диалектико-материалистическая теория отражения выявляет качественные различия, с одной стороны, между свойством отражения в неорганической природе, а с другой стороны - в живой природе и общественной жизни, которая характеризуется активностью и осуществляется высокоорганизованными системами, обладающими самостоятельной силой реагирования, начиная от биологического обмена веществ, вплоть до сознательно-творческой, прогнозирующей и преобразующей деятельности человека [19].

И, снова возвращаясь к биологической терминологии и научным открытиям великих естествоиспытателей, пришедших к пониманию исключительной роли нервно-рефлекторной деятельности мозга и психики, как свойству высокоорганизованной материи, стоит вспомнить о динамическом равновесии, которое наиболее полно воспроизводится в процессе адаптации. Стремление к равновесию предопределяет активность организмов, каждый из которых обладает своей индивидуальностью. Характер индивидуальных отражений адаптационного процесса адекватен и целесообразен, помогает отдельному человеку, как равному пред-

ставителю биосферы (ее составляющей части, наряду с другими живыми организмами) приспособляться к изменчивой среде, выживая в самых разных условиях, порой весьма экстремальных.

Новые существенные стороны возможностей адаптации, помимо известных, были обнаружены усилиями нейрофизиологов, биологов и медиков еще в прошлом, двадцатом веке. Если определить опережающее отражение психикой окружающей действительности как информационную модель, то можно представить адаптацию как интегральное понятие, обобщающее биологическое отражение (в формулировке П.К. Анохина). Такая характеристика опережающего отражения дает возможность осознать, как организм может предвидеть будущие события и, предвосхищая их, создавать соответствующие уравновешивающие их механизмы [1; 2].

Новые структурно-функциональные зоны в коре головного мозга несут ответственность за переформатирование идеального в материальное, и наоборот. Это обстоятельство ведет к конструированию второй сигнальной системы, далее появляется абстрактное мышление, и происходит запуск одного из наиболее важных и мощных механизмов социальной адаптации - членораздельная речь. В рамках науки акмеологии, изучающей вопросы психологии профессиональной деятельности, достижения человеком «акме» (вершин профессионального мастерства) человек существует в трех ипостасях одновременно. По определению академика Б.Г. Ананьева, человек является «индивидом» (биологическим видом с набором первичных и вторичных биологических признаков), «субъектом деятельности» (как деятельное существо) и «личностью» (как социальное существо), которые при наличии этой триады в совокупности делают его «индивидуальностью» [7; 9].

Человек, выделившись из природы в особый вид, не перестал быть биологическим видом, но приобрел социальные черты, определив специфичность своего положения в мозаичном и часто фрагментированном сплетении природных и

социальных факторов. И, если на ранних этапах развития истории человечества, именно факторы природы занимали главное место и были эволюционным механизмом в развитии человека; то у нынешнего *Homo sapiens* воздействие Ойкумены, в достаточной степени, нейтрализовано многофакторным воздействием социальных аспектов [20]. Нынешние природные условия и социальные воздействия в сочетании с фактическими последствиями и результатами труда (жесткое влияние меняющейся под давлением среды) говорят о неполной готовности человека, как индивидуума, с эволюционной точки зрения к этим флуктуациям.

### Основная часть

Жизненный путь каждого индивидуума есть непрекращающийся процесс адаптации. А многомерное изучение этого процесса дает возможность более точно определить и научно обосновать этапы и механизмы, способствуя конкретизации предмета и содержания при выводе понятия из орбиты только биологических наук. Как уже было сказано выше, на новом уровне категория «адаптации» приобретает новое общенаучное значение и звучание, а также методологический и эвристический смысл.

Если понятие «адаптация» рассматривать в ракурсе общенаучного понятия, можно заметить, что его применения в различных сферах содействует своеобразному синтезу знаний различных систем, к которым можно отнести природные, технические, социальные, информационные. В связке с философскими категориями эти общенаучные понятия разных сфер способствуют интеграции исследуемых объектов вышеназванных научных отраслей в системно-целостные теоретические модели. Например, если брать особенности управления в экологической деятельности, где многоплановый процесс управления носит субъект-объектный характер (природа-объект деятельности и субъект деятельности одновременно, с позиций транслируемых эгоцентрическим сознанием руководителей), в этом случае сам объект научного знания «обо-

зревается» с единой, более общей научной платформы и точки зрения [8; 4; 5].

Авторы работы проводят лонгитюдные исследования, связанные с социо-природным измерением управленческой деятельности, освещая многочисленные аспекты экологического управления, экологического/эгоцентрического сознания и проэкологичного поведения человека. При этом в понятие «адаптации» вписываются такие позиции и характеристики как информация о социокультурном окружении, передача экологических традиций из поколения в поколение, социальный опыт и нормы взаимоотношений с природой, мышление в системе экологического сознания и уход от антропоцентрического сознания, экологические компоненты системы образования. Стоит напомнить, что ключевые и значимые параметры жизни современного человека - это масштабы его социальных связей, которые он реально образует в силу высокого развития социального и информационного пространства. Работать и управлять другими в этом пространстве с учетом экологических императивов является непростой задачей, которая решается, начиная с него самого. Присутствует ощущение работы в большой экспериментальной лаборатории по изучению связей между человеком, окружающей средой и социальными условиями [10].

Реалии сегодняшнего дня, формируемые сложными природно-экологическими и социокультурными условиями, приводят общество к необходимости обеспечения адаптивного поведения такого вида и смысла, чтобы у человека было сформировано адаптивное поведение, опирающееся на новые механизмы психоэмоционального управления, которое без соответствующих морфосоматических, генетико-регулятивных, эколого-социальных основ невозможно. Самоорганизация среды как уникальное свойство живого, природно-экологическая эволюция отпечатывается на самой природе человека. Любой вид деятельности и творчества людей (например, трудовая, культурная, научная деятельность) ведет к масштабному преобразованию окружа-

ющего мира. Согласно теории академика В.И. Вернадского, мы живем в ноосфере, сфере разума, являясь геологической силой, меняющий мир и себя. А это означает обратное воздействие на природу человека, его психосоматическую организацию, способы управления миром, где он живет.

В своих более ранних работах авторы исследования отмечали, что среди составляющих процесса социализации доминирующую роль в качестве базовых критериев формирования экологического, ноосферного типа личности играют мировоззренческие ценности экологической культуры и этики, а также, непрерывное экологическое образование. Сущность экологической культуры заключается в отношении к природе как к субъекту, а не объекту деятельности. Это обстоятельство создает личностный конструкт, соизмеряющий собственное существование, и собственные потребности с природными возможностями. А это, в свою очередь, сохраняет природу и ее потенциал для будущих поколений. По определению Н.М. Мамедова «человечество переживает эпоху формирования нового способа мышления, содержательную основу которого составляют глобальные идеи [13]. Этот сложный, многогранный процесс определяется целым рядом факторов, к числу которых, по меньшей мере, относятся: консолидирующие человечество интегративные тенденции в экономической, политической сферах; синтез естественнонаучных и гуманитарных знаний, определивший единую картину действительности; развитие информационных, коммуникативных технологий, изменившее образ жизни людей, характер их мировосприятия» [13].

При рассмотрении человека в качестве самостоятельного актора, его экологически сознательная активность видится нам важным свойством для реализации изменений антропоцентрического сознания на экоцентрическое, как способ единственно правильной адаптации для выживания и благополучия социума, находящегося в гармонично равновесии с природной средой. На первое место в

обществе в данном процессе адаптации выходит фигура руководителя, обладающего соответствующим набором качеств экологического лидера, способного быть камертоном команды в реализации экологической парадигмы сознания, мышления и поведения. Исследования, которые проводили авторы статей несколько лет назад в рамках курса социологии студентов экономической специализации (при участии кафедры управления природопользованием и охраны окружающей среды ИГСУ РАНХиГС), ясно определили мнение будущих руководителей по разным аспектам экологической политики РФ и экологической культуры ее граждан.

Новые исследования, где респондентами были уже действующие молодые руководители, показали конгруэнтные результаты:

- важность экологического просвещения и формирования экологической культуры (90 % и 88%);

- долгосрочные и сверхдолгосрочные меры, вступающие в противоречие с краткосрочными экономическими интересами по учету законов биосферы (56% и 59%);

- только взаимодействие государства и общества способно обеспечить экологическую безопасность и возможность использования будущими поколениями достаточных природных ресурсов (42% и 47%).

И если будущие руководители отдавали первенство в формировании экологического сознания гражданскому обществу (граждане - 27 %), общественные организации (21 %), второе место было за государственными институтами (16 %). Картина немного поменялась, когда были обработаны новые результаты опроса уже действующих молодых руководителей. Предполагалось, что равной степени за формирование общественного экоцентрического сознания отвечают государство и гражданское общество (48 и 52%).

Многочисленное усложнение общей картины инфраструктуры социума, различные политические изменения и экономические сдвиги ведут к пересмотру культурно-идеологических устоев и мо-



рально-нравственных аспектов в парадигме ответственности человека перед обществом и природой. Требуются новые усилия и алгоритмы управления в экологической деятельности. И на первое место в этом случае выходит фигура руководителя, обладающего развитым экологическим мышлением и подобающим проэкологичным поведением [3; 6; 11;12].

Прежде чем перейти к описанию и анализу результатов диагностики разных групп экологических лидеров-руководителей, затронем вопрос выбора эколого-экономической политики в масштабах предприятия, региона, государства. Очевидно, сложно говорить о рациональном природопользовании с применением обычных экономических инструментов (плата за использование) в тех регионах, где, например, водные ресурсы чрезвычайно скудны, в буквальном смысле - дар природы. А потому связать экологические ценности с правильными экономическими оценками весьма сложная, но жизненно необходимая задача для любого руководителя. По мнению академика В.И. Данильяна существуют две крайние точки зрения по этому вопросу [6]:

- формально-экономический романтизм;

- экономический анархизм.

Заявленные точки зрения отсылают нас к труду А. Пигу «Экономика всеобщего благосостояния», опубликованного в 1920 году [16]. По определению автора, развитие и функционирование экономики связано с воздействием внешних эффектов (экстерналий). Экстерналии подразделяются на два типа:

- негативные (прямое воздействие на окружающую среду);

- позитивные (косвенные эффекты культурного воздействия, образования).

А. Пигу считает, что при помощи платы за загрязнение среды, объявления актуальности экологической повестки можно построить некую систему воздействий на рынок, которая обеспечит вполне удовлетворительный учет всех экстерналий через рыночные цены [16].

По мнению В.И. Данилова-Данильяна [6] это всего лишь идеализация возможно-

стей, формально-экономический романтизм, «иными словами, все можно оценить в деньгах: от прокариот до амурского тигра, от речушки Хрипаньки до Байкала, от вида из окна гостиничного номера до биосферы...». Экологический анархизм, другая крайняя точка зрения подчеркивает принципиальную позицию невозможности выразить экологические ценности в экономических параметрах - в деньгах. Исходя из выше сказанного, отрицание власти экономических методов регулирования отбрасывает экономику и экологию к противоположным барьерам. Экологические анархисты надеются исключительно на рост самосознания социума и его отказ от антиэкологичной деятельности. Истина, как всегда, лежит где-то посередине, соединяя императивы экологического сознания в мышлении и поведении руководителей с наиболее оптимальной экономической деятельностью, требующейся для устойчивого развития. Таким образом реализация разумной триединой политики (социо-, эколого-, экономической) лежит на ответственном подходе экологических руководителей, вовлеченных в экологические реалии нашего государства [7; 16].

Известно, что составляющими управленческой готовности (социально-психологическое основание) эффективного руководства являются три группы компетенций – лидерская, руководящая и экспертная [14; 17; 18]:

- лидерская составляющая включает в себя умение быть стратегическим лидером, настойчивым в достижении цели при общей компетентности социального взаимодействия;

- руководящая составляющая базируется на управленческой компетентности, умении управлять своим личным потенциалом и умением работать в команде;

- экспертная составляющая отвечает за масштабность и глубину мышления при общей готовности к самопознанию и саморазвитию, и наличие экспертной компетентности.

1. Среди часто отмечаемых способностей, относящихся к стратегическому лидерству экологических руководителей выделялись следующие позиции:



- предвидение и прогнозирование отдаленных экологических последствий деятельности предприятий и регионов;

- умение вдохновить команду экологически оправданными целями;

- организация взаимодействия между ведомствами и общественными движениями в экологической сфере.

2. Среди особо отмеченных позиций руководящей составляющей экологических руководителей были выделены:

- жесткая ориентация на решение экологических задач с проявлением инициативы;

- умение разграничить функции членов команды в режиме высокой загрузки;

- поддерживать особо вовлеченных в экологическую тему сотрудников.

3. Среди часто встречающихся позиций экологической экспертной составляющей были:

- тщательная проработка задач и проблем в сфере экологии;

- наличие базы аргументов для деятельности в экологической сфере, социотехнический характер деятельности;

- готовность повышать свою квалификацию по экологической тематике.

Руководителям высшего и среднего звена в области экологии, повышающим свою квалификацию на программе эко-

логического лидерства и экологической безопасности, было предложено выразить свое отношение к четырем основным направлениям деятельности в интересах экологической стабильности и безопасности в ракурсе экологического сознания, мышления, поведения:

- выявление недостатков современной экономической модели с точки зрения проблематики экологических постулатов;

- адекватность оценки экосистемных услуг;

- обеспечение сохранности человеческого и природного капитала, как взаимозависимого целого;

- соблюдение социальной справедливости при социально-ориентированной экономике.

На основе ответов были сформулированы общие для всех руководителей базовые положения, рис. 2.

При ответе на вопрос о месте экологического сознания в социуме, большинство экологических руководителей выбрали схему на рис. 3.

На следующем этапе анкетирование руководителей, представляющих различные регионы РФ позволили определить 6 основных позиций, демонстрирующих качества руководителей, как социально-экологически ответственных лидеров управле-

## ВАЖНЫЕ АСПЕКТЫ ЭКОЛОГИЧЕСКОГО СОЗНАНИЯ



Рисунок 2. Важные аспекты экологического сознания (базовые для всех руководителей-респондентов)

\*Источник: составлено авторами

## ЭКОЛОГИЧЕСКОЕ СОЗНАНИЕ как часть двух составляющих



**Экологическое сознание** является частью общественного и индивидуального сознания, как отражение действительности (а именно природной ее части). Оно отвечает за **формирование восприятия личностью окружающей природы, поиска своего места и отношения к ней.**

➤ Уже сформированное экологическое сознание становится залогом целенаправленной деятельности человека.

Слайд 2.

### Рисунок 3. Составляющие экологического сознания

\*Источник: составлено авторами

## Основные качества управленцев как социально-экологически ответственных лидеров (результаты исследования)



Слайд 3.

### Рисунок 4. Шесть основных качеств управленцев как социально-экологически ответственных лидеров

\*Источник: составлено авторами

ния в целях экологической безопасности региона, рис.4.

Все рисунки (слайды) личные разработки авторов и были апробированы в результате проведения исследований в процессе обучения экологических руководителей.

#### Заключение

Таким образом, проведенные исследования выявили элементы экологической

вовлеченности в проблемы управления и позволили описать интересные взаимосвязи между психологическим профилем руководителя по нескольким компетенциям в структуре лидерских качеств и способностей. Выявленные авторами тенденции требуют дальнейшего рассмотрения и анализа экологичности сознания и мышления в совокупности с данными профилирования, полученными ими ранее и опубликованными в журнале.

**Список источников:**

1. Анохин П. К. Теория отражения и современная наука о мозге. М.: Знание, 1970. — 44, [2] с. Новое в жизни, науке, технике. Серия "Медицина" // URL: [http://elib.gnpbu.ru/text/anohin\\_teoriya-otrazheniya\\_1970/](http://elib.gnpbu.ru/text/anohin_teoriya-otrazheniya_1970/) (дата обращения: 04.10.2024).
2. Анохин П. К. Философские аспекты теории функциональной системы: избр. тр. / Отв. ред. Ф. В. Константинов, Б. Ф. Ломов, В. Б. Швырков; АН СССР, Ин-т психологии. — М.: Наука, 1978. — 399 с.
3. Анфимова А.Ю. Голованов В.И., Кирнарская С.В., Формирование экологической культуры управленческих кадров // Муниципальная Академия. № 1. 2021. С. 34-38.
4. Багрецов С.А., Оганян К.М., Львов В.М., Наумов В.В. Диагностика социально-психологических характеристик малых групп с внешним статусом / под ред. Багрецова С.А. — СПб.: ЛАНЬ, 2009. — 639 с.
5. Голованов В.И., Кирнарская С.В., Анфимова А.Ю. Проектная деятельность и командная работа как методы выработки мотивационных ценностей будущих руководителей // Муниципальная Академия. № 3. 2022. С. 23-29.
6. Данилов-Данильян В.И., Лосев К.С. Потребление воды: экологический, экономический, социальный и политический аспекты - Москва: Наука, 2006. - 221 с.
7. Деркач А.А. Акреология: личностное и профессиональное развитие человека. Кн.2 Акреологические основы управленческой деятельности. М., 2000. — 436 с.
8. Джамалов Р.Г., Карлссон А., Юшманова С.И., Медовар Ю.А., Юшманов И.О., Подсечин В.П., Хмельченко Е.Г. Обращение с бытовыми отходами в странах северной Европы и России // Муниципальная академия. 2021. № 1. С. 208-217.
9. Дронов В.Н., Махрова О.Н., Фирсов Д.А. Региональный аспект достижения целей устойчивого развития. Вестник МИРБИС. 2022. № 4 (32). С. 79-89.
10. Кирнарская С.В., Анфимова А.Ю. Экологическая ответственность руководителей: социально-психологическое портретирование // Муниципальная Академия. № 4. 2023. С. 85-90.
11. Кирнарская С.В., Анфимова А.Ю. Особенности способов мышления и информационного поведения руководителей при решении командных задач // Муниципальная Академия. № 2. 2024. С. 330-340.
12. Лушникова О.Л. Социально-экономические проблемы моногородов. Вестник МИРБИС. 2022. № 2 (30). С. 240-248.
13. Мамедов Н.М. Философские, научно-теоретические и культурологические предпосылки устойчивого развития. В сб.: «Наука и образование в интересах устойчивого развития». — М.: МГАДА, 2006. — С.11-20.
14. Мударисов А.А., Сinyaгин Ю.В. Личностно-профессиональное развитие и карьера: траектории взаимовлияния. — М.: Издательство ИТРК, 2016. -192 с.
15. Павлов И.П. Полное собр. соч. — М.-Л.: 195, т.2 кн.2.- 418с.
16. Пигу А. Экономическая теория благосостояния — М.: Прогресс, 1985. — (Сер. "Экономическая мысль Запада"). - The Economics of welfare.
17. Пышкина А.В., Зотов В.Б. Государственно-частное партнерство как инструмент решения социально значимых задач в России // В сборнике: Актуальные проблемы управления - 2022. Материалы 27-й Международной научно-практической конференции. Москва, 2023. С. 55-59.
18. Сinyaгин Ю.В. Трехкомпонентная модель управленческой готовности // Живая психология. 2017. Том 4. № 2. С.101-108
19. Спивак В. А. Лидерство. М.: Издательство Юрайт. 2024. — 397 с.
20. Философский энциклопедический словарь. Москва: ИНФРА-М, 2009. — 568 с.
21. Хмельченко Е.Г., Осипов В.И., Данилов-Данильян В.И., Медовар Ю.А., Казакова И.Г. Маркетинг муниципальных образований на примере Филипповского как территории межрегионального санаторно-курортного оздоровления // Муниципальная академия. 2020. №1. С.188-195.

**References:**

1. Anokhin P. K. Theory of reflection and modern science of the brain. M.: Znanie, 1970. — 44, [2] p. New in life, science, and technology. The series "Medicine". URL: [http://elib.gnpbu.ru/text/anohin\\_teoriya-otrazheniya\\_1970/](http://elib.gnpbu.ru/text/anohin_teoriya-otrazheniya_1970/) (accessed: 04.10.2024).
2. Anokhin P. K. Philosophical aspects of the theory of a functional system: selected tr. / Ed. F. V. Konstantinov, B. F. Lomov, V. B. Shvyrkov; Academy of Sciences of the USSR, Institute of Psychology. — Moscow: Nauka, 1978. — 399 p.
3. Anfimova A.Yu. Golovanov V.I., Kirnarskaya S.V., Formation of ecological culture of managerial personnel // Municipal Academy. No. 1. 2021. pp. 34-38.
4. Bagretsov S.A., Ohanyan K.M., Lvov V.M., Naumov V.V. Diagnostics of socio-psychological characteristics of small groups with external status / ed. Bagretsova S.A. — St. Petersburg: LAN, 2009. — 639 p.
5. Golovanov V.I., Kirnarskaya S.V., Anfimova A.Yu. Project activity and teamwork as methods of developing motivational values of future leaders // Municipal Academy. No. 3. 2022. pp. 23-29.
6. Danilov-Daniyan V.I., Losev K.S. Water consumption: ecological, economic, social and political aspects - Moscow: Nauka, 2006. - 221 p.
7. Derkach A.A. Acmeology: personal and professional development of a person. Book 2 Acmeological foundations of management activity. M., 2000. — 436 p.
8. Jamalov R.G., Karlsson A., Yushmanova S.I., Medovar Yu.A., Yushmanov I.O., Podsechin V.P., Khmelchenko E.G. Household waste management in the countries of Northern Europe and Russia // Municipal Academy. 2021. No. 1. pp. 208-217.
9. Dronov V.N., Makhrova O.N., Firsov D.A. Regional aspect of achieving sustainable development goals. Bulletin of MIRBIS. 2022. No. 4 (32). pp. 79-89.
10. Kirnarskaya S.V., Anfimova A.Yu. Environmental responsibility of managers: socio-psychological portraiture // Municipal Academy. No. 4. 2023. pp. 85-90.
11. Kirnarskaya S.V., Anfimova A.Yu. Features of ways of thinking and informational behavior of managers in solving team tasks // Municipal Academy. No. 2. 2024. Pp. 330-340.
12. Lushnikova O.L. Socio-economic problems of single-industry towns. Bulletin of MIRBIS. 2022. No. 2 (30). pp. 240-248.
13. Mammadov N.M. Philosophical, scientific, theoretical and cultural prerequisites for sustainable development. In the collection: "Science and education in the interests of sustainable development." — M.: MGADA, 2006. — pp.11-20.
14. Mudarisov A.A., Sinyagin Yu.V. Personal and professional development and career: trajectories of mutual influence. — M.: ITRK Publishing House, 2016.- 192 p.
15. Pavlov I.P. Complete collection of Op. — M.-L.: 195, vol.2 books.2.- 418с.
16. Pigou A. Economic theory of welfare — M.: Progress, 1985. — (Series "Economic thought of the West"). - The Economics of welfare.
17. Pyshkina A.V., Zotov V.B. Public-private partnership as a tool for solving socially significant problems in Russia // In the collection: Actual problems of management - 2022. Materials of the 27th International Scientific and Practical Conference. Moscow, 2023. pp. 55-59.
18. Sinyagin Yu.V. A three-component model of managerial readiness // Living psychology. 2017. Volume 4. No. 2. pp.101-108.
19. Spivak, V. A. Leadership. M.: Yurayt Publishing House. 2024. — 397 p. 20. Philosophical encyclopedic dictionary. Moscow: INFRA-M, 2009. — 568 p.
20. Philosophical encyclopedic dictionary. Moscow: INFRA-M, 2009. — 568 p.
21. Khmelchenko E.G., Osipov V.I., Danilov-Daniyan V.I., Medovar Yu.A., Kazakova I.G. Marketing of municipalities on the example of Filippovsky as a territory of interregional sanatorium-resort improvement // Municipal Academy. 2020. No.1. pp.188-195.

Статья поступила в редакцию 12.09.2024; принята к публикации 25.11.2024

УДК 796.4:004.9  
DOI: 10.52176/2304831X\_2024\_04\_257  
EDN: XDOTWW

## Автоматизированные системы управления в фитнес-индустрии

### Automated control systems in the fitness industry

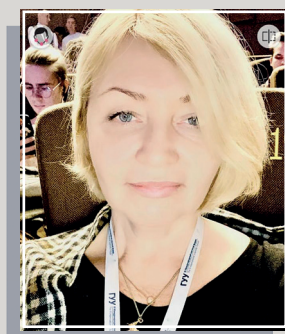


**Любовь Геннадьевна Ананьина**

ФГБОУ ВО «Государственный университет управления»,  
доцент кафедры управления в здравоохранении и  
индустрии спорта, кандидат медицинских наук, доцент,  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5379-0649>, SPIN-код: 7907-7592,  
AuthorID: 706785.  
109542, Россия, Москва, Рязанский проспект, 99.  
e-mail: lyubov\_ananina@mail.ru

**Lyubov G. Ananina**

Federal State Budgetary Educational Institution of Higher  
Education "State University of Management", Associate Professor  
of the Department of Management in Healthcare and the Sports  
Industry, Candidate of Medical Sciences, Associate Professor,  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5379-0649>, SPIN-код: 7907-7592,  
AuthorID: 706785.  
99 Ryazan Avenue, Moscow, Russia, 109542.  
e-mail: lyubov\_ananina@mail.ru



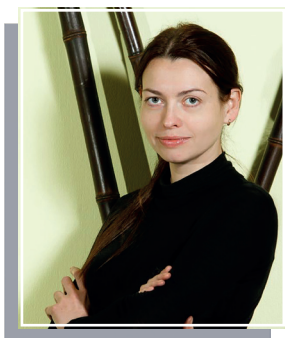
**Татьяна Павловна Борисова**

ФГБОУ ВО «Государственный университет управления»,  
доцент кафедры управления в здравоохранении и  
индустрии спорта, кандидат психологических наук, доцент,  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4372-8192>, SPIN-код: 9346-1041,  
AuthorID: 681145.  
109542, Россия, Москва, Рязанский проспект, 99.  
e-mail: tp\_borisova@mail.ru

**Tatiana P. Borisova**

Federal State Budgetary Educational Institution of Higher  
Education "State University of Management", Associate Professor  
of the Department of Management in Healthcare and the Sports  
Industry, Candidate of Psychological Sciences, Associate Professor,  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4372-8192>, SPIN-код: 9346-1041,  
AuthorID: 681145.  
99 Ryazan Avenue, Moscow, Russia, 109542.  
e-mail: tp\_borisova@mail.ru





**Светлана Сергеевна Иванова**

ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», старший преподаватель кафедры управления в здравоохранении и индустрии спорта, ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-7439-728X>, SPIN-код: 3167-8844, AuthorID: 1212042. 109542, Россия, Москва, Рязанский проспект, 99. e-mail: [ss\\_ivanova@guu.ru](mailto:ss_ivanova@guu.ru)

**Svetlana S. Ivanova**

Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "State University of Management", Senior Lecturer at the Department of Management in Healthcare and the Sports Industry, ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-7439-728X>, SPIN-код: 3167-8844, AuthorID: 1212042. 99 Ryazan Avenue, Moscow, Russia, 109542. e-mail: [ss\\_ivanova@guu.ru](mailto:ss_ivanova@guu.ru)

**Аннотация.**

В статье анализируются специфические характеристики фитнес-индустрии, являющейся одной из социально значимых отраслей в экономике страны и представляющей интерес для бизнеса с точки зрения рентабельности вложений в объекты спорта с учетом цифровизации, открывающей возможности не только для контроля финансовых потоков и автоматизации бизнес-процессов, но и для решения вопросов соблюдения стандартов и технологий работы компании, постоянного совершенствования сервиса и повышения качества оказываемых услуг. Раскрываются особенности внедрения различных цифровых продуктов и технологий в фитнес-индустрии, основные проблемы современной автоматизированной системы управления и ее тенденции развития.

**Ключевые слова.**

Автоматизированная система управления, цифровизация, интеграция, цифровые технологии, фитнес, фитнес-студия.

**Введение**

«Уникальность и важность развития спортивной и фитнес индустрии кроется в решении всех человеческих потребностей, как физиологических, так и потребностей в самоуважении и самоактуализации» [5]. Фитнес-индустрия является одной из социально значимых отраслей в экономике России, а также представляет интерес для бизнеса с точки зрения рентабельности вложений в объекты спорта. Рентабельность объектов фитнес-индустрии напрямую связана с постоянной работой над оптимизацией процесса управления, увеличения доходной и сокращения расходной частей таких объектов. Цифровизация индустрии открывает

**Abstract.**

The article analyzes the specific characteristics of the fitness industry, which is one of the socially significant industries in the country's economy and is of interest to businesses in terms of profitability of investments in sports facilities, taking into account the main problems of the modern automated control system and its development trends are revealed.

**Keywords.**

Automated control system, digitalization, integration, digital technologies, fitness, fitness studio.

возможности не только для контроля финансовых потоков и автоматизации бизнес-процессов, но и решает вопросы соблюдения стандартов и технологий работы компании, постоянно совершенствуя сервис и качество оказываемых услуг, вовлекая в занятия спортом все большие группы населения.

Фитнес — это многогранная отрасль предоставления услуг, которая постоянно развивается и трансформируется, в том числе с помощью внедрения различных автоматизированных систем управления. «Фитнес (англ. пригодность, соответствие):

1. Деятельность, направленная на повышение уровня здоровья. Основные виды деятельности: тренировка с отягощения-



ми, аэробная тренировка, растяжка, повышение качества питания.

2. Понятие, объединяющее различные формы физической культуры, имеющие кондиционную, оздоровительную и спортивную направленность, основанную на использовании широкого комплекса физических упражнений: аэробики, шейпинга, танцевальных движений, элементов гимнастики, боевых искусств, психотренинга, проводимых в зале, бассейне и на открытых площадках, во всех возрастных группах населения; фитнес общий - оптимальное качество жизни, включающее социальные, умственные, духовные и физические компоненты; называется также позитивным здоровьем или хорошим самочувствием; фитнес оздоровительный - оптимальное физическое состояние, включающее достижение определенного уровня результатов выполнения двигательных тестов и низкий уровень риска развития проблем здоровья; также называется физический фитнес, физиологический фитнес, физическая подготовленность; фитнес спортивно-ориентированный - способность выполнять двигательные или спортивные задачи на достаточном уровне; также называется физический фитнес, двигательный фитнес» [18].

#### Теория и результаты исследования

Родиной такого вида спорта, как фитнес, по праву, считается Америка, где направление начало активно развиваться в 50-60х годах прошлого столетия, когда открывались первые фитнес клубы. Первый фитнес-клуб в России, соответствующий мировым стандартам, открылся в 1993 году в Москве под брендом World Class. Сейчас сеть World Class является крупнейшей в России фитнес-корпорацией, объединяющей более ста объектов сети «полного» комплекса услуг и предлагающей различные фитнес-программы, спа-комплексы и бассейны, групповые и индивидуальные тренировки, тренажерные залы, детские клубы, реабилитационные программы, медицинское сопровождение и многое другое [9]. Студийный формат клубов компания развивает совместно с брендом «UFC GYM». С появлением но-

вых игроков рынка фитнес услуг, таких как - сеть фитнес-клубов Планета Фитнес (1997 год), росла их конкуренция и отрасль активно развивалась. Пионеры индустрии начали анализировать, развивать и оптимизировать свои бизнес-процессы, объединяя локальные клубные клиентские базы в единые сетевые, что решало проблему сетевого доступа клиентов на объекты и улучшало сервисную составляющую. Сейчас автоматизированная система управления фитнес клубом входит во франчайзинговый пакет всех ключевых фитнес-игроков, предлагая возможные варианты комплексной автоматизации оказания фитнес-услуг. Как правило, все автоматизированные системы имеют приложения для мобильных устройств, так как их наличие и функционал важен для удобства пользователя, будь то административный персонал, тренер или клиент.

Активно растущая фитнес-индустрия все чаще отмечает «повышение потребительского спроса на услуги фитнес-студий, функционирующих как в моноформате, со специализацией на конкретном виде тренировок (студия танцев, студия йоги, студия пилатес и т.д.), так и в формате многофункциональной студии» [6]. «Намечается тенденция пересмотра форматов строящихся объектов с «полного цикла» на студийный «сухой» формат без бассейна» [8]. Формат фитнес-студии «шаговой доступности» уже набрал широкую популярность в Европе и США [15]. Студии приходят на смену фитнес-клубам полного комплекса услуг, где внушительные по площади фитнес-центры, для всех групп населения, с бассейном и детским клубом, все чаще делят маркетинговую зону с фитнес студиями или «сухими» клубами, в том числе за счет большей инвестиционной привлекательности таких объектов. Небольшая площадь фитнес студии, отсутствие бассейна и детского клуба, а также некоторые другие факторы дают возможность для более простой маршрутизации потребителей услуги, что является важным фактором для все более широкого внедрения технологичных систем управления фитнес объектом, применяя систему контроля доступов с

разделением на зоны. Примером могут служить такие фитнес-сети как: DDX, Spirit, UFC GYM и другие.

В действующем ГОСТе Р 59853-2021 национального стандарта РФ «Информационные технологии. Комплекс стандартов на автоматизированные системы. Автоматизированные системы. Термины и определения» приводится определение автоматизированного процесса, как процесса, осуществляемого при совместном участии человека и средств автоматизации и автоматизированной системы как системы, состоящей из комплекса средств автоматизации, реализующего информационную технологию выполнения установленных функций, и персонала, обеспечивающего его функционирование [1]. Автоматизированные системы управления (АСУ) — это совокупность различных подсистем, симбиоз знаний и данных, технологий работы и стандартов обслуживания, инструментальных и технических средств, экономико-математических моделей, а также специалистов, подготовленных для обработки информации и принятия решений [17]. «На современном этапе цифровизации национальной экономики именно личный аспект каждого работника в компании играет основную роль в процессе их интеллектуальной деятельности. Таким образом, цифровизация экономики не «стирает личность», а наоборот, повышает роль индивидуального вклада, креативных и человеческих особенностей работников» [2]. Вместе с тем, анализ различных источников [2; 3; 14; 19] показывает, что автоматизированные системы и современные цифровые инструменты имеет ряд проблем в различных отраслях и, в следствие этого, подлежат постоянному совершенствованию.

Интеграция технологий в управление уже дает свои качественные результаты в оптимизации самых разных бизнес-задач, несмотря на сложности, которые могут возникать при процессе их внедрения. Внедрение автоматизированных систем управления является важным шагом для повышения эффективности работы предприятий и организаций. Однако этот

процесс часто сталкивается с рядом проблем, которые могут замедлить или даже остановить успешную реализацию проекта. Рассмотрим некоторые ключевые проблемы, возникающие при их внедрении:

1. Технические сложности. Автоматизированные системы управления требуют интеграции различных компонентов, таких как программное обеспечение, аппаратное обеспечение и сетевые инфраструктуры. В случае отсутствия совместимости между этими элементами возникают технические трудности, которые затрудняют работу всей системы. Например, устаревшие технологии могут оказаться несовместимыми с новыми решениями, что потребует дополнительных затрат на модернизацию оборудования.

2. Недостаток квалифицированных кадров. Для успешного внедрения и эксплуатации АСУ необходимы специалисты, обладающие соответствующими знаниями и навыками. Недостаточная квалификация персонала может привести к неправильной настройке системы, ошибкам в работе и снижению общей производительности. Обучение сотрудников требует времени и ресурсов, а привлечение внешних специалистов может увеличить бюджет проекта.

3. Высокая стоимость. Разработка и внедрение автоматизированных систем управления связаны с большими финансовыми вложениями. Это включает затраты на приобретение программного обеспечения, оборудование, услуги консультантов и обучение персонала. Некоторые организации могут столкнуться с трудностями в поиске необходимого финансирования, особенно если они находятся в условиях ограниченного бюджета.

4. Сопротивление со стороны сотрудников. Изменения, связанные с внедрением новых технологий, часто вызывают сопротивление среди работников. Люди боятся потерять свои рабочие места или не уверены в своих способностях освоить новые инструменты. Это может привести к саботажу процесса внедрения и снижению мотивации сотрудников. Важно проводить разъяснительную работу и вовлекать персонал в процесс изменений,

чтобы минимизировать негативное влияние этого фактора.

5. Проблемы безопасности данных. Современные автоматизированные системы хранения и обработки информации подвержены угрозам кибератак и утечек данных. Недостаточно защищенная система может стать уязвимой для злоумышленников, что приведет к финансовым потерям и репутационным рискам. Поэтому необходимо уделять особое внимание вопросам информационной безопасности и регулярно обновлять защитные механизмы.

6. Неопределенность требований. Часто перед началом проекта у заказчика нет четкого представления о том, какие именно функции должна выполнять новая система. Это приводит к изменению требований в процессе разработки, что увеличивает сроки выполнения работ и расходы. Чтобы избежать этой проблемы, важно тщательно анализировать потребности бизнеса и формулировать конкретные требования до начала реализации проекта.

Внедрение автоматизированных систем управления – сложный и многогранный процесс, требующий учета множества факторов. Успех проекта зависит от правильного планирования, выбора подходящих решений, подготовки персонала и обеспечения безопасности данных. При грамотном подходе эти проблемы можно преодолеть, и организация получит значительные преимущества от использования современных технологий [4].

Несмотря на отсутствие в настоящее время унифицированной автоматизированной системы управления фитнес-бизнесом, учитывающей все потребности оперативной деятельности и стратегического менеджмента, на рынке существует ряд системных продуктов по управлению работой компании и ряд систем для комплексной автоматизации и работы отдельных служб или процессов. Широко представлен ряд «коробочных» продуктов. Как правило, автоматизированные сервисы имеют возможность работать в связке с другими продуктами IT отрасли и, в результате интеграции, образуют конечную систему автоматизации управления, ис-

пользуемую бизнесом. В действующем ГОСТе Р 59853-2021 дано определение совместимости автоматизированных систем, как комплексного свойства двух или нескольких систем, характеризующее их способностью взаимодействовать при функционировании [1].

Флагманом возможностей архитектуры системы управления бизнесом долгое время остается компания 1С и, в том числе, ее система – Битрикс24, позволяющая гибкую архитектуру собственных процессов [10; 20]. Такая система дает возможность работы как в облачной версии, так и на своем сервере, когда речь идет о «коробочном» готовом продукте. Битрикс 24 решает вопросы по совместной работе сотрудников над всевозможными стратегиями и проектами, через выстраиваемую систему задач. Ряд возможностей системы: маркетинг, внутренняя соцсеть компании, почта, календари, документы, системы процессов и задач компании, их обсуждение/решение, учет рабочего времени, роботизация процессов, конструктор сайтов, интернет-магазин с возможностью интеграции с 1С для финансового, складского и клиентского учета, автоматизация задач по продажам (лиды, сделки, контакты), CRM и сквозная аналитика и другие. Компания 1С предлагает широкую линейку систем автоматизации, с возможностью интеграции.

Компания 1С также реализует продукт «Фитнес клуб» (автоматизация и управление кадрами) и предлагает решение вопросов по эффективному анализу и менеджменту фитнес объекта, решая вопросы расписания и администрирования сотрудников. Основные направления автоматизации — это учет, расчет, контроль и аналитика. С помощью этой системы компания получает возможности для автоматизированной работы и формированию аналитики по управлению персоналом фитнес клуба, а именно – планирование и анализ работы сотрудников фитнес объекта в единой системе расписания, учет рабочего времени, гибкий расчет заработной платы (оклад, процент, тариф KPI и т.д.), учитывающий все виды удержаний (аванс, штраф, вза-

имозачет и т.д.), анализ эффективности сотрудника. I С также предлагает мобильное приложение для тренеров, которое позволяет им самостоятельно планировать и/или учувствовать в планировании расписания групповых и персональных тренировок, а также дает возможность фиксации всех внесенных изменений в общей системе управления фитнес-клубом, с единовременными push-уведомлениями клиентам.

Рынок программных продуктов, решающих отдельные задачи бизнеса достаточно широк. Автоматизированные системы, созданные для отдельных процессов, дают возможность решения определенных задач, не затрагивая при этом общую структуру предприятия [4].

Например, компания MD Audit предлагает внедрение продукта для розничной торговли после проведения аналитики, создавая его под нужды компании. MD Audit разделяет масштабные рабочие процессы и операционную деятельность компании на простые и понятные списки задач, которые формируются в зависимости от сотрудника или отдела. Автоматизация бизнес-процессов помогает менеджерам и руководителям быстро собирать и анализировать данные и, как следствие, принимать на их основе немедленные корректирующие действия.

Программные продукты для комплексной автоматизации фитнес отрасли сегодня решают различные вопросы, в том числе направленные на работу с клиентской базой. Компания Mobifitness предлагает систему автоматизации управления фитнес-клубом, а также, спортивной студией, школой танцев или йоги, детским центром, центром пилатеса или растяжки и т.д. Все полезные функции сведены в единую систему путем интеграции и включают: учетную систему, в том числе CRM и задачи, мобильное приложение для клиента, интернет-магазин, мобильное приложение для тренера, онлайн-запись для сайта и социальных сетей, онлайн платежи [11].

Сеть фитнес клубов DDX предлагает следующие элементы комплексной автоматизации программного продукта для фитнес-клубов [12]:

- систему контроля доступов, с разделением на зоны;
- запись на включенные и дополнительные услуги;
- учет реализации услуг клуба;
- рекуррентные и единоразовые платежи;
- фискализацию продаж;
- составление доступных для пользователя календарей;
- оперативную коммуникацию и ее дополнительные автоматизированные сервисные возможности;
- администрирование мероприятий.

Одним из ключевых факторов выполнения показателей продаж фитнес-объекта по плановым значениям удержания клиентской базы (продления пользования услугой) является поддержка ожидаемого уровня клиентского сервиса [15]. Для потребителей фитнес услуги решением множества вопросов, в том числе сервиса, становится функциональное мобильное приложение. Большинство клубов и фитнес-сетей уже имеет мобильное приложение для своих клиентов. Сеть фитнес клубов XFIT, например, предлагает пользователям следующий функционал приложения: актуальное расписание, новости клуба, акции, возможность выбора и оплаты варианта клубной карты, тренировки, гостевого визита, сеанса массажа или spa-услуги [16].

Также, на рынке существуют приложения для занятий спортом и фитнесом в домашних условиях, рынок которых представлен достаточно широко. Такие приложения, как правило, продаются через подписку как отдельный продукт и могут быть как по отдельным видам тренинга, так и объединять различные тренировки. Такое приложение может быть интересно потребителям не готовым посещать клуб или студию, но уже готовых приступить к занятиям. Уже не редко это комплексное приложение, позволяющее максимально осознано подойти к вопросам физической формы, психологического состояния и здоровья, через мониторинг и синхронизацию с другими умными устройствами и программами.

### Заключение

В настоящий момент все больше спортивных и фитнес-компаний развивают свои конкурентные преимущества вводя инновационные продукты и совершенствуя систему обслуживания для своих клиентов. Удобная и понятная маршрутизация («путь клиента»), биометрический доступ на объект, биометрическая оплата услуг и товаров, автоматизированная система для планирования, контроля и учета тренировочных нагрузок – далеко не полный список активно работающих и развивающихся услуг. «Цифровизация не только улучшает опыт клиентов, но и позволяет спортивным и фитнес объектам экономить время и усилия на повседневных операциях, что дает больше свободы для инноваций и развития» [7].

Фиджитал-спорт и тренировки, интегрированные в виртуальную реальность или, напротив, кибер-спортсмены, занятые каким-либо видом спорта в реальном мире – основные направления развития спортивной индустрии, где автоматизированные системы уже являются обязательным компонентом [13].

Технологии помогают управлять, поддерживать и развивать бизнес, поэтому все системы управления непрерывно совершенствуются. С помощью такой непрерывной архитектуры бизнес-процессов строится современная развивающаяся компания, где выстраивается четкий регламент взаимодействий, в соответствии со стратегическим менеджментом компании.



**Список источников:**

1. ГОСТ Р 59853-2021. Информационные технологии. Комплекс стандартов на автоматизированные системы. Автоматизированные системы. Термины и определения. Дата введения 2022-01-01. Разработан Акционерным обществом "Всероссийский научно-исследовательский институт сертификации" (АО "ВНИИС") и Обществом с ограниченной ответственностью "Информационно-аналитический вычислительный центр" (ООО ИАВЦ). Внесен Техническим комитетом по стандартизации ТК 22 "Информационные технологии". Утвержден и введен в действие Приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 19 ноября 2021 г. N 1520-ст.
2. Демин А.В., Рыбальченко И.В., Зотов В.Б., Узунян А.С., Терехова К.О. Управленческие приемы мотивации персонала в условиях цифровой экономики // Муниципальная академия. 2022. № 3. С. 14-22.
3. Зотов В.Б., Терехова К.О. Краткий анализ практик государственно-частного партнерства в городах // Вестник МИРБИС. 2022. № 3 (31). С. 41-46.
4. Идрисова Ж.В., Алихаджиев С.Х., Вагапова М.В. Использование информационных технологий в сфере управления персоналом // Педагогический журнал. 2020. Т. 10. № 1А. С. 398-405. DOI: 10.34670/AR.2020.1.46.147
5. Иванова С.С., Борисова Т.П. Актуальные проблемы управления в спортивной и фитнес индустрии // Актуальные проблемы управления - 2022. Материалы 27-й Международной научно-практической конференции. Москва, 2023. С. 257-259.
6. Иванова С.С., Борисова Т.П. Тенденции к трансформации финансовой модели фитнес-индустрии // Актуальные проблемы управления - 2023. Материалы 28-й Международной научно-практической конференции. Москва, 2023. С. 86-88.
7. Иванова С.С., Борисова Т.П. Пути повышения доходности спортивных и фитнес-объектов в условиях цифровизации // Актуальные направления повышения доходности социальных и бизнес-проектов - 2023. Сборник научных трудов по материалам 3-й Всероссийской научно-практической конференции с международным участием. Министерство науки и высшего образования Российской Федерации, Государственный университет управления. Москва, 2023. С. 76-79.
8. Иванова С.С. Актуальная финансовая модель фитнес-индустрии и ее тенденция к трансформации // Человек, природа, общество и технологии. Материалы Национальной научно-практической конференции. Москва, 2023. С. 95-97.
9. Информация о компании World Class // URL: <https://www.world-class.ru/about> (дата обращения 03.12.2023)
10. Информация о сервисе Битрикс24 // URL: <https://www.bitrix24.ru> (дата обращения 03.12.2023)
11. Информация о программе управления фитнес-клубом // URL: <https://mobifitness.ru> (дата обращения 07.12.2023)
12. Информация о программном продукте для комплексной автоматизации фитнес клубов// URL: <https://techddx.ru> (дата обращения 07.12.2023)

13. Карпова О.Л., Михайлов С.А. Фиджитал-спорт: Возможности и перспективы научных исследований // Всемирные студенческие игры: история, современность и тенденции развития. Материалы II Международной научно-практической конференции по физической культуре, спорту и туризму. Отв. за выпуск М.А. Ермакова. Красноярск. Издательство: Сибирский федеральный университет (Красноярск), 2023. Страницы: 875-879.
14. Мелехов К.А. Проблемы повышения эффективности управления высокотехнологичными организациями в современных условиях. Вестник МИРБИС. 2023. № 3 (35). С. 66-74.
15. Мусий А.В. Маркетинговая деятельность фитнес студии // Журнал экономика и бизнес: теория и практика. № 2-2 (60). 2020. С. 54-56. DOI: 10.24411/2411-0450-2020-10124
16. Новые функции в мобильном приложении XFIT // URL: <https://www.xfit.ru/news-promo/novoe-mobilnoe-prilozhenie> (дата обращения 07.12.2023)
17. Петроченков А.Б., Даденков Д.А., Поносова Л.В. К вопросу о классификации автоматизированных систем управления. – ПГТУ: Вестник ЭТФ, 2009. С. 243-244. ISSN 2075-7689
18. Словарь фитнес-терминов. Учебное пособие. – М.: АНО «ОЦ «Академия фитнеса». ООО «УИЦ «Век», 2006. -128 с. С. 105-106. ISBN 966-8814-05-6
19. Чарыярова Г.Д., Дадсон Г.Э. Цифровизация как системная технология развития крупных компаний. Вестник МИРБИС. 2020. № 1 (21). С. 90-94.
20. Чеснокова А.В. Управление фитнес клубом при помощи WEB технологий // Международный научный журнал «Инновационная наука», № 02. 2018. С. 28-29. ISSN 2410-6070

**References:**

1. GOST R 59853-2021. Information technology. Set of standards for automated systems. Automated systems. Terms and definitions. Date of introduction 2022-01-01. Developed by Joint-Stock Company "All-Russian Research Institute of Certification" (JSC "VNIIS") and Limited Liability Company "Information and Analytical Computing Center" (LLC IAVC). Submitted by the Technical Committee for Standardization TC 22 "Information Technology". Approved and put into effect by Order of the Federal Agency for Technical Regulation and Metrology dated November 19, 2021 N 1520-st.
2. Demin A.V., Rybalchenko I.V., Zotov V.B., Uzunyan A.S., Terekhova K.O. Management techniques for motivating personnel in the digital economy // Municipal Academy. 2022. No. 3. P. 14-22.
3. Zotov V.B., Terekhova K.O. Brief analysis of public-private partnership practices in cities // MIRBIS Bulletin. 2022. No. 3 (31). pp. 41-46.
4. Idrisova Zh.V., Alikhadzhev S.Kh., Vagapova M.V. The use of information technologies in the field of personnel management // Pedagogical Journal. 2020. T. 10. No. 1A. pp. 398-405. DOI: 10.34670/AR.2020.1.46.147
5. Ivanova S.S., Borisova T.P. Current management issues in the sports and fitness industry // Current management issues - 2022. Proceedings of the 27th International scientific and practical conference. Moscow, 2023. pp. 257-259.

6. Ivanova S.S., Borisova T.P. Trends in the transformation of the financial model of the fitness industry // Current management issues - 2023. Proceedings of the 28th International scientific and practical conference. Moscow, 2023. pp. 86-88.
7. Ivanova S.S., Borisova T.P. Ways to increase the profitability of sports and fitness facilities in the context of digitalization // Current directions for increasing the profitability of social and business projects - 2023. Collection of scientific papers based on the materials of the 3rd All-Russian scientific and practical conference with international participation. Ministry of Science and Higher Education of the Russian Federation, State University of Management. Moscow, 2023. pp. 76-79.
8. Ivanova S.S. Current financial model of the fitness industry and its tendency to transform // Man, nature, society and technology. Proceedings of the National scientific and practical conference. Moscow, 2023. Pp. 95-97.
9. Information about the World Class company // URL: <https://www.worldclass.ru/about> (accessed on 03.12.2023)
10. Information about the Bitrix24 service // URL: <https://www.bitrix24.ru> (accessed on 03.12.2023)
11. Information about the fitness club management program // URL: <https://mobifitness.ru> (accessed on 07.12.2023)
12. Information about the software product for comprehensive automation of fitness clubs // URL: <https://techddx.ru> (accessed on 07.12.2023)
13. Karpova O.L., Mikhailov S.A. Phygital sport: Possibilities and prospects of scientific research // World Student Games: history, modernity and development trends. Proceedings of the II International scientific and practical conference on physical education, sports and tourism. Responsible for the release M.A. Ermakova. Krasnoyarsk. Publisher: Siberian Federal University (Krasnoyarsk), 2023. Pages: 875-879.
14. Melekhov K.A. Problems of increasing the efficiency of management of high-tech organizations in modern conditions. MIRBIS Bulletin. 2023. No. 3 (35). P. 66-74.
15. Musiy A.V. Marketing activities of a fitness studio // Journal of Economics and Business: Theory and Practice. No. 2-2 (60). 2020. P. 54-56. DOI: 10.24411/2411-0450-2020-10124
16. New functions in the XFIT mobile application // URL: <https://www.xfit.ru/news-promo/novoe-mobilnoe-prilozhenie> (date of access 07.12.2023)
17. Petrochenkov A.B., Dadenkov D.A., Ponomareva L.V. On the issue of classification of automated control systems. - PSTU: Bulletin of ETF, 2009. Pp. 243-244. ISSN 2075-7689
18. Dictionary of fitness terms. Study guide. -M.: ANO "OC" Fitness Academy". 000" UIC "Vek", 2006. -128 p. Pp. 105-106. ISBN 966-8814-05-6
19. Charyarova G.D., Dadson G.E. Digitalization as a systemic technology for the development of large companies. MIRBIS Bulletin. 2020. No. 1 (21). P. 90-94.
20. Chesnokova A.V. Fitness club management using WEB technologies // International scientific journal "Innovative Science", No. 02. 2018. P. 28-29. ISSN 2410-6070

Статья поступила в редакцию 27.10.2024; принята к публикации 20.11.2024

УДК: 331.108  
DOI: 10.52176/2304831X\_2024\_04\_266  
EDN: XHUBNI

## Повышение эффективности найма персонала за счет использования возможностей искусственного интеллекта

### Improving the efficiency of hiring staff by using the capabilities of artificial intelligence



**Жанна Юрьевна Коптева**

ФГБОУ ВО «Юго-Западный государственный университет»,  
доцент кафедры экономики, управления и аудита, кандидат  
экономических наук, доцент, ORCID: 0000-0003-1198-6357, SPIN-  
код: 2524-2611, AuthorID: 685397  
305040, г. Курск, ул. 50 лет Октября, 94  
e-mail: zhanna.kopteva@inbox.ru

**Zhanna Y. Kopteva**

Southwestern State University, Associate Professor of the  
Department of Economics, Management and Audit, Candidate  
of Economics, Associate Professor, ORCID: 0000-0003-1198-6357, SPIN  
code: 2524-2611, AuthorID: 685397  
94, 50 let Oktyabrya str., Kursk, 305040  
e-mail: zhanna.kopteva@inbox.ru



**Ирина Александровна Томакова**

ФГБОУ ВО «Юго-Западный государственный университет»,  
доцент кафедры экономики, управления и аудита, кандидат  
технических наук, доцент, ORCID: 0000-0001-7419-1813, SPIN-код:  
8384-5068, AuthorID: 452882  
305040, г. Курск, ул. 50 лет Октября, 94  
e-mail: tomakova@mail.ru

**Irina A. Tomakova**

Southwestern State University, Associate Professor of the  
Department of Economics, Management and Audit, Candidate  
of Technical Sciences, Associate Professor, ORCID: 0000-0001-7419-  
1813, SPIN code: 8384-5068, AuthorID: 452882  
94, 50 let Oktyabrya str., Kursk, 305040



**Дмитрий Михайлович Белкин**

ФГБОУ ВО «Юго-Западный государственный университет»,  
магистрант кафедры вычислительной техники  
305040, г. Курск, ул. 50 лет Октября, 94  
e-mail: belkindmit@yandex.ru

**Dmitry M. Belkin**

Southwestern State University, Graduate student of the  
Department of Computer Engineering  
94, 50 let Oktyabrya str., Kursk, 305040  
e-mail: belkindmit@yandex.ru



**Руслан Владимирович Корой**

ФГБОУ ВО «Юго-Западный государственный университет»,  
магистрант кафедры вычислительной техники  
305040, г. Курск, ул. 50 лет Октября, 94  
e-mail: ruslan.koroy@gmail.com

**Ruslan V. Koroy**

Southwestern State University, Graduate student of the Department  
of Computer Engineering  
94, 50 let Oktyabrya str., Kursk, 305040  
e-mail: ruslan.koroy@gmail.com



**Алексей Владимирович Свинарев**

ФГБОУ ВО «Юго-Западный государственный университет»,  
магистрант кафедры вычислительной техники  
305040, г. Курск, ул. 50 лет Октября, 94  
e-mail: Hellpers961@yandex.ru

**Alexey V. Svinarev**

Southwestern State University, Graduate student of the  
Department of Computer Engineering  
94, 50 let Oktyabrya str., Kursk, 305040  
e-mail: Hellpers961@yandex.ru

**Аннотация.**

В статье представлены результаты исследования, проведенного авторами в сфере изучения возможности интеграции технологий искусственного интеллекта (ИИ) в процесс найма персонала. Проанализирован опыт успешного применения ИИ в HR-аналитике, посредством значительной оптимизации анализа кадровых данных. Авторами предложена модель виртуального ассистента для проведения собеседования, с возможностью запуска веб-приложения на любой платформе, с предоставлением доступа к собеседованию из любого места с интернет соединением. Представлены блок-схема взаимодействия с API и интерфейсом и блок-схема алгоритма программы обработки естественного языка и инструментов для создания пользовательских интерфейсов, обеспечивающие комплексное решение для автоматизации собеседования процесса найма сотрудников. Выявлено, что применение ИИ успешно интегрируется в процессы управления персоналом и может значительно повысить эффективность поиска кандидата на соответствующую должность, снизить текучесть кадров и сократить связанные с этим затраты компании.

**Ключевые слова.**

Нейронные сети, персонал, собеседование, экономика, общение с нейронными сетями.

**Введение**

Процессы цифровизации успешно интегрируют во все сферы экономической жизни. Ярким и известным примером внедрением нейронных сетей можно считать разработку компании OpenAI их детище «ChatGPT», которая стала широко известна уже в конце ноября начале декабря настоящего года.

Данный бот мог ответить на большинство вопросов от самых тривиальных типа «найди информацию о...» до сложных запросов «сгенерируй фрагмент кода ... если есть такие входные данные» или «проведи анализ роста ... в данном сегменте».

ChatGPT представляет собой крупномасштабную языковую модель, разработанную компанией OpenAI, являющуюся примером прогресса в области глубокого обучения и обработки естественного языка. Эта модель обучена на огромном количестве текстовых данных с использованием методов обучения с учителем и обучения с подкреплением, что позволяет ей генерировать тексты, переводить языки, вести диалоги и даже создавать программный код.

**Abstract.**

The article presents the results of a study conducted by the authors in the field of studying the possibility of integrating artificial intelligence (AI) technologies into the recruitment process. The experience of successful application of AI in HR analytics is analyzed, through significant optimization of personnel data analysis. The authors proposed a model of a virtual assistant for conducting an interview, with the ability to launch a web application on any platform, with access to the interview from anywhere with an Internet connection. A flowchart of interaction with the API and interface and a flowchart of the algorithm of the natural language processing program and tools for creating user interfaces are presented, providing a comprehensive solution for automating the interview process of hiring employees. It has been revealed that the use of AI is successfully integrated into personnel management processes and can significantly increase the efficiency of searching for a candidate for the appropriate position, reduce staff turnover and reduce the associated costs of the company.

**Keywords.**

Neural networks, personnel, interview, economics, communication with neural networks.

Ключевой особенностью ChatGPT является его способность понимать и имитировать человеческий язык с учетом контекста, интонации и стиля общения. Это достигается благодаря использованию сложных нейронных сетей, которые анализируют входные данные и генерируют выходные данные в виде текста.

Возможности ChatGPT расширяются с каждой новой версией модели. Она применяется в различных сферах, включая творчество, образование, бизнес и исследования. ChatGPT может генерировать тексты, переводить языки, писать код, отвечать на вопросы, создавать диалоги, анализировать данные и решать множество других задач.

ChatGPT - это инструмент с огромным потенциалом, который может принести пользу в различных сферах жизни.

**Основная часть**

В настоящее время ИИ применяется активно во множестве отраслей. На рисунке 1 показан предполагаемый рост объема рынка искусственного интеллекта по годам.



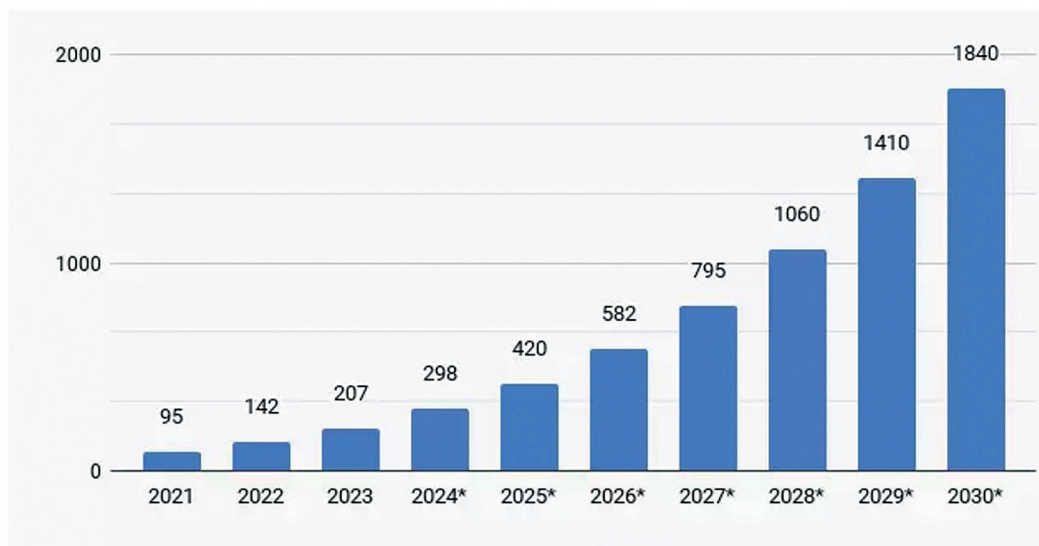


Рисунок 1. Объем рынка искусственного интеллекта, млрд. долларов [13]

Данный прогноз был сформирован еще в 2021 году, но, как видно из графика, объем рынка ИИ показывает устойчивый рост. Области использования искусственного интеллекта в российских компаниях показаны на рисунке 2. Аналитики отмечают заметное снижение затрат компаний за счет внедрения ИИ в бизнес-процессы [8;18], а также повышение их эффективности [9;17].

Все больше набирает популярность использование ИИ в области «Управление кадрами», открывая новые перспективы для оптимизации некоторых процессов, например, отбора персонала, делая их более эффективными и объективными.

Вопросами изучения возможностей интеграции ИИ в различные сферы экономической деятельности занимались такие ученые как Байнакова М.Е., Чуланова О.А. [2], Аристова А.С., Воронович Н.Е., Токарева Ю.А. [14], Голованов В.И., Торгашев Р.Е. [3] и др. [5;6;11;12;15].

Так, например, в 2023 году Байнакова М.Е. и Чуланова О.А. изучили вопрос интеграции модели ChatGPT в систему адаптации персонала.

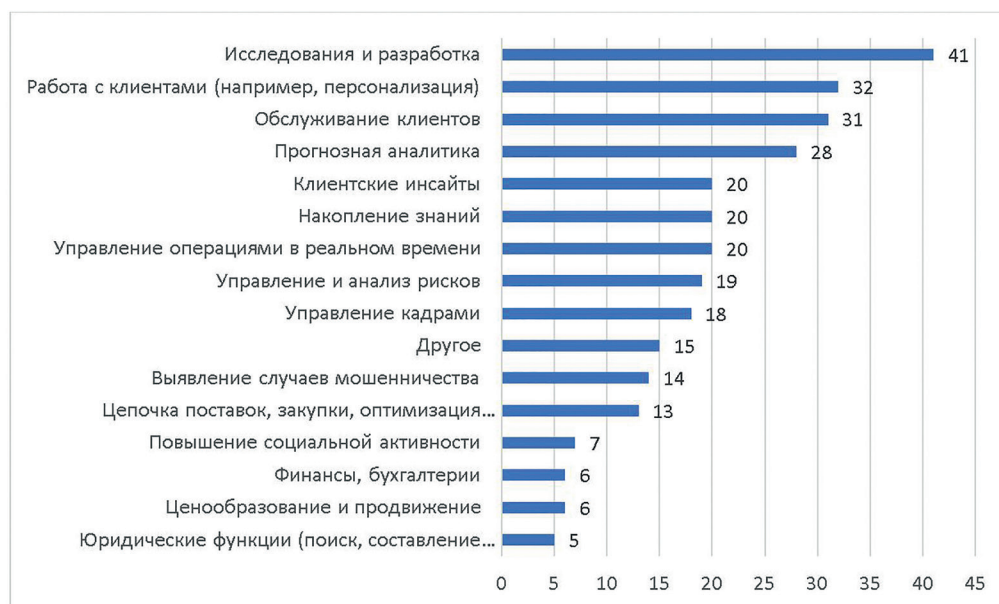
Авторы доказали актуальность успешного применения ИИ в HR-аналитике, посредством значительной оптимизации анализа кадровых данных. Они доказали, что благодаря ИИ, пользователи смогут эффективно обрабатывать огромные объемы информации, при этом получая

необходимую аналитическую информацию в соответствии с их конкретными потребностями, что позволит увеличить точность и скорость принятия решений в сфере управления персоналом [2].

В своей статье Чуланова О.А. изучила возможности ИИ, включая обработку естественного языка, поддержку принятия решения пользователем, OCR (компьютерное зрение), распознавание текста и синтеза речи [16].

Автор приводит результаты опросов компаний, показавший 69% в пользу варианта «Внедрение ИИ позволит улучшить компанию». Так же достаточное количество опрошенных считают, что «Организация выйдет на новый уровень развития и повышения конкурентно способности компании, организация создает перспективы развития целеустремленного, стремящегося реализовать свои творческие способности персоналу, уступив рутинные операции технологии ИИ. Сосредоточиться на развитии интеллектуального потенциала персонала организации и на развитии soft skills персонала» [2].

Современные чат-боты, являющиеся продуктом развития искусственного интеллекта (ИИ), представляют собой виртуальных помощников, способных выполнять как простые задачи (напоминания, бронирование, запись информации), так и сложные операции, основанные на алгоритмах ИИ. Истоки этой технологии вос-



**Рисунок 2. Области использования искусственного интеллекта в российских компаниях [7]**

ходят к работам Алана Тьюринга, который заложил основы для создания интеллектуальных машин.

ИИ, лежащий в основе чат-ботов, широко применяется в различных сферах, интегрируясь в «умные дома», мобильные приложения, системы онлайн-банкинга и маркетплейсы.

Чат-боты конструируются с целью создания имитации диалога с пользователем. Они представляют собой систему, состоящую из сообщений и кнопок, которая может имитировать разговор между реальными людьми. Чат-боты могут давать краткие ответы на простые запросы или вести сложные беседы с высокой степенью персонализации.

Если подводить итог, чат-бот – это автоответчик на запросы пользователя, которые формируются с помощью нейронных сетей. Возможности современных чат-ботов приведены на рисунке 3.

Рассмотрим виды существующих чат-ботов.

1. Чат-боты с кнопочным взаимодействием

Эти боты работают на основе заранее заданных правил и алгоритмов, обрабатывая естественный язык на базовом уровне и используя ключевые слова. Они способны выполнять простые задачи, например,

принимать платежи или предоставлять информацию о продукте. Однако при выходе за рамки запрограммированных действий они не способны решить проблему самостоятельно и перенаправляют пользователя к специалисту службы поддержки.

2. Виртуальные или цифровые помощники

Это более совершенные чат-боты, способные вести свободный диалог с пользователем. Они используют передовые технологии искусственного интеллекта для определения целей пользователя. Ключевым отличием от кнопочных ботов является возможность персонализировать ответы и решения в зависимости от контекста разговора. Основой функционирования таких ботов является машинное обучение, обработка естественного языка и анализ реальных пользовательских запросов. Представителями данного вида являются бот-поддержки Тинькофф «Олеп», Яндекса «Алиса», СБЕР «SaluteSpeechBot».

Рассмотрим преимущества, которые имеют чат-боты в сравнении с обычной техподдержкой, которая отвечает на запросы.

1. Круглосуточность

В данном случае чат-бот работает без выходных и перерывов на сон или обед, то



Рисунок 3. Возможности чат-ботов

\*Источник: составлено авторами

есть круглосуточно каждый день недели, месяца.

#### 2. Самообслуживание

Клиент работает с ботом, а не с реальным человеком, что предоставляет быстроту ответа, удобство, упрощает процесс получения ответа.

#### 3. Экономия расходов

Данный пункт является относительно спорным, хотя и имеет больше плюсов в долгосрочной перспективе, ведь не придется тратиться на наем дополнительного персонала и его обслуживания, хотя совсем без персонала не получится обойтись, ведь есть вопросы, которые нельзя решить с помощью ботов.

#### 4. Сбор клиентских данных и отслеживание потребностей аудитории

Через таких чат-ботов компания может удобно и просто собирать информацию о наиболее популярных запросах у аудитории, анализировать отзывы. Ранее клиенты с вопросами, проблемами или жалобами отправляли электронные письма или звонили в службу поддержки. Такой формат коммуникации сохраняется, но они позволяют оптимизировать количество входящих обращений и снизить нагрузку на персонал. Чат-боты допускают меньше ошибок при сборе данных и обрабатывают информацию быстрее, чем человек.

Это позволяет сократить время контакта между первичным обращением клиента и получением услуги.

#### 5. Эффективный инструмент продаж и вовлечения клиентов

Чат-боты позволяют не только собирать информацию, но и выдавать «таргетные» рекомендации. Благодаря чему клиент остается заинтересованным в продолжении сотрудничества с данной компанией не чувствуя негатива от перегруженности информацией и предложениями.

В статье от 2020 года Попова Д.В упоминалась такая концепция, как применение искусственных нейронных сетей для анализа собираемой информации, ведь работодатели собирают множество опросников и критериев, но, как правило, большое количество данных остаются либо забытыми, либо потерянными. Но в настоящее время есть готовые проекты, способные упростить выполнение задач специалистов по набору персонала и работе с ним.

Так, существуют проекты, которые с помощью ИИ помогают специалистам по набору персонала, понять какой человек подходит на вакантную должность, например, сервис «Sever.AI». Данный сервис позволяет искать кандидатов по простым параметрам, рис. 4.

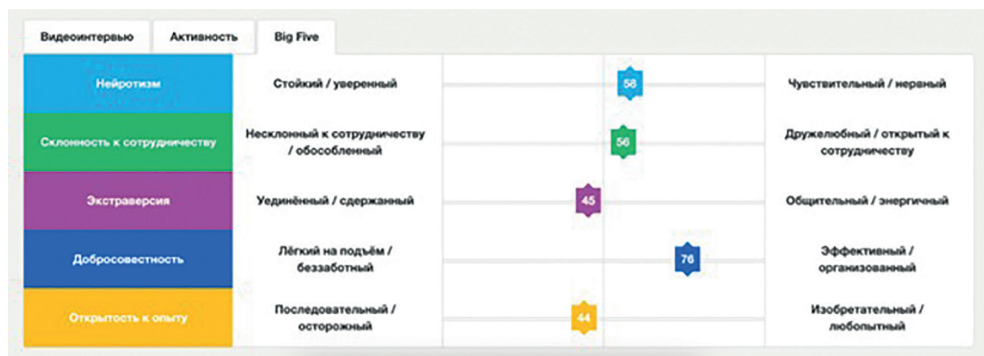


Рисунок 4. Результаты матрицы оценки big5 по одному из кандидатов [1]

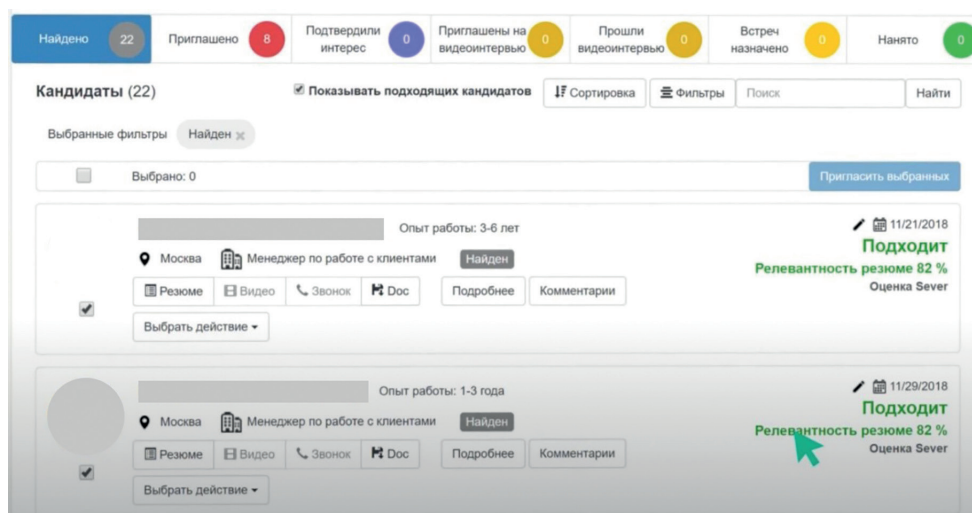


Рисунок 5. Пример выводимой статистики по кандидатам [1]

На рисунке 5 показаны результаты оценки одного из сервисов, которое дает примерное понимание о кандидате. Однако перед тем, как сформировать такую матрицу необходимо дать на рассмотрение одно видео с «кратким описанием мотивации кандидата работать у вас», и простой тест минимум на 5 вопросов (варьируется пожеланию специалиста). Итогом может стать следующая статистика, рис.5.

Внедрение ИИ в анализ резюме – это мощный инструмент, способный сократить время и повысить объективность первичного отбора кандидатов. Однако, ИИ анализирует только формальные данные, и для получения полной картины о кандидате необходимо проведение собеседования.

Основные преимущества применения ИИ на различных этапах собеседования приведены в таблице 1.

Таблица 1

Применение ИИ в собеседовании

Этап собеседования	Применение ИИ	Преимущества
Предварительный	Скрининг резюме, предварительное тестирование, автоматизация приглашений	Сокращение времени, объективность отбора
Виртуальное собеседование	Видео-интервью, анализ речи и эмоций	Удобство для кандидатов, экономия времени
Анализ поведения	Оценка навыков, оценка компетенций, прогнозирование успешности	Объективность оценки, выявление скрытых компетенций
Персонализация	Подбор вопросов, рекомендации рекрутеру	Улучшение качества собеседования, повышение эффективности

\*Источник: составлено авторами



Применение ИИ при отборе резюме, проведении собеседования и оценке кандидата позволит руководителям компаний значительно сократить затрачиваемые финансовые ресурсы на процесс найма персонала, а также время на поиск и отбор новых сотрудников, табл. 2.

Согласно статистике headhunter, в среднем в организации для найма закладывается в среднем от 180 тыс. руб. на одного нового сотрудника, а с учетом расходов на зарплату и обучение дополнительно в месяц от 60 до 70 тысяч рублей. Наиболее дорого обходятся организации сотрудники ИТ сферы, рис. 6. Не стоит за-

бывать, что при найме сотруднику нужно адаптироваться к новому рабочему месту, а значит его нужно обучить (ввести в курс дела).

В этот период назначается сотрудник, который будет помогать новому специалисту, а значит это дополнительная нагрузка и, соответственно, затраты (в среднем надбавка куратору нового сотрудника в районе 0.5-1.5 ставок, в зависимости от отрасли). Так же при найме учитывается зарплата специалиста по набору, но, как правило, закладывается в среднем от 7 до 10% от зарплаты на 1 нового сотрудника.

Таблица 2

Затраты на найм персонала организации

Статьи затрат	Формула расчета	Классические технологии подбора	Подбор с применением ИИ
На рекламу о вакансиях	Стоимость размещения объявления	+	+
Обращение в агентства по подбору персонала	В среднем от 12% до 20% заработной платы вакансии	+	+
Базы сайтов по подбору персонала	Стоимость доступа в базе резюме	+	+
Отбор по анкетам	Часовая ставка сотрудника × количество анкет × количество часов 1 анкету	+	-
Отбор результатам собеседования	Часовая ставка сотрудника × количество человек × количество часов 1 человека	+	-
На проведение оценки персонала	Часовая ставка сотрудника × количество человек × количество часов 1 человека	+	-
Закрепление наставника	Доплата за наставничество	+	+
На организацию рабочего места	Стоимость необходимых инструментов × количество человек	+	+
На обучение и развитие	Стоимость курсов	+	+

\*Источник: составлено авторами

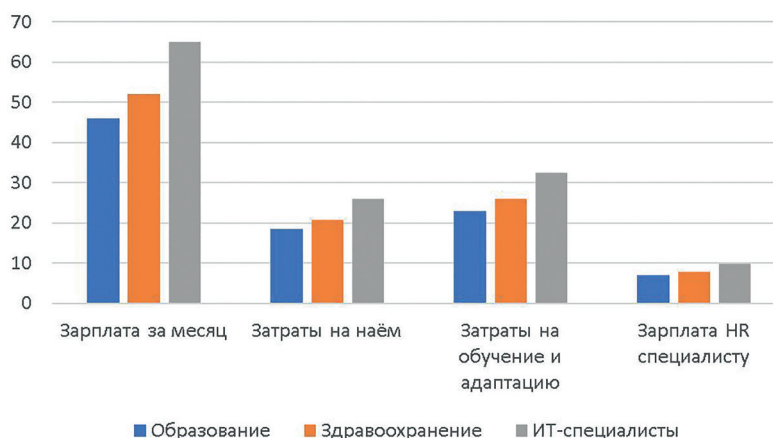


Рисунок 6. Соотношение затрат на 1 сотрудника в разных сферах, тыс.руб.

\*Источник: составлено авторами



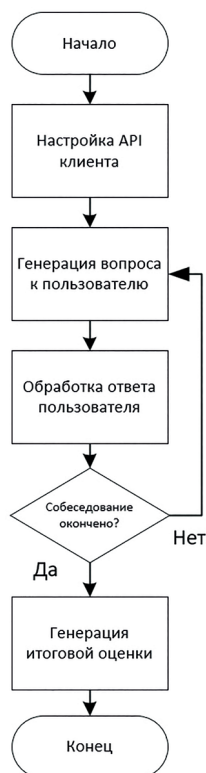


Рисунок 7. Блок-схема алгоритма программы

\*Источник: составлено авторами

Рассмотрим возможность применения ИИ при проведении собеседования с кандидатами, прошедшими первый этап отбора по резюме.

Весь процесс от начала до конца спроектирован таким образом, чтобы быть максимально интуитивно понятным для кандидата. Начальное приветственное сообщение объясняет цель и формат собеседования, обеспечивая ясность и комфорт для пользователя. Четкие вопросы от виртуального ассистента и простой интерфейс для ввода ответов делают процесс взаимодействия плавным и эффективным. Использование Gradio (Gradio – это пакет Python с открытым исходным кодом, который позволяет быстро создавать настраиваемые компоненты пользовательского интерфейса для модели машинного обучения, любого API или даже произвольной функции Python с помощью нескольких строк кода) позволяет запускать веб-приложение на любой платформе, предоставляя пользователям доступ к собеседованию из любого места с интернет-соединением. Блок-схема

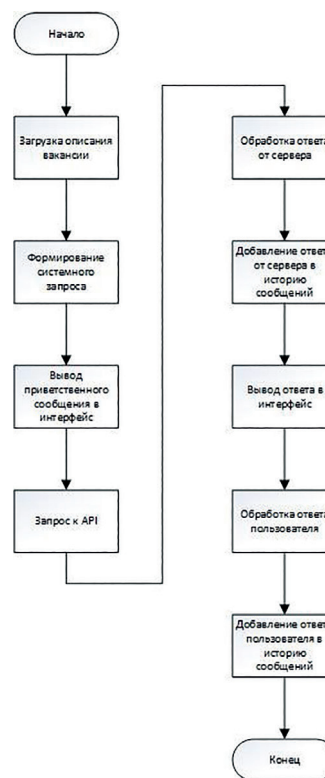


Рисунок 8. Блок-схема взаимодействия с API и интерфейсом

\*Источник: составлено авторами

алгоритма программы представлена на рисунке 7.

Код реализует виртуальное собеседование с использованием модели ChatGPT, предоставляя пользователю возможность пройти собеседование через веб-интерфейс. Основные этапы взаимодействия и интерфейса можно разделить на несколько частей: подготовка и настройка, генерация вопросов и ответов и итоговая оценка.

При запуске веб-приложения пользователь видит приветственное сообщение, которое объясняет цель собеседования и как оно будет проходить. Этот шаг важен для создания контекста и уверенности у пользователя.

Описание вакансии, заранее подготовленное администратором, загружается из файла и отображается в чате. Это позволяет пользователю понять, на какую позицию он проходит собеседование и какие требования к нему предъявляются. Логика взаимодействия с API для генерации и с интерфейсом программы представлена на рисунке 8.

### Собеседование с ИИ

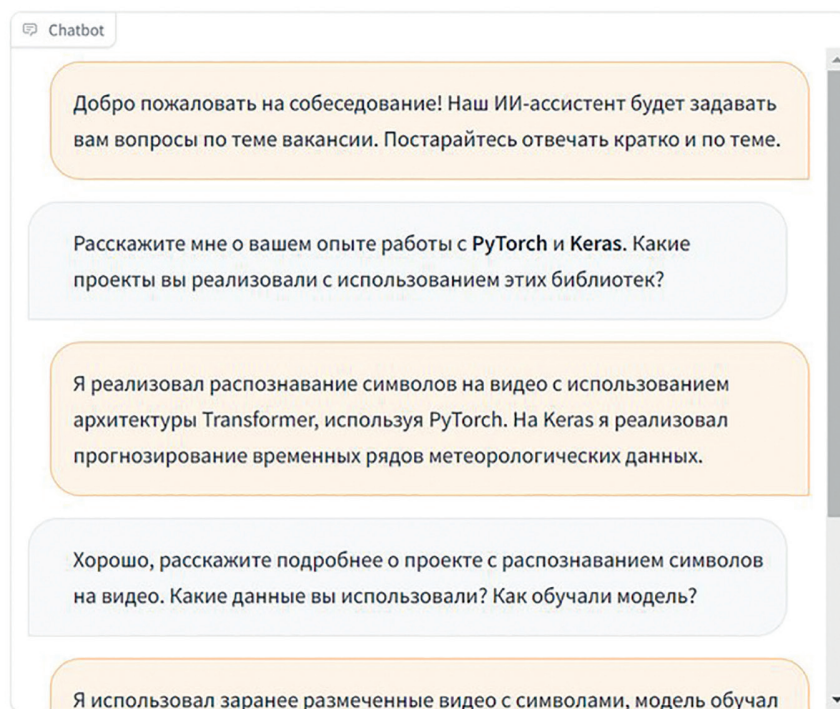


Рисунок 9. Пример начала собеседования с ИИ

\*Источник: составлено авторами

После загрузки описания вакансии, модель ChatGPT генерирует первый вопрос на основе предоставленного описания. Этот вопрос автоматически добавляется в историю чата, и пользователь видит его на экране.

Пример:

AI > Какие у вас основные навыки и опыт, соответствующие данной вакансии?

Пользователь вводит свой ответ в текстовое поле под историей чата. Как только он отправляет ответ, он появляется в чате, и история сообщений обновляется.

Пример:

Пользователь > У меня есть пятилетний опыт работы в области управления проектами, в том числе в международных компаниях.

На основе ответов пользователя и текущей истории сообщений, модель ChatGPT генерирует последующие вопросы. Этот процесс повторяется несколько раз (обычно 4-5 вопросов), обеспечивая последовательное и логическое развитие собеседования.

Пример следующего вопроса:

AI > Можете ли вы привести пример успешно завершенного вами проекта?

После того как пользователь ответил на все вопросы, модель ChatGPT анализирует всю историю сообщений и генерирует итоговый обзор. Этот обзор включает оценку ключевых навыков и компетенций пользователя, соответствующих вакансии.

AI > На основе ваших ответов можно сделать вывод, что у вас есть значительный опыт в управлении проектами, вы успешно справлялись с задачами в международных компаниях и обладаете навыками стратегического планирования.

Итоговая оценка отображается в чате, завершая собеседование. Пользователь может просмотреть свои ответы и понять, как его квалификации были оценены.

Интерфейс Gradio состоит из нескольких блоков: основное окно, где отображаются вопросы от AI и ответы пользователя; место для ввода ответов пользователем; внутреннее состояние приложения, хранящее историю сообщений.

Каждое действие пользователя (например, ввод ответа) вызывает обновление

истории чата и генерацию нового вопроса или итогового обзора. Взаимодействие осуществляется через функцию `submit\_chat`, которая обрабатывает ввод и обновляет интерфейс в реальном времени.

Приложение запускается с помощью функции `demo.launch()`, которая инициализирует веб-интерфейс и делает его доступным для пользователя.

Пример того, как может выглядеть общение нейронной сети для собеседований, представлен на рисунке 9.

Предлагаемая техническая реализация собеседования с применением ИИ сочетает в себе передовые технологии обработки естественного языка и удобные инструменты для создания пользовательских интерфейсов, обеспечивая комплексное решение для автоматизации процесса собеседования. Пользователь взаимодействует с виртуальным ассистентом ChatGPT через простой и понятный веб-интерфейс, отвечая на вопросы и получая в конце собеседования объективную оценку своих навыков и опыта. Весь процесс направлен на создание максимально удобного и эффективного опыта собеседования.

### Заключение

Искусственный интеллект (ИИ) все чаще применяется в рекрутинге для повышения эффективности и объективности процесса отбора кандидатов. Применение ИИ возможно не только на этапе анализа резюме, но и при проведении собеседований с кандидатами на вакантную должность.

Кроме снижения общих расходов на найм персонала, использование ИИ минимизирует риск ошибочного найма, что напрямую влияет на снижение текучести кадров. Более точный отбор сотрудников повышает вероятность того, что они останутся в компании достаточно долго, чтобы оправдать инвестиции в их найм. В результате, повышается общая эффективность работы организации, а также формируется положительный HR-бренд компании [4:10].

Подводя итоги, можно сделать следующие выводы:

1. Применение ИИ в процессе найма персонала открывает новые возможности для повышения его эффективности, сводящие к минимуму субъективность и повышающие объективность отбора.

2. ИИ автоматизирует рутинные задачи, анализирует невербальные данные, сокращает время на поиск и отбор, уменьшает количество неудачных наймов и делает процесс более прозрачным и гибким. Это позволяет рекрутерам сосредоточиться на более важных задачах, таких как поиск талантов, обучение и развитие сотрудников.

3. Интеграция ИИ в процессы управления персоналом может значительно повысить эффективность поиска кандидата на соответствующую должность, снизить текучесть кадров и сократить связанные с этим затраты компании.

**Список источников:**

1. AI в HR и как с этим жить. - [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://habr.com/ru/companies/talenttech/articles/573282/> (дата обращения: 23.05.2024).
2. Байнакова М. Е., Чуланова О. Л. Модель интеграции ИИ в систему адаптации персонала // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. Сургут: Сургутский Государственный университет. 2023. С. 66-88.
3. Голованов В. И., Торгашев Р. Е. Повышение качества организации взаимодействия органов власти, населения и предпринимателей за счет использования цифровых инструментов и нейросетей // Муниципальная академия. 2024. №2. С. 365-375.
4. Ермилина Д. А., Кузьмин Е. Ю. Формирование HR-бренда компании и общие тренды его развития // Муниципальная академия. 2024. №1. С. 206-211.
5. Жадобина Д. А., Косарин С. П. Применение искусственного интеллекта в решении вопросов устойчивого развития // Муниципальная академия. 2024. №1. С. 241-248.
6. Зотов В.Б., Терехова К.О. Краткий анализ практик государственно-частного партнерства в городах // Вестник МИРБИС. 2022. № 3 (31). С. 41-46.
7. Искусственный интеллект. Подход АНО "PravoRobotov". - [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://pravorobotov.ru/page6103781.html> (дата обращения: 27.05.2024).
8. Исследование: 94% компаний сократили затраты после внедрения искусственного интеллекта. - [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://allo.tochka.com/news/ai-business> (дата обращения: 17.05.2024).
9. Компании оценили влияние искусственного интеллекта на финансовые показатели. - [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://www.forbes.ru/tehnologii/502682-kompanii-ocenili-vlianie-iskusstvennogo-intellekta-na-finansovye-pokazateli> (дата обращения: 22.05.2024).
10. Коптева Ж. Ю., Томакова И. А., Садиков Р. А. Современные информационные технологии изучения затрат рабочего времени как важный инструмент для эффективного управления бизнес-процессами // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. 2024. Т.14. №4. С. 202-217.
11. Малькова Ю. В., Кротенко Т. Ю., Денисова И. В. Анализ использования отдельных видов инновационных технологий в деятельности компаний в условиях цифровой экономики // Муниципальная академия. 2022. №4. С. 69-74.
12. Савин С. В., Мурзин А. Д. Технологии поддержки принятия управленческих решений: от формальной автоматизации к искусственному интеллекту // Муниципальная академия. 2023. №4. С. 65-77.
13. Статистика искусственного интеллекта (октябрь 2024). - [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://inclient.ru/ai-stats/> (дата обращения: 15.10.2024).
14. Токарева Ю. А., Воронович Н. Е., Аристова А. С. Интеграция технологий искусственного интеллекта в работу с персоналом в условиях цифровизации // Цифровая трансформация общества, экономики, менеджмента и образования: материалы III Международной конференции. Екатеринбург, 2020. С. 11-20.
15. Черкасова М.А., Хмельченко Е.Г., Ошкина Д.Е., Анферов А.А. Использование технологий искусственного интеллекта в государственном и муниципальном управлении // Муниципальная академия. 2023. № 2. С. 59-65.
16. Чуланова О.Л. Концепция интеграции технологии ИИ в работу с персоналом в цифровой парадигме // Компьютерные и информационные науки. 2020. С. 5-8.
17. Cappelli Peter, Rogovsky Nikolai Artificial intelligence in human resource management: a challenge for the human-centred agenda? // ILO working paper. 2023. №95.
18. Pedro R. Palos-Sanchez, Pedro Baena Luna, A Badicu, J C Infante Moro Artificial Intelligence and Human Resources Management: A Bibliometric Analysis // Applied Artificial Intelligence. 2022. №36.

**References:**

1. AI in HR and how to live with it. - [Electronic resource] Access mode: <https://habr.com/ru/companies/talenttech/articles/573282/> (date of access: 05/23/2024).
2. Bainakova M. E., Chulanova O. L. Model of AI integration into the personnel adaptation system // Personnel and intellectual resources management in Russia. Surgut: Surgut State University. 2023. Pp. 66-88.
3. Golovanov V. I., Torgashev R. E. Improving the quality of interaction between government bodies, the population and entrepreneurs through the use of digital tools and neural networks // Municipal Academy. 2024. No. 2. Pp. 365-375.
4. Ermilina D. A., Kuzmin E. Yu. Formation of the company's HR brand and general trends of its development // Municipal Academy. 2024. No. 1. P. 206-211.
5. Zhadobina D. A., Kosarin S. P. Application of artificial intelligence in solving issues of sustainable development // Municipal Academy. 2024. No. 1. P. 241-248.
6. Zotov V. B., Terekhova K. O. Brief analysis of public-private partnership practices in cities // MIRBIS Bulletin. 2022. No. 3 (31). P. 41-46.
7. Artificial intelligence. Approach of ANO "PravoRobotov". - [Electronic resource] Access mode: <https://pravorobotov.ru/page6103781.html> (date of access: 05/27/2024).
8. Study: 94% of companies reduced costs after implementing artificial intelligence. - [Electronic resource] Access mode: <https://allo.tochka.com/news/ai-business> (date of access: 05/17/2024).
9. Companies assessed the impact of artificial intelligence on financial performance. - [Electronic resource] Access mode: <https://www.forbes.ru/tehnologii/502682-kompanii-ocenili-vlianie-iskusstvennogo-intellekta-na-finansovye-pokazateli> (date of access: 05/22/2024).
10. Kopteva Zh. Yu., Tomakova I. A., Sadikov R. A. Modern information technologies for studying working time costs as an important tool for effective management of business processes // Bulletin of the South-West State University. Series: Economics. Sociology. Management. 2024. Vol. 14. No. 4. Pp. 202-217.
11. Malkova Yu. V., Krotenko T. Yu., Denisova I. V. Analysis of the use of certain types of innovative technologies in the activities of companies in the digital economy // Municipal Academy. 2022. No. 4. Pp. 69-74.
12. Savin S. V., Murzin A. D. Technologies for supporting management decision-making: from formal automation to artificial intelligence // Municipal Academy. 2023. No. 4. Pp. 65-77.
13. Statistics of artificial intelligence (October 2024). - [Electronic resource] Access mode: <https://inclient.ru/ai-stats/> (date of access: 15.10.2024).
14. Tokareva Yu. A., Voronovich N. E., Aristova A. S. Integration of artificial intelligence technologies into work with personnel in the context of digitalization // Digital transformation of society, economy, management and education: materials of the III International Conference. Ekaterinburg, 2020. pp. 11-20.
15. Cherkasova M. A., Khmelchenko E. G., Oshkina D. E., Anferov A. A. Use of artificial intelligence technologies in state and municipal administration // Municipal Academy. 2023. No. 2. pp. 59-65.
16. Chulanova O.L. The concept of integrating AI technology into work with personnel in the digital paradigm // Computer and information sciences. 2020. P. 5-8.
17. Cappelli Peter, Rogovsky Nikolai Artificial intelligence in human resource management: a challenge for the human-centred agenda? // ILO working paper. 2023. No. 95.
18. Pedro R. Palos-Sanchez, Pedro Baena Luna, A Badicu, J C Infante Moro Artificial Intelligence and Human Resources Management: A Bibliometric Analysis // Applied Artificial Intelligence. 2022. No. 36.

## Content

The XI Russian Municipal Forum has ended .....	2	The study of the forms and features of the implementation of the concept of corporate social responsibility by business entities of the Tula region .....	139
<b>STATE AND MUNICIPAL ADMINISTRATION</b>		<b>Ovcharov A.V., Babkina T.V., Baukin A.V.</b>	
Problems of students' awareness of various specialties of the course "Fundamentals of Russian statehood" .....	16	Features of the formation of modern adolescent and youth sports locations in the system of public spaces of cities: the experience of the city of Moscow .....	149
<b>Zotov V.B., Chuev S.V.</b>		<b>Stadolin M.E., Pichugina E.E.</b>	
Development of infrastructure for state support of non-profit organizations in the Stavropol Territory .....	25	Organizational and managerial mechanism for the development of public spaces in the Ramenskoye urban district of the Moscow region .....	158
<b>Polyakov M. B.</b>		<b>Ubushaeva B.G.</b>	
Analysis of the conceptual framework in the system of state environmental control (supervision) .....	22	Healthcare: access to quality medical care for all citizens.....	167
<b>Gegedyush N.S.</b>		<b>Lebedeva Yu. A., Stepantseva L.A.</b>	
Analysis of the problems of transport security of citizens in the Russian Federation .....	38	Development of theoretical and methodological provisions of risk management in agricultural engineering in the context of ensuring the technological sovereignty of the agro-industrial complex.....	180
<b>Golovanov V.I., Anfimova A.Yu.</b>		<b>Cheglakov A.M., Kislitsky M.M.</b>	
How to increase the efficiency of housing and communal services in modern conditions? Management techniques for economic entities of urban and municipal subordination .....	48	Updating the content of the category "human capital" for the agricultural sector of the economy .....	190
<b>Rybalchenko I.V.</b>		<b>Kislitsky M.M.</b>	
How can we increase the effectiveness of the contribution of new territories to Russia's GDP growth in modern conditions? Methods of state and municipal management .....	55	<b>MANAGEMENT</b>	
<b>Rybalchenko I.V., Demin A.V.</b>		Innovative trends and challenges of using generative artificial intelligence in management .....	200
The State versus the market economy: post-Keynesian Discourse (based on the views of Ev. Domar, P. Sraffa and F. Modigliani).....	72	<b>Abramov V.I., Abramov A.V., Stolyarov A.D.</b>	
<b>Nuriev B.D., Polyakov M.B.</b>		Digital transformation in science and education: the role of digital culture .....	211
On the development of rural agglomerations in Russia .....	84	<b>Cherkasova M.A., Khmelchenko E.G., Akimova A.O., Cherkasov K.V.</b>	
<b>Agnayeva I.Yu.</b>		Digital Culture in Action: Artificial Intelligence as a new scientific mentor .....	220
The history of public service in Russia: Nikita Odоеvsky – "Speransky of the XVII century" 70 years in the service of the Fatherland.....	91	<b>Cherkasova M.A., Khmelchenko E.G., Akimova A.O., Cherkasov K.V.</b>	
<b>Shcherbakova I.K.</b>		Marketing priorities of using neural networks in a customer-oriented business.....	228
The system of public administration in Russia and abroad .....	98	<b>Starostin V.S., Yurchenko R.R.</b>	
<b>Litvina K.Ya.</b>		Development of a time management model for project activities in tourism.....	239
<b>REGIONAL AND SECTORAL ECONOMICS</b>		<b>Ketoeva N.L., Znamenskaya M.A., Lovchikova D.S.</b>	
Development of investment attractiveness of regional mesosystems: methodological aspect .....	105	Socio-psychological features of managerial competencies in the perspective of environmental consciousness .....	248
<b>Torgashev R.E.</b>		<b>Kirnarskaya S.V., Anfimova A.Yu.</b>	
Organizational bases of the state regional policy in the management of the development of socio-economic mesosystems .....	112	Automated control systems in the fitness industry .....	257
<b>Golovanov V.I., Torgashev R.E.</b>		<b>Ananyina L.G., Borisova T.P., Ivanova S.S.</b>	
Analysis of the economic attractiveness of electric vehicle operation in Russia in terms of electric energy consumption .....	120	Improving the efficiency of hiring staff by using the capabilities of artificial intelligence .....	266
<b>Velikoretsky A.A., Orlova E.S., Proshkina N.E., Lapshakov V.I.</b>		<b>Kopteva J. Y., Tokmakova I.A., Belkin D. M., Koroy R. V. , Svinarev A.V.</b>	
Methodological approaches to the study of the economic transformation of Russian regions.....	130		
<b>Anferov A.A.</b>			



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](http://www.journal-rma.ru)

По вопросам публикации статей  
следует обращаться в редакцию  
журнала по телефонам:  
+7 (915)405-64-19 +7(495)229-03-87  
или по электронной почте:  
[journal-rma@mail.ru](mailto: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](mailto:journal-rma@mail.ru)  
Сайт: [www.journal-rma.ru](http://www.journal-rma.ru)

## РЕДАКЦИОННЫЙ СОВЕТ

**Зотов Владимир Борисович** – к.т.н., д.э.н., профессор  
**Айгистов Александр Анатольевич** – Президент РМА, РАЕН, (IATR)  
**Беляев Александр Матвеевич** – д.с.н., профессор  
**Братарчук Татьяна Витальевна** – д.э.н., доцент  
**Бурак Петр Иосифович** – д.э.н., профессор  
**Голованов Владимир Иванович** – д.э.н., профессор  
**Дружба Ольга Владимировна** – д.и.н., профессор  
**Железнякова Светлана Ивановна** – к.с.н., доцент  
**Иванова Елена Игоревна** – д.с.н.  
**Каргаполова Екатерина Владимировна** – д.с.н., доцент  
**Кириллова Ариадна Николаевна** – д.э.н., профессор  
**Кислицын Сергей Алексеевич** – д.и.н., профессор  
**Красавина Екатерина Валерьевна** – д.с.н., доцент  
**Масленникова Елена Викторовна** – к.с.н., доцент  
**Милькина Ирина Владимировна** – к.э.н., доцент  
**Миროнова Наталья Николаевна** – д.э.н., профессор  
**Омельченко Николай Алексеевич** – д.и.н., профессор  
**Пузанова Жанна Васильевна** – д.с.н., профессор  
**Рождественская Ирина Андреевна** – д.э.н., профессор  
**Рой Олег Михайлович** – д.с.н., профессор  
**Суворова Елена Валентиновна** – к.т.н.  
**Фролова Елена Викторовна** – д.с.н., профессор  
**Черкасова Марина Александровна** – д.ф.н., профессор  
**Юркова Светлана Николаевна** – к.т.н., доцент  
**Яковлев Александр Юрьевич** – д.п.н., доцент

## РЕДАКЦИОННАЯ КОЛЛЕГИЯ

Главный редактор:

**Зотов Владимир Борисович**, д.э.н., профессор

Заместитель главного редактора:

**Голованов Владимир Иванович**, д.э.н., профессор

Заместитель главного редактора:

**Кириллова Ариадна Николаевна**, д.э.н., профессор

Заместитель главного редактора, магистрант:

**Хмельченко Елена Геннадьевна**, к.б.н., доцент

Ученый секретарь:

**Абу Хаджадж Маргарита Игоревна**

Номер отпечатан в Новой книжной типографии: ООО «Триада»  
новая-книжная-типография.рф  
Подписан в печать 00.12.2024  
Заказ № 0000  
Тираж 1000 экз.  
Периодичность: 4 выпуска 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](http://www.journal-rma.ru).

По вопросам публикации статей следует обращаться в редакцию журнала по телефонам:

+7(915)405-64-19

+7 (495)229-03-87

или по электронной почте: [journal-rma@mail.ru](mailto: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.

