



## Официальный печатный орган Российской муниципальной академии

### Содержание

#### 1. ГОСУДАРСТВЕННОЕ И МУНИЦИПАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

Стратегиям трансформаций – научное обеспечение. Актуальные цели и задачи РАЕН .....2  
**Бурак П.И., Манюшис А.Ю.**

Управление цифровой трансформацией мегаполиса: кейс Москвы как глобального лидера в сфере искусственного интеллекта .....20  
**Зотов В.Б.**

Ключевые показатели эффективности региональных мер мотивации к деторождению .....28  
**Мышко Ф.Г.**

Национальные проекты России: стратегия устойчивого развития и экспортный вектор .....39  
**Жадобина Д.А., Милькина И.В.**

Создание и использование реестра рисков для федерального проекта: лучшие практики и типичные ошибки .....54  
**Фирсова С.В., Фирсов Н.А., Хмельченко Е.Г., Колчин А.А., Бикманова А.К.**

Организация и управление социальной защиты ветеранов СВО с инвалидизацией в субъекте Федерации при сохранении демографического потенциала .....67  
**Торгашев Р.Е., Голованов В.И.**

Музейная деятельность в России: современные тренды и проблемы развития .....80  
**Стадолин М.Е., Петрина О.А.**

Особенности межведомственного взаимодействия при реализации молодежной политики в городе Москве .....88  
**Поляков М.Б., Иваненко Г.Я.**

Анализ процессов цифровизации в Красноярском крае: от «умных муниципалитетов» к «умному региону» .....97  
**Лобкова Е.В., Смолина Е.Г.**

Влияние общественного мнения на управленческие решения органов местного самоуправления: анализ инструментов обратной связи .....107  
**Хмельченко Е.Г., Киселева В.А.**

#### 2. РЕГИОНАЛЬНАЯ И ОТРАСЛЕВАЯ ЭКОНОМИКА

Малозэтажное жилищное строительство как форма устойчивости региональной экономической системы: проблемы и перспективы .....114  
**Петров А.А., Левин Ю.А., Асаул А.Н., Асаул М.А.**

Реалии и перспективы социально-экономического развития Московской области: на пути к новой парадигме управления .....131  
**Сакульева Т.Н., Алексеев Л.К., Смирнов И.Е.**

Демографическая экономика в разрезе федеральных округов .....143  
**Титор С.Е.**

Анализ экономической привлекательности эксплуатации электромобилей в мировой перспективе .....155  
**Прошкин Н.Е., Лапшаков В.М., Орлова Е.С.**

Природоохранная функция региональной аграрной политики: достигнутые результаты и перспективы реализации на основе государственно-частного партнерства .....165  
**Шор И.М.**

#### 3. МЕНЕДЖМЕНТ

Мотивация повышения эффективности работы сотрудников и их организационной приверженности компании частыми не материальными поощрениями .....174  
**Зотов В.Б.**

Анализ формирования отношения к технологиям искусственного интеллекта среди специалистов высшего образования .....182  
**Старостин В.С., Долгополов Д.В.**

Развитие инклюзивного волонтерства и его влияние на формирование доступной городской инфраструктуры: опыт студенческих проектов .....190  
**Береговская Т.А., Луковенко Т.Г., Шахматов О.Д.**

Содействие развитию северных территорий РФ через проекты креативных индустрий на примере Чукотского автономного округа .....200  
**Васильева О.А., Ерунова К.А., Козин Е.С.**

Большое доверие: новая гуманистическая парадигма в цифровую эпоху .....212  
**Зайцева А.С., Черкасова М.А., Черкасов К.В.**

Ядро критических и этических компетенций для профессий в эпоху искусственного интеллекта .....219  
**Зайцева А.С., Черкасова М.А., Черкасов К.В.**

Современная философия управления: возможности феноменологического анализа .....226  
**Нуриев Б.Д., Поляков М.Б., Кудряшов А.В.**

Проблемы повышения эффективности внутриорганизационных процессов в компании .....234  
**Аракелян А.М., Воронцова Ю.В., Панфилова Е.Е.**

Особенности продюсирования научно-популярного кино .....247  
**Акимов Р.С., Косинова М.И.**

Оптимизация и расширение возможностей механизма, обеспечивающего управление и развитие культуры трудовых отношений на промышленных предприятиях .....258  
**Ситжанова А.М., Прытков Р.М.**

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.



УДК 001.32:5(470+571)  
DOI: 10.52176/2304831X\_2025\_06\_2  
EDN: <https://elibrary.ru/afmnaif>

## Стратегиям трансформаций — научное обеспечение. Актуальные цели и задачи РАЕН

### Scientific Support for Transformation Strategies. Current Goals and Objectives of the Russian Academy of Natural Sciences



#### **Петр Иосифович Бурак**

Президент Российской академии естественных наук (РАЕН), директор Института региональных экономических исследований (ИРЭИ), доктор экономических наук, профессор, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0709-2449>, SPIN-код: 3025-1463, AuthorID: 282158. 119002, Россия, Москва, пер. Сивцев Вражек, д. 29/16  
e-mail: [petr-burak@yandex.ru](mailto:petr-burak@yandex.ru)

#### **Petr I. Burak**

President of the Russian Academy of Natural Sciences (RANS), Director of the Institute of Regional Economic Research (IRER), Doctor of Economics, Professor, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0709-2449>, SPIN code: 3025-1463, AuthorID: 282158. 119002, Russia, Moscow, Sivtsev Vrazhek Lane, 29/16  
e-mail: [petr-burak@yandex.ru](mailto:petr-burak@yandex.ru)



#### **Альгирдас Юозович Манюшис**

АНО ВО "Московский международный университет", ректор, член Президиума РАЕН, доктор экономических наук, профессор, заслуженный работник Высшей школы РФ, SPIN-код: 9783-8111, AuthorID: 377696. 125040, город Москва, Ленинградский пр-кт, д. 17  
e-mail: [algirdas50@mail.ru](mailto:algirdas50@mail.ru)

#### **Algirdas Yu. Manyushis**

ANO VO "Moscow International University", Rector, Member of the Presidium of the Russian Academy of Natural Sciences, Doctor of Economics, Professor, Honored Worker of Higher Education of the Russian Federation, SPIN code: 9783-8111, Author ID: 377696. 125040, Moscow, Leningradsky Prospekt, Bldg. 17  
e-mail: [algirdas50@mail.ru](mailto:algirdas50@mail.ru)

**Аннотация.**

В статье рассматриваются актуальные задачи Российской академии естественных наук (РАЕН) как одного из крупнейших общественных объединений российских ученых, важного института гражданского общества в свете реализации национальных целей развития России и стратегий их достижения. Дана характеристика ключевых направлений деятельности, достижений Академии и направлений ее трансформации.

**Ключевые слова.**

Национальные цели, проекты, программы, стратегические направления деятельности академии, трансформация академии, ребрендинг, реструктуризация, организация деятельности.

**Abstract.**

The article discusses the current tasks of the Russian Academy of Natural Sciences (RANS) as one of the largest public associations of Russian scientists, an important institution of civil society in the light of the implementation of Russia's national development goals and strategies to achieve them. The article describes the key areas of activity, achievements of the Academy and directions of its transformation.

**Keywords.**

National goals, projects, and programs, strategic areas of activity of the academy, transformation of the academy, rebranding, restructuring, organization of activities.

**1. РАЕН – независимое объединение  
российских ученых, важный институт  
гражданского общества**

Объективные процессы, происходящие сегодня в сложном многообразном, динамично изменяющемся мире, свидетельствуют о вступлении глобального мирового сообщества в фазу кардинальных трансформаций. Радикальному пересмотру подвергаются все, казалось бы, незыблемые основы общественных отношений: ценности, целевые установки, принципы, формы и методы хозяйствования, регулирования международных отношений, институты. Ключевая особенность современного этапа и, соответственно, генеральный тренд трансформаций на глобальном уровне – ориентация на научно-технологический прогресс и переход от однополярного мироустройства к многополярному.

В этой сложной турбулентной высоконкурентной среде Россия должна занять достойное место как самостоятельная цивилизация, одна из великих держав, центр притяжения в новой, только еще формирующейся многополярности. А это в свою очередь будет зависеть от успеха внутренних российских трансформаций, реализации национальных целей и стратегий развития, обеспечивающих адекватные ответы на все вызовы и риски эпохи. России предстоит пройти исключительно важный и сложный путь трансформаций как в международном плане, так и на внутреннем треке.

В этих условиях чрезвычайно возрастает значимость научного сопровождения: формирования научно-обоснованных прогнозов, обоснования национальных целей и стратегий их достижения с учетом особенностей внешней и внутренней среды, актуальных вызовов и реальных возможностей. Исключительно важна и независимая экспертиза всех стратегических проектов и программ. Это – важнейшая миссия всех научных организаций России, включая Российскую академию естественных наук (РАЕН).

Сегодня, когда Россия вступила в полосу радикальных преобразований, РАЕН как независимая творческая научная организация, важный институт современного гражданского общества также стоит перед необходимостью своей трансформации в свете национальных целей и стратегических направлений развития РФ, сформулированных в основополагающих документах:

— Указе Президента РФ «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года»;

— Указе Президента РФ «О Стратегии научно-технологического развития Российской Федерации»;

— Указе Президента РФ «Об утверждении приоритетных направлений научно-технологического развития и перечня важнейших наукоемких технологий»;

— «Стратегии пространственного развития Российской Федерации на период до 2030 года с прогнозом до 2036 года»;

— стратегических национальных проектах и программах.

Важный комплекс вопросов возникает перед РАЕН и в связи с необходимостью научного обеспечения нового комплексного направления: осмысления вновь создаваемых и развивающихся международных объединений - БРИКС, ШОС, ЕАЭС, СНГ, Единого государства России и Белоруссии - как новых форматов международных отношений, а также обосновании места и роли в них России - одного из центров притяжения формирующегося многополярного мира.

В соответствии с этими стратегическими целевыми установками должна выстраиваться собственная стратегии развития и трансформаций РАЕН. Данная проблематика активно обсуждается в печати и в самой РАЕН [1; 2].

Российская академия естественных наук была создана Учредительным

съездом 31 августа 1990 г. в Москве по инициативе выдающихся учёных России, авторов фундаментальных научных открытий, представителей академической, вузовской и отраслевой науки, ряда крупных институтов, научных обществ, ассоциаций, министерств и ведомств.

Ныне Академия представлена 24 предметными секциями, научно-отраслевыми отделениями и 50 региональными отделениями, объединяющими около 3 тыс. российских учёных и представителей 40 стран ближнего и дальнего зарубежья.

Ученые РАЕН сегодня ведут исследования и имеют серьезные достижения международного уровня практически во всех отраслях науки в широком спектре самых актуальных проблем современности. Представление о проблемно-тематической структуре исследований РАЕН дает таблица 1.

Таблица 1

**Проблемно-тематическая структура РАЕН**

<b>ПРОБЛЕМНО-ТЕМАТИЧЕСКАЯ СТРУКТУРА РАЕН</b>	
<b>Направления</b>	<b>Секции</b>
Естественно-научное	Математики и математической физики Наук об окружающей среде Физики Химии Информатики и кибернетики Наук о Земле Нефти и газа Системных исследований недр
Научно-технологическое	Наук о лесе Научных проблем агропромышленного комплекса Горно-металлургическая Ноосферных знаний и технологий
Социально-геополитические исследования	Военной истории и теории Геополитики и безопасности
Устойчивое развитие социума	Проблем устойчивого развития России
Социально-экономическое и проблем права	Межотраслевых эколого-экономических системных исследований Проблем макроэкономики и социального рыночного хозяйства Экономики и социологии
Биология, медицина и экология	Биологии и экологии Биомедицины
Гуманитарные науки, образование и творчество	Литературы и просвещения Глобалистики и методологии науки Гуманитарных наук и творчества Междисциплинарных проблем науки и образования Проблем образования и поддержки молодых ученых Энциклопедические знания
Научные проблемы регионов	36 региональных отделений

Актуальные тематические исследования	35 отделений, включая: Анализ инновационных технологий, систем и процессов Геном Инновационная деятельность и интеллектуальная собственность Интеграционные проблемы Евразийского экономического союза и СНГ Клиническая и экспериментальная медицина Основания фундаментальной физики и математики Проблем народонаселения Проблем радиозлектроники, нанофизики и информационных технологий Проблем развития Москвы и Московского региона
--------------------------------------	---

\*Источник: <https://raen.info/academy/struktura>

Время диктует необходимость пересмотра традиционных подходов к целям, задачам и организации функционирования научных сообществ. Поэтому руководство РАЕН сегодня уделяет особое внимание как содержательному, так и организационному аспектам ее деятельности, совершенствованию механизмов управления сложной и разветвленной структурой подразделений Академии. Общие направления реформирования Академии определены в решениях Отчетно-выборной конференции РАЕН (декабрь 2024 г). Президиум РАЕН обобщает постоянно поступающие предложения структурных подразделений и отдельных ученых к Концепции трансформации РАЕН [1]. Развитие этих подходов нашло свое отражение в Резолюции Научно-практической конференции РАЕН «Законодательные и научно-методологические основы Концепции социально-экономической модели развития Российской Федерации», посвященной 35-летию образования РАЕН (ноябрь 2025г.).

Качественной трансформацией, нацеленной на более эффективное решение этих задач, стало создание в начале 2025 г. Попечительского совета РАЕН в состав которого вошли известные государственные и общественные деятели, предприниматели и ученые. Благодаря взаимодействию Президиума РАЕН с Попечительским советом, устанавливаются более тесные деловые контакты с Федеральным Собранием РФ - Советом Федерации РФ и Государственной Думой РФ, Правительством России, другими высшими органами государственной власти и

управления.

Многие члены Академии уже длительное время являются экспертами в законодательных и исполнительных органах власти и управления. Считаем важным и дальше активизировать эту деятельность, обеспечивать большее вовлечение наших членов в экспертную деятельность.

РАЕН активно развивает **международное сотрудничество**, взаимодействует с зарубежными научно-исследовательскими организациями и вузами, аккредитована при ООН. Среди иностранных учёных статус Академии высок, что подтверждается запросами, поступающими от коллег из Узбекистана, Китая, Беларуси, Сербии, Азербайджана и других стран с предложениями о сотрудничестве. Это позволяет обмениваться передовыми идеями, вести научные дискуссии и апробировать результаты работы учёных разных стран, в том числе стран, входящих в БРИКС - Бразилии, Индии, КНР, ЮАР, ОАЭ, Ирана, Египета, Эфиопии, Индонезии. Усиление контактов со странами БРИКС входит в стратегию развития Академии. В течение ряда лет Академией реализовывался общий проект, в котором участвовали Бразилия, Казахстан, Россия (в лице РАЕН) – по утилизации промышленных отходов Казахстана в качестве сырья для производства экологически чистых и экономически высокоэффективных строительных материалов. На технологические решения, предложенные членами РАЕН, были получены патенты Бразилии и Казахстана.

Членами РАЕН выполнен договор по научно-техническому обоснованию максимально возможных вариантов евразийско-



го транзита через территорию Казахстана. Выполнено расчётное моделирование канала «Евразия» на территории РФ.

Ну и, конечно, РАЕН активно участвует в решении **актуальных российских проблем** как теоретического, так и прикладного характера.

Осуществляется масштабный проект, направленный на создание научного и информационно-методического обоснования экологической промышленной политики и двух её основных направлений – наилучших доступных технологий (на уровне микроэкономики) и вовлечения в экономический оборот вторичных ресурсов (на мезо- и макроэкономическом уровнях). Отрасли народного хозяйства, в которых выполняются эти пилотные проекты, включают производство неметаллов – цемента, стекла, керамики, целлюлозно-бумажное производство и др. Среди других масштабных проектов, осуществляемых учёными Академии – фундаментальные исследования атомного и электронного строения новых материалов для радиоэлектронных систем, разработка адсорбционных технологий очистки сточных вод.

В 1990-е годы по заказу правительства РФ эксперты РАЕН приняли участие в разработке ряда стратегических документов развития страны. В их числе: «Концепция национальной безопасности России», «Концепция экономической безопасности России», «Концепция информационной безопасности России». В начале 2000-х годов, ученые РАЕН активно участвовали в создании и работе Национального комитета «Интеллектуальные ресурсы России». За разработку «Национальной экологической доктрины России» её авторы отмечены благодарностью Президента РФ В.В.Путина.

Отдельно следует упомянуть об участии экспертов РАЕН в разработке современной социальной доктрины РФ. Человеческий капитал и его качество – это основополагающий фактор социального, экономического и инновационного развития любой страны. Для России, находящейся ныне в условиях острых социально-поли-

тических и экономических вызовов, негативная динамика демографических процессов становится серьёзной проблемой для реализации Национальных целей и ключевых положений Стратегии научно-технологического развития Российской Федерации. В обществе есть актуальная потребность в разработке региональных программ увеличения рождаемости и снижения смертности, и работы в этом направлении ведутся. По нашему глубокому убеждению, все они должны быть объединены общенациональной Федеральной программой преодоления кризисной социо-демографической ситуации.

Попытки комплексной разработки демографических программ, в том числе в рамках национальных и региональных проектов, предпринимались в нашей стране ещё 20 лет назад, когда была выдвинута инициатива создания социальной доктрины РФ с демографическим императивом. В настоящее время речь идёт об инновационном подходе, главной чертой которого является разработка и реализация действенной социально-демографической политики на серьёзной системной плановой основе. Предлагается создание на основе цифровизации, искусственного интеллекта, современных информационных технологий Федеральной программы, идеологическим и структурно-управленческим ядром которой будут Ситуационный центр с Базой знаний и Библиотекой моделей. Это позволит на единой методологической основе проводить прогнозные расчёты, формировать целевые ориентиры, разрабатывать конкретные плановые документы, проекты и программы, мониторить ход выполнения программных заданий и достижения целевых показателей, оценивать долговременные последствия принимаемых управленческих решений.

Серьёзные достижения имеют многие подразделения Академии.

Актуальными и перспективными представляются исследования ученых **Секции «Экономика и социология» РАЕН** по обеспечению устойчивого развития крупных городов и регионов; цифровой трансформации; внедрению искусственного интеллекта в управление регионами. Одно из

приоритетных направлений работы – комплексный системный подход на основе Концепции устойчивого развития к формированию экосистемы современного мегаполиса и обеспечению эффективного управления ею. Важным практическим вкладом в решение актуальных народно-хозяйственных задач являются разработки ученых секции в области стратегии устойчивого развития мегаполиса Москва и всей Московской агломерации до 2030 г. Научные работы ученых Секции «Экономика и социология» в области обеспечения устойчивого развития получили высокую оценку в профессиональном сообществе – стали лауреатами высшей всероссийской премии Вольного экономического общества России «Экономическая книга года» [3; 7], международного конкурса «ЭкоМир» [6], стали Лауреатами РАЕН [4; 5].

Важным направлением актуализации, планирования, организации и структурирования научных исследований, рекомендованным и другим подразделениям РАЕН, является предложенный секцией «Экономика и социология» современный теоретико-методологический подход, заключающийся в разработке серьезного научно-планового документа - «Основных направлений интегрированных междисциплинарных научных исследований по социально-экономической тематике на 2026 год и на перспективу до 2030 года».

Базовым методологическим инструментарием формировании Основных направлений НИР по социально-экономической проблематике стал **интегрированный междисциплинарный подход**, что позволило сформировать следующую укрупненную тематику исследований.

1. Россия в 21-м веке: новая реальность. Россия - один из центров многополярности. Великодержавность. Суверенитет и безопасность. Качество жизни.

2. Наука, технологии, инновации: новые вызовы, тренды, возможности. Проблемы цифровой трансформации. Искусственный интеллект. Квантовые вычисления. Интеллектуальный капитал. Трансформация образовательного пространства. Новые образовательные технологии. Цифровой университет.

3. Пространственная организация и территориальное управление. Проблематика пространственной трансформации РФ, обеспечения устойчивого развития крупных городов и регионов: экономика, организация и управление, социология, НТП, технологии, инновации.

Каждое из этих трех укрупненных направлений детализируется в перечне конкретных направлений исследований. Например, укрупнённое научное направление №3 **«Пространственная организация и территориальное управление» включает тему «Научно-прикладные проблемы формирования эффективной экосистемы мегаполиса Москва и всей Московской агломерации»** которая в свою очередь разбивается на следующие подтемы:

1. Современные механизмы и инструменты устойчивого развития мегаполиса Москва и Московской агломерации в реализации Национальных целей, Стратегий. Проектов и Программ.

2. Планирование как инструмент управления мегаполисом в условиях регулируемой рыночной экономики. Стратегия развития Москвы 2030. Градостроительная концепция. Генплан. Новые территории. Городская среда. Транспортная система. ЖКХ. Образование. Медицина. Бизнес и инновации. Новые территории. Энергетика. Образовательное пространство. Молодёжь. Социальные лифты.

3. Мегаполис Москва: на треке устойчивого развития. Экосистема Москвы: общая характеристика, проблемы, пути трансформаций.

— Конкретные экологические проблемы устойчивого развития Москвы. Транспортная система. Экология. Энергетика. Экология. Переработка отходов. Природоподобные технологии.

— Москва в реализации международных программ обеспечения устойчивого развития мегаполисов (17 целей устойчивого развития ООН). Ппрограмма ООН «Территориальная трансформация и устойчивое развитие».

— Концепция ESG в Москве: цели, задачи, механизмы реализации.

— Особые зоны научно-технологического развития в экосистеме Москвы.

4. Жилищно-коммунальный комплекс Москвы (ЖКК). Система управления. Цифровые системы поддержки принятия управленческих решений с элементами ИИ в управлении ЖКК Москвы.

5. Научно-образовательное пространство как органическая составная часть экосистемы устойчивого развития современного мегаполиса Москва. Проблемы формирования, развития, регулирования.

6. Социальные проблемы мегаполиса Москва и Московской агломерации. Социальная политика. Молодёжь. Социальные лифты. Социология людей «Серебряного возраста».

Такой междисциплинарный практико-ориентированный подход позволяет сочетать высокий научно-теоретический уровень исследований с выходом на решение актуальных практических задач.

Комплексный междисциплинарный план НИР Секции предусматривает также организационные мероприятия и структурные трансформации, в том числе: развитие международного сотрудничества, совершенствование структуры секции «Экономика и социология» (создание отделений), привлечение к научной работе в РАЕН молодых ученых и др.

Активно работают и другие подразделения РАЕН.

Серьезную озабоченность вызывает современное **состояние планетарной эко-среды**. Ведь её деградация приближает всё человечества к точке необратимого самоуничтожения. Сегодня уже недостаточно говорить о комплексах мероприятий по охране окружающей среды и сохранении видов растений и животных с помощью решений, принятых на международных конференциях, необязательных, прежде всего для государств-лидеров мировой экономики. Сегодня необходимо радикально менять идеологию коммерциализации на идеологию социализации и экологизации биоприроды. Остро необходим эволюционный подход, позволяющий глобальные проблемы биосреды ставить на высший уровень наравне с экономическими и социальными. Основой такого подхода является Концепция устойчивого развития и утвержденные

ООН 17 Целей устойчивого развития (ЦУР).

С 1997 г. РАЕН осуществляет **глобальный просветительский проект «ЭкоМир»**, в рамках которого с 2003 г. проводится ежегодный Международный экологический конкурс. Цели проекта - содействие развитию экологической науки и политики, повышение уровня экологического образования и культуры, распространение экологически чистых технологий, сохранение биоразнообразия и улучшение здоровья населения. По итогам конкурса «ЭкоМир» победителям вручаются награды за выдающиеся достижения в охране окружающей среды и обеспечении экологической безопасности. Конкурс «ЭкоМир» получил международный статус, объединив множество самоотверженных и увлечённых людей из разных стран, чувствующих ответственность за судьбу мира. Ежегодно на конкурс «ЭкоМир» поступают сотни заявок от индивидуальных авторов, научных коллективов, государственных и коммерческих структур России, стран ближнего и дальнего зарубежья. Оценивают работы, представленные на конкурс, высококвалифицированные эксперты – представители стран БРИКС. Академия заинтересована в расширении влияния этого проекта, направленного на соблюдение экологического законодательства и улучшение качества жизни населения.

Коллектив ученых **Секции «Биомедицины» РАЕН** занимается исследованиями в области оценки рисков влияния факторов окружающей среды и её региональных особенностей на здоровье человека; актуальных проблем женского здоровья – в частности, скрининга рака молочной железы на ранних этапах диагностики с помощью самых современных, передовых технологий. Разрабатываются новые классы медицинских препаратов на основе органических материалов. Экспертами секции в медицинскую практику внедрены новые методы полипептидной терапии на основе плацентарного препарата лаеннек для активного, здорового долголетия (созданы две клиники по плацентарной терапии в Москве). Разработаны меры по прогнозированию развития опасных эпидемических ситуаций и способы минимизации



зации их последствий (оспа обезьян, птичий грипп). Созданы принципиально новые технологии водоподготовки и опреснения воды для централизованного водоснабжения. При участии иностранных членов РАЕН разработаны методологии оказания медицинской помощи в области детской пульмонологии, иммунологии, акушерства, гинекологии и перинатологии. Изучаются фундаментальные основы жизнедеятельности человека в экстремальных условиях, «полигоном» для проведения исследований стали Арктика и удалённые районы Дальнего Востока.

Современный мир характеризуется высоким уровнем стресса, урбанизацией и оторванностью человека от природной среды. Это негативно сказывается на здоровье и качестве жизни. Для решения этих проблем проводятся исследования ментальной деятельности и эпигенетического профиля человека через интеграцию искусства, архитектурного дизайна и оздоровительных технологий. Проект имеет высокую социальную значимость, поскольку направлен на решение глобальных проблем сохранения здоровья и качества жизни в условиях современного мира.

Под эгидой РАЕН Международная академия авторов научных открытий и изобретений продолжает осуществлять регистрацию научных открытий, идей и гипотез. Только за последние 5 лет зарегистрировано 133 научных изобретений и открытий в области естественных наук и 7 - в области гуманитарных наук.

Учеными **Секции «Нефти и газа» РАЕН** разработан ряд новых технологий для нефтегазовой промышленности России - освоения и интенсификации газовых скважин. Большая часть приоритетных направлений развития РФ напрямую связана с развитием геологии. Высокоэффективная энергетика зависит от эффективности поиска и освоения месторождений нефти и газа в регионах с различной степенью изученности и экономического развития. В таких регионах начинают осваивать глубокие горизонты и трудно извлекаемые запасы в высокоуглеродистых сланцевых толщах. Члены Секции нефти и газа РАЕН успешно решают эту сложную геологиче-

скую задачу, существенно улучшают экономические показатели.

Хранение, обработка, систематизация и анализ геологических данных – важная научно-практическая задача, решение которой возможно только на основе цифровизации, использования современных информационных технологий и Искусственного Интеллекта (ИИ). Ученые Секции активно внедряют в своей работе отечественную информационно-аналитическую систему, предназначенную для оперативного получения информации об объектах нефтегазового сектора экономики РФ.

Применяемые специалистами комплексы разнообразных наземных методик с использованием аэро- и фотосъёмки позволяют в короткие сроки определить зоны аномально повышенных содержаний различных полезных ископаемых, углеводородных месторождений и отдельных залежей углеводородов, сконцентрировать работы на лучших продуктивных участках и оценить общие запасы месторождений различного сырья.

Эксперты **Секции «Системных исследований недр»** развивают технологии глубоководного бурения.

Усилия учёных **«Горно-металлургической» Секции РАЕН** направлены на решение важнейших задач в области создания новых материалов, технологий и оборудования в горной и металлургической отраслях, разработана феноменологическая теория процессов перемагничивания магнитотвердых материалов; исследован и запатентован материал для постоянных магнитов. Созданы постоянные магниты с рекордным для данного класса магнитными и физико-механическими свойствами.

Разработаны перспективные ионно-плазменные и электроискровые функциональные покрытия: сверхтвёрдые, термостойкие, жаростойкие, коррозионностойкие, антифрикционные, а также биосовместимые и биоактивные с антибактериальным эффектом для имплантатов, работающих под нагрузкой. Члены секции работают над созданием композиционных материалов для тепло-

нагруженных узлов ракетно-космической техники.

Разработана перспективная технология глубокого структурирования металлов в длинномерных объемах с применением радиально-сдвиговой прокатки. На базе полученных результатов в сотрудничестве с рядом оборонных предприятий внедрена автоматизированная поточная линия проката для производства полых изделий.

Созданы станы холодной прокатки труб (ХПТ и ХПТР) с высокими технологическими и экономическими показателями, способные конкурировать с ведущими мировыми производителями. За последние годы осуществлены поставки 8 таких станов для производства высокоточных труб из нержавеющей стали для охлаждения второго контура ядерного реактора.

Технологии, разработанные членами секции, позволяют обеспечить импортозамещение в ряде отраслей экономики. Достижения учёных «Горно-металлургической» секции удостоены Государственных премий и премий Правительства РФ в области науки и техники.

Особое внимание РАЕН уделяет развитию фундаментальной науки: математики, физики, химии. Ведутся исследования по теоретическому и экспериментальному изучению особенностей строения ионосферы, химической физике верхней атмосферы, физике излучений, функционированию многоатомных структур, включая биологические структуры. Кроме того, ведутся исследования в области:

- химической, молекулярной, квантовой, лазерной и ядерной физики,
- магнетизма и сверхпроводимости при высоких температурах,
- расчёта прочности и ресурсов материалов, конструкций и электрооборудования,
- физики полупроводников,
- формирования экзопланетных дисков и внесолнечных планетных систем,
- газовой динамики, аэродинамики больших скоростей,
- математического моделирования.

Среди важнейших прикладных задач - разработка и внедрение новой системы управления твёрдыми коммунальными

отходами, разработка методов безводородного обессеривания углеводородных фракций и сырых нефтей. Осуществляется масштабный проект создания научного и информационно-методического обоснования экологической промышленной политики. Изучаются передовые способы переработки нетрадиционного углеродосодержащего сырья для диверсификации сырьевой базы при производстве компонентов товарных топлив и сырья для нефтехимических производств. В научном центре химической физики им. Н.Н. Семёнова РАН проводятся исследования по созданию двойных и тройных биоразлагаемых композиций, полученных из природного сырья.

Ученые **Секции «Наука о лесе» РАЕН** решают глобальные задачи планетарного масштаба. Ведь леса – это «лёгкие планеты». Они ответственны за важнейший параметр качества окружающей среды – чистоту воздуха, которым мы все дышим. Эксперты Секции занимаются проблематикой учёта лесных ресурсов, регулирования их использования, проводят исследования по выведению генно-модифицированных пород деревьев с заданными морфологическими свойствами и скоростью роста, оценивают возможности создания лесных плантаций. В то же время – исследуют возможности обеспечения потребностей экономики в древесине и другой лесной продукции при сохранении экологических и социальных функций леса.

Глобальным трендом сегодня является ускорение научно-технологического развития, разработки и внедрения инноваций. И одно из прорывных направлений здесь – это цифровизация и Искусственный интеллект (ИИ). Отвечая на вызовы времени, Президиум РАЕН формирует по сути новую секцию – **«Информационные науки и искусственный интеллект»**. Принципиальными особенностями её научной работы станет высокая значимость и особое внимание к практическому применению результатов исследований в интересах национальной и глобальной безопасности. Формируя эту секцию, Президиум Академии планирует серьезно увели-

чить ее научный потенциал, реализуя на практике инициативу РАЕН по разработке стратегии инновационного развития РФ.

Работа членов **Секций «Проблемы образования»** и **«Литературы и просвещения»** нацелены на развитие национального научно-культурного суверенитета нашей страны. Их основная аудитория – молодёжь, её профессиональный и духовный рост, привлечение одарённых молодых учёных к работе в структурах РАЕН. Члены секций уделяют большое внимание проектам, направленным на распространение научного и научно-художественного мировоззрения, аналитического мышления. Просвещение учащейся молодёжи осуществляется посредством международных конференций, семинаров, круглых столов.

Для психологической поддержки наших соотечественников в ряде регионов специалисты **Секции «Геополитики и безопасности» РАЕН** реализуют комплексные программы подготовки кадрового резерва по вопросам оказания первой психологической помощи, психосоциальной поддержки, кризисного консультирования. Получили помощь более 3 тыс. человек, в том числе – участники СВО и члены их семей.

Научная и военно-историческая работа **Секции «Военной истории и теории» РАЕН** направлена на разработку актуальных проблем строительства и развития Вооруженных Сил РФ. Завершена подготовка военно-исторического труда «Гордость военной прокуратуры» (в 14 томах). Под руководством профессора В.А. Золотарева разрабатывается фундаментальный труд «Политика - военная история Российского государства с зарождения государственности до наших дней». Проект может быть реализован к 2030 г.

Ученые **Секции «Энциклопедические знания» РАЕН** реализуют программу «Разработка и производство препаратов для профилактики социально-значимых заболеваний». В основе разработок - технологии «зелёной химии», синтез наноразмерных структур, создание препаратов многофакторного действия.

Издана фундаментальная монография «Войны и финансы России», под ре-

дакцией академиков РАЕН В.Н. Алексеева и В.В. Ильина. Она вызвала большой интерес у специалистов.

Нельзя не упомянуть и о работе региональных отделений РАЕН. Так, например, члены Нижегородского отделения реализуют такие крупные программы и проекты, как «Великие реки России», «Экологическая безопасность России». Проводятся широкомасштабные исследования в области гидродинамики и теплофизики основного оборудования ядерных энергетических установок, в частности - для новейшего российского универсального атомного ледокола проекта 22220. Изданы и успешно внедрены комплект учебников, учебных пособий и справочной литературы для подготовки специалистов в вузах по направлению «Техносферная безопасность». Их авторам была присуждена премия Правительства РФ в 2020 г.

Перечислим ещё несколько достижений наших нижегородских коллег. Реализовано техническое проектирование роторно-винтовых движителей, подвески, гидравлической трансмиссии, системы управления движением и поста управления для унифицированной амфибийной техники. Разработан прототип системы беспилотного управления специальной техникой. Реализован проект создания цифровой интеллектуальной маршрутной сети.

Специалистами **регионального отделения РАЕН Башкортостана** в рамках стратегической программы «Приоритет 2030» проведены эксперименты по синтезу графена.

Учеными **Западно-сибирского отделения РАЕН** проведено исследование природных экосистем Сибирского федерального округа.

Специалисты в области космологии Санкт-Петербургского отделения РАЕН установили, что «чёрные дыры» являются суперколлайдерами элементарных частиц. Другое достижение этого отделения - разработка и создание сверхширокополосного радиолокатора, который встраивается в автомобили и авиационные беспилотники.

В области генетики растений создана теория, породившая 16 высоких техноло-

гий для конструирования новых сортов. Это позволит полностью обеспечить импортозамещение семян.

В **Калужском региональном отделении РАЕН** проводятся исследования по использованию ядерных технологий в сельском хозяйстве, включая радиационную стимуляцию развития сельскохозяйственных культур; облучение корнеклубнеплодов для увеличения сроков их хранения; радиационные способы борьбы с насекомыми-вредителями; радиационное обеззараживание продукции животноводства и т.д.

В **Оренбургском отделении РАЕН** специалисты оценивают воздействие химических факторов на урбанизированные и сельские территории, исследуют влияние ксенобиотиков на иммунную и эндокринную системы, оценивая эффективность природоохранных и лечебно-профилактических мероприятий. Кроме того, изучаются процессы естественного восстановления деградированных агроландшафтов после выведения их из использования.

**Члены Адыгейского отделения РАЕН**, работающие в сейсмоопасной зоне, занимаются созданием методики выявления очагов геодинамической неустойчивости с учетом дестабилизирующих природных факторов при проектировании трубопроводных систем транспортировки газа, нефти и нефтепродуктов.

Следует отметить, что многие члены наших региональных отделений работают в различных экспертных советах федерального и ведомственного уровня, награждены правительственными премиями и высокими государственными наградами.

РАЕН активно пропагандирует идеи Нобелевского движения в российском научном сообществе. С 1992 г. Академия проводит торжественные мероприятия, посвященные годовщинам учреждения Нобелевских премий, выпускает информационные материалы, посвященные лауреатам Нобелевских премий. В Международном информационном Нобелевском центре (МИНЦ РАЕН) формируются Нобелевская библиотека, музей и архив лауреатов Нобелевской премии, банк данных по нобелистике.

Сегодня деятельность РАЕН направлена на решение стратегической задачи, поставленной Президентом РФ – достижение технологического суверенитета страны, возвращение ее на лидирующие позиции в мире по фундаментальным и прикладным научным исследованиям. Нет сомнений в том, что эта цель будет достигнута, а РАЕН – станет одним из эффективных инструментов ее реализации, важным институтом гражданского общества.

## **2. РАЕН на треке трансформаций: отвечая на вызовы современности**

РАЕН сегодня – это крупное общественное объединение российских ученых призванное внести свой серьезный вклад в достижение национальных целей, разработку и реализацию эффективных стратегий развития России.

Чтобы РАЕН в полной мере отвечала уровню сегодняшних вызовов и характеру решаемых задач, она сама должна трансформироваться в соответствии с требованиями эпохи. Для этого Президиуму РАЕН, ее секциям и отделениям, всем членам Академии нужно постараться непредвзято взглянуть на себя со стороны, провести объективный анализ сегодняшнего состояния и на основании этого выработать стратегию трансформаций РАЕН. Эта проблематика активно обсуждается на заседаниях Секций, Президиума Академии и в печати [1; 2; 5].

Вопрос о трансформации Академии был принципиально поставлен в решениях недавно прошедшей отчетно-выборной Конференции РАЕН.

Выдвинуто принципиальное положение о необходимости системно проанализировать все аспекты деятельности РАЕН и привести их в соответствие с современными требованиями. Это касается как содержательной, так и организационной стороны деятельности Академии.

В первую очередь – это упорядочение научно-тематических планов исследований, проводимых ее секциями и отделениями, имея в виду актуализацию тематики (обязательного включения тем, важных в

плане научного обеспечения реализации национальных целей и стратегических направлений развития Российской Федерации, а также ее роли в рамках новых международных объединений (БРИКС, ШОС, ЕАЭС), устранение дублирования, мелкотемья, ориентацию на интегрированные междисциплинарные исследования.

Далее – совершенствование систем оценки деятельности структурных подразделений и индивидуальных членов РАЕН (эффективность, рейтингование, мотивация), кадровая политика (в том числе по привлечению активных молодых ученых), совершенствование информационного обеспечения деятельности РАЕН и многое другое.

Это, безусловно, очень широкое поле деятельности, требующее для правильного решения принципиальных вопросов глубокого осмысления, широкого обсуждения, очень тонкого, бережного и аккуратного подхода с соблюдением всех этических норм, учетом исторического контекста развития Академии и морально-психологических аспектов.

Весь этот огромный комплекс проблем и направлений работ по трансформации Академии можно условно разбить на две большие группы:

А). Принципиальные стратегические направления трансформаций на длительную перспективу,

Б). Оперативно-тактические задачи, решение которых может и должно быть начато незамедлительно.

#### **А) Стратегические трансформации РАЕН**

Российская академия естественных наук как одна из наиболее известных, международно-признанных и завоевавших заслуженный авторитет в профессиональном сообществе негосударственных Академий должна более четко определить «свое лицо», в том числе показать, чем РАЕН отличается от «большой» государственной Российской академии наук (РАН). Очень важно, на наш взгляд, в процессе стратегических трансформаций РАЕН в полной мере отразить **базовые принципы ее создания и функционирования**:

— нацеленность на решение важнейших фундаментальных и прикладных задач, постоянная актуализация тематики научных исследований, обеспечение их связи с национальными целями проектами и программами;

— независимость в определении научной политики, гибкость и адаптивность в формировании планов научных исследований, их содержания и организации выполнения;

— демократичность организации научной деятельности;

— независимость научного поиска;

— неангажированность результатов исследований и экспертной деятельности;

— независимость в кадровой политике,

— независимость в финансовой сфере.

Эти принципиальные качества должны найти свое дальнейшее развитие в процессе идущей сегодня трансформации Академии, в том числе: в названии, в структуре, в организации деятельности, в оценке результативности, в формировании кадрового состава, в структуре руководящих органов, в мотивации участников, в источниках финансирования и др.

#### **Структура и организация деятельности РАЕН**

Как отмечалось выше ученые РАЕН ведут исследования и имеют серьезные достижения международного уровня практически во всех отраслях науки в широком спектре самых актуальных проблем современности (см. табл.1).

Анализ сложившейся структурно-тематической организации Академии показывает, что она в основном отражает исторический (в каком-то смысле – спонтанный) процесс образования секций и отделений «под проблему», или «под известного ученого», или «под научную школу» без достаточного системного обоснования подходов к формированию структуры Академии в целом. При этом с одной стороны возникает возможность параллелизма и дублирования тематики и, с другой стороны – опасность пропуска наиболее актуальных направлений



теоретических научных исследований либо запросов практики, т.е. возникновения своеобразного научно-методического «вакуума» по важным направлениям.

Проблемно-тематическое структурирование Академии видятся в следующем ключе:

— Академия структурируется на предметно (проблемно)-специализированные **Секции** и **Отделения**, сосредотачивающие свою деятельность на определенных отраслях/направлениях, системно охватывающий достаточно крупные актуальные области современной науки, технологий, инноваций. Общий спектр исследований должен соответствовать мировому тренду современной науки и четко коррелировать с национальными целями, стратегическими проектами и программами развития РФ.

— Далее необходимо в соответствии с новыми целями и задачами пересмотреть весь **организационно-управленческий механизм деятельности** Академии, ее Секций, Отделений и РАЕН в целом, включая ее Президиум: планирование, организацию, контроль и оценку деятельности, источники финансирования, кадровую политику, механизмы мотивации ученых, привлечения молодежи и др.

## Б) Оперативные задачи трансформации РАЕН

Решение оперативно-тактических задач и, соответственно, реализация этого вида направлений работ по реструктуризации Академии могут быть начаты незамедлительно и, как правило, будут носить постоянный или периодически повторяющийся характер.

В Президиум РАЕН секцией «Экономика и социология» представлены подробные предложения к плану оперативно-тактических мероприятий по трансформации Академии.

Начинать всю эту большую работу необходимо с **комплексного системного мониторинга** – всестороннего анализа положения дел, выявления, так сказать «State of the Art»: структура Академии (руководство, секции, отделения и др.), персональный кадровый состав Академии (по подразделениям), основные результаты за последние 5 лет (по подразделениям и персонально), перспективные планы, система оценки деятельности членов Академии (в том числе, по аналогии с KPI), финансовая отчетность и т.д.

В качестве примера приведем только один фрагмент из предлагаемой системы мероприятий, таблица 2.

Таблица 2

### Фрагмент Комплексного плана мероприятий по мониторингу и организационно-управленческой трансформации РАЕН

№	Название мероприятия	Содержание мероприятия
1.		Содержательные, структурные, организационные и кадровые трансформации
1.1.	Цели, задачи, содержание и организация деятельности РАЕН	Проинспектировать, актуализировать и упорядочить <b>действующую организацию</b> РАЕН, имея в виду: — Актуализацию целей, задач и содержания деятельности РАЕН, приведение их в соответствие со стратегическими целями развития РФ, национальными проектами, государственными программами и другими стратегическими программными документами — Упорядочение организационно-тематической структуры РАЕН. Актуализацию названий, направлений исследований, тематики и планов научной работы секций и отделений — Укрупнение базовых подразделений, устранение параллелизма, дублирования, мелкотемья. Внедрить <b>современные механизмы</b> осуществления научной и прикладной деятельности, включая: — Формирование тематических многопрофильных межотраслевых <b>мультидисциплинарных Научных советов, Круглых столов</b> по наиболее актуальным научно-техническим проблемам

		<ul style="list-style-type: none"> <li>— Использование целевых проектных структур (программ) и временных (на время действия проекта) организационных структур управления ими</li> <li>— Расширение практики совместного рассмотрения актуальных вопросов несколькими Секциями, в том числе с приглашением специалистов из других профильных структур (Государственных, коммерческих; научных и прикладных и др.).</li> <li>— Привлечение к деятельности РАЕН молодых ученых</li> </ul>
1.2.	Мониторинг научного состава РАЕН	<p>Провести глобальную инвентаризацию кадрового состава действительных членов и членов – корреспондентов РАЕН</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Состав: действительные члены, члены-корреспонденты, зарубежные члены, адъюнкты, советники</li> <li>— Кандидаты на вступление в РАЕН</li> <li>— Молодежное звено</li> </ul>
1.3.	Совершенствование качественного состава РАЕН	<p>Разработать систему мер по <b>повышению качественного уровня кадрового состава РАЕН</b>, в том числе ввести:</p> <p><b>Систему оценки качества</b> научной и организационной деятельности секций и членов РАЕН (типа ключевых показателей эффективности - KPI)</p> <p><b>Систему рейтингования и поощрений:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Секций, отделений, творческих коллективов, членов РАЕН</li> <li>— Привлечение к деятельности РАЕН <b>молодых ученых</b>, в том числе через:</li> <li>— Конкурсы научных работ</li> <li>— Научно-просветительскую деятельность</li> <li>— Выездные сессии РАЕН в молодежных организациях (например, в Сириусе)</li> <li>— Присвоение почетного звания <b>«Адъюнкта» и «Советника» РАЕН</b></li> </ul>
1.4.	Научно-информационное обеспечение деятельности РАЕН.	<p>Разработать и внедрить современную <b>систему научно-информационного обеспечения деятельности РАЕН</b> на основе современных IT с элементами ИИ</p> <p>В том числе:</p> <p>Сформировать современную и постоянно актуализируемую систему отображения информации: Базу данных и Сайт РАЕН, включая:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Актуальная информация о текущей деятельности, проектах, событиях, ученых</li> </ul>
1.5.	Продвижение бренда РАЕН	<p><b>Сформировать брендирование РАЕН</b>, включая:</p> <p>Группу маркетинга и PR</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Формирование и продвижение узнаваемого бренда РАЕН</li> <li>— Связи с законодательными и исполнительно-распорядительными органами власти и управления</li> <li>— Связи с наукой</li> <li>— Связи со средствами массовой информации</li> <li>— Связи с реальной экономикой, государственными и коммерческими предприятиями</li> </ul>

\*Источник: составлено авторами

На основании системного мониторинга можно начинать работы по трансформациям, в том числе по поэтапной реализации перспективных направлений, рассмотренных в предыдущем разделе.

Работа в этом ключе уже начата. Проведенный в 2024 г мониторинг кадрового состава РАЕН выявил серьезные проблемы. Оказалось, что сведения о кадрах Академии не обновлялись уже более 10 лет, в значительной степени устарели и требуют срочной актуализации. Значительная часть формально входящих в ее состав дей-

ствительных членов и членов-корреспондентов (до 15%) практически потерял связь с Академией. Другие пассивны или занимаются индивидуальными исследованиями, не связанными с целями и задачами Академии.

Такая неопределенность приводит к целому ряду негативных следствий. Мы не знаем точного состава РАЕН, достижений наших ученых, творческого потенциала наших секций и отделений и т.д. Неудовлетворительна ситуация со сбором членских взносов.

На наш взгляд, нужна срочная актуализация этих сведений, формирование современной постоянно обновляемой электронной базы данных кадрового состава РАЕН в его количественном и, что еще более важно, качественном аспектах. Возможно для этого потребуются проведение достаточно сложной и психологически напряженной процедуры – перерегистрации членов РАЕН. Это может быть болезненно, но совершенно необходимо, чтобы сделать Академию действенным игроком в современном высококонкурентном научно-технологическом пространстве и вывести активную часть ученых на трек современного научного творчества именно в составе Академии.

Важнейшим направлением предстоящих преобразований является актуализация тематики работы подразделений Академии. Все секции и отделения должны выработать и представить в президиум Академии свои перспективные планы научных исследований.

Одним из важных междисциплинарных направлений, которое может объединить работу различных тематических секций РАЕН являются исследования проблематики, актуальной в рамках новых международных объединений: БРИКС, ШОС, ЕАЭС. Усилия РАЕН по разработке тематики, актуальной для повышения роли России в этих объединениях, необходимо существенным образом активизировать. Это касается всех сторон организации научного процесса – содержательной, организационной, кадровой. В том числе: трансформации научных планов секций и отделений РАЕН, налаживания сотрудничества с соответствующими национальными и международными структурами в рамках БРИКС, привлечение в РАЕН ученых, активно занимающихся проблематикой БРИКС (особенно молодых), способствование установлению контактов между российскими и зарубежными учеными, формирование гибкий современных организационных форм и механизмов международного взаимодействия ученых (целевых проектов и программ, проблемных групп, временных научных коллективов, форумов, конференций, круглых столов, публикаций) и др.

Учитывая широкий спектр исследований, осуществляемых учеными РАЕН по существу во всех отраслях современной науки, технологий и инноваций (НТИ), РАЕН может внести существенный вклад в развитие сотрудничества по направлениям, признанным ключевыми в рамках БРИКС, ШОС, ЕАЭС, в том числе:

- в области реализации Концепции устойчивого развития и достижения утвержденных ООН 17 Целей Устойчивого Развития (ЦУР), в том числе управления устойчивым развитием крупнейших городов (мегаполисов) и регионов;

- в сфере науки, технологий и инноваций (НТИ), включая проблематику цифровизации и Искусственного Интеллекта (ИИ), Интеллектуальной потенциала и Интеллектуальной собственности;

- в сфере энергетики, включая традиционные источники (углеводороды, гидроэнергетика и др.) и относительно новые инновационные технологии – атомная и термоядерная энергетика, а также возобновляемые источники – солнце, ветер, биотопливо и др.

- в области охраны окружающей среды и рационального использования природных ресурсов (мониторинг, природоподобные технологии, методы государственного контроля и регулирования и др.).

РАЕН имеет широкие возможности по развитию **международного сотрудничества в гуманитарной сфере**, включая исследования актуальных проблем трансформации социально-экономических отношений на глобальном, национальном и локальном уровнях, в том числе проблематики, связанной с переходом к многополярности, а также разработки перспектив развития самого объединения БРИКС, в том числе в плане институализации нового типа международных отношений [2].

**3. Направления трансформации РАЕН в свете решений Научно-практической конференции «Законодательные и научно-методологические основы Концепции социально-экономической модели развития Российской Федерации», посвященной 35-летию образования Академии**

В ноябре 2025 г. в Колонном зале Дома союзов состоялась знаковое событие - Научно-практическая конференция «Законодательные и научно-методологические основы Концепции социально-экономической модели развития РФ», посвященная 35-летию образования РАЕН. По итогам обсуждения ключевых проблем развития научно-технической сферы страны, перспективных задач национального развития, роли РАЕН в их решении Конференция выработала рекомендации, которые будут являться стратегическим вектором развития научных исследований РАЕН и трансформаций самой Академии.

Важнейшим направлением конференция считает **повышение плановости** развития науки и инновационного комплекса страны на всех уровнях государственного управления (федеральном, макро-региональном, региональном) на основе разработки и реализации долгосрочных плановых документов, применения новейших информационных технологий в управлении обществом, создания методологии планирования науки и инноваций в условиях регулируемого социально-ориентированного рыночного хозяйства.

Для этого необходимо сформировать иерархическую систему взаимосвязанных и взаимодополняющих плановых документов развития научно-инновационной сферы - концепций, стратегий, программ, предусмотрев независимый мониторинг их реализации.

В это ключе Конференция считает важным продолжить работу Президиума и Попечительского совета РАЕН по инициированию разработки Стратегии инновационного развития РФ на период до 2037 года, как обязательного документа федерального уровня, дополняющего Стратегию научно-технологического развития РФ.

В плане реализации стратегической установки на продвижение современных цифровых технологий Конференция отмечает необходимость увеличить масштабы исследований по проблематике создания и использования информационных технологий и искусственного интеллекта на федеральном уровне силами государства, бизнеса и общественных структур. РАЕН

совместно с РАН выступит с инициативой по выделению новой отрасли науки – **«Информационные науки»**, включающей в себя информатику, кибернетику, искусственный интеллект, компьютерную лингвистику и другие синтетические дисциплины, которые в настоящее время формируются на междисциплинарном уровне естественных и гуманитарных наук. Для обсуждения этих и других вопросов подготовить и провести под эгидой РАЕН и РАН Второй международный конгресс «Образование и Информатика».

Учитывая широкий спектр исследований, осуществляемых учеными РАЕН по существу во всех отраслях современной науки, технологий и инноваций (НТИ), необходимо активизировать работы по направлениям, признанным ключевыми в рамках БРИКС, ШОС, ЕАЭС, в том числе обеспечения устойчивого сбалансированного развития. (об этом говорилось выше).

Хотелось бы еще раз подчеркнуть, что принципиальным достоинством РАЕН является ее независимость, открытый характер, предрасположенность к налаживанию взаимовыгодного сотрудничества с другими организациями. Конференция одобрила работу Президиума и Попечительского совета РАЕН по налаживанию творческого сотрудничества и организационного взаимодействия Академии с ведущими субъектами российского научного сообщества и государственных структур поддержки научно-технического развития. Рекомендовано продолжать работу в данном направлении с перспективой вовлечения в неё Федеральных научных центров, опорных ВУЗов в субъектах РФ, ОЭЗ технико-внедренческой направленности и др.

Поэтому важным направлением предстоящих трансформаций должно быть **«Обеспечение активного взаимодействия с ведущими профессиональными объединениями:**

— **бизнеса, предпринимательства:** РСПП, ТПП, Московской конфедерацией предпринимательства, Ассоциацией поддержки малого и среднего бизнеса, Ассоциацией риелторов.

— **партнерскими профессиональными объединениями науки и образования:** ВЭО России, Академией образования, Союзом ректоров Москвы и Московской области, Ассоциацией государственных вузов (АНВУЗ) России и др.

И, конечно, будущее Академии в значительной степени будет зависеть от ее способности привлекать молодые кадры. Одна из важнейших задач, стоящих перед Академией - обеспечение преемственности, передачи знаний и накопленного опыта молодому поколению ученых. В этой связи Президиуму Академии, недавно созданному в структуре академии Совету молодых ученых необходимо активизировать работу по привлечению в ее ряды молодежи. Необходимо изыскивать новые формы привлечения в академию талантливых молодых ученых. Для этого разрабатывается целая система мер, в том числе регулярное проведение **Всероссийских и международных тематических конкурсов** (типа ЭКО Мир) по всем основным направлениям деятельности РАЕН, расширение института адъюнктуры и др.

Важным направлением научной деятельности, интерес к которому у молодежи достаточно велик - это проблематика обеспечения устойчивого развития мегаполиса Москва, формирования в его рамках современной экосистемы. По этому направлению целесообразно было бы проводить постоянные круглые столы, конкурсы, объявлять гранты. Это, на наш взгляд, представляло бы интерес и для Правительства Москвы и способствовало бы привлечению молодых кадров для решения практических проблем, актуальных для города.

Исключительно важным Конференция считает активизация деятельности Академии по интеграции участников и ветеранов специальной военной операции (СВО) в гражданскую жизнь, обеспечения использования их уникальных знаний и опыта, применяя каждого по специальности в ходе разработки научных проектов и инноваций. В частности, рекомендовано организовать шефскую помощь, научное и педагогическое наставничество для участников и ветеранов СВО в сфере об-

разования, науки и техники, способствуя их профессиональному росту. Важно также привлекать участников СВО в состав Академии в статусе советников, отмечать академическими наградами.

И, наконец, очень важный вопрос, касающийся всех ученых, педагогических и научных работников. Это вопрос о повышении стимулирующего значения почетных профессиональных званий. Конференция рекомендует поддержать предложение научной общественности о введении системы материальных льгот и поощрений (в том числе в плане пенсионного обеспечения) за почетные звания - Заслуженный деятель науки, Заслуженный работник высшей школы, Почетный работник образования и др. Введение системы выплат за почетные звания повысит их престижность в научном сообществе, станет дополнительным стимулом для саморазвития и повышения квалификации научных и педагогических кадров.

Решения юбилейной Конференции, посвященной 35-летию со дня образования РАЕН, послужат важным стратегическим вектором для разработки конкретных направлений дальнейших трансформации Академии.



**Список источников:**

1. Бурак П.И., Манюшис А.Ю. К формированию стратегии РАЕН: цели, задачи, векторы трансформаций // Вестник РАЕН. Серия экономическая. Выпуск 1/2025.
2. Бурак П.И., Манюшис А.Ю. РАЕН: новые векторы и форматы сотрудничества в научном и образовательном пространстве БРИКС // Вестник РАЕН. Серия экономическая. Выпуск 4/2024, С. 184-193.
3. Крупнейшие города: экономика и организация управления (учебное пособие). Ред. коллегия Бурак П.И., Строев В.Н., Манюшис А.Ю. и др. Авторский коллектив Бурак П.И. (руководитель) и др. Издательский дом «Научная библиотека», 2024. — 423 стр.
4. Попов Г.Х.. Россия XXI века. Монография — М.: ООО "ВИКОР МЕДИА", 2024. — 248 с.
5. Манюшис А.Ю. Россия на пути трансформаций: отвечая на вызовы 21 столетия. Пространственная организация. Мегалополисы. Образование. Кадров. Монография. Издательский дом «Научная библиотека», 2025. — 628 с.
6. Экосистема современного мегаполиса: управление устойчивым развитием: учебно-методическое пособие. Под. ред. д.э.н., профессора А.Ю.Манюшиса и к.э.н., доцента Н.Ф.Мельниченко. Издательский дом «НАУЧНАЯ БИБЛИОТЕКА», 2023. — 888 с.
7. Управление устойчивым развитием крупного города, региона: проблемы и пути трансформации. Коллективная монография под научной редакцией д.э.н., профессора А.Ю.Манюшиса. Москва. Издательский дом «НАУЧНАЯ БИБЛИОТЕКА», 2021. — 572 с.

**References:**

1. Burak P.I., Manyushis A.Yu. Toward the Formation of the RANS Strategy: Goals, Objectives, and Vectors of Transformation // Bulletin of the RANS. Economic Series. Issue 1/2025.
2. Burak P.I., Manyushis A.Yu. RANS: New Vectors and Formats of Cooperation in the BRICS Scientific and Educational Space // Bulletin of the RANS. Economic Series. Issue 4/2024, pp. 184-193.
3. Largest Cities: Economics and Management Organization (study guide). Ed. Burak P.I., Stroyev V.N., Manyushis A.Yu. et al. Authors Burak P.I. (Head) et al. Publishing House "Scientific Library", 2024. — 423 pp.
4. Popov G.Kh. Russia in the 21st Century. Monograph — Moscow: OOO "VIKOR MEDIA", 2024. — 248 p.
5. Manyushis, A. Yu. Russia on the Path of Transformation: Responding to the Challenges of the 21st Century. Spatial Organization. Megacities. Education. Personnel. Monograph. Publishing House "Scientific Library", 2025. — 628 p.
6. Ecosystem of a Modern Megacity: Sustainable Development Management: a teaching aid. Ed. by Doctor of Economics, Professor A. Yu. Manyushis and Candidate of Economics, Associate Professor N. F. Melnichenko. Publishing House "Scientific Library", 2023. — 888 p.
7. Sustainable Development Management of a Large City, Region: Problems and Paths of Transformation. A collective monograph edited by Doctor of Economics, Professor A. Yu. Manyushis. Moscow. Publishing house "NAUCHSCENTRAL LIBRARY", 2021. — 572 p.



УДК 004.8 (470-25)  
DOI: 10.52176/2304831X\_2025\_06\_20  
EDN: <https://elibrary.ru/fjlhll>

## Управление цифровой трансформацией мегаполиса: кейс Москвы как глобального лидера в сфере искусственного интеллекта

## Managing the Digital Transformation of a Megacity: The Case of Moscow as a Global Leader in Artificial Intelligence



### **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](mailto: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](mailto:zotov-vladimir@yandex.ru)

#### Аннотация.

В статье приведены понятия, связанные с искусственным интеллектом. Описаны наиболее востребованные цифровые тренды в условиях современной экономики, а также рассмотрен пример использования искусственного интеллекта в экосистеме «умный город» на примере города Москва. Приведены примеры по использованию искусственного интеллекта, наиболее подробно рассмотрен пример в использовании ИИ в здравоохранении. Приведены результаты внедрения искусственного интеллекта здравоохранения города Москвы, выявленный риски. Сделан вывод, что искусственный интеллект существенно повышает качество управления социальной сферой экономики и улучшает уровень жизни населения городов. Однако имеют место определённые риски и вызовы, которые должны учитываться при разработке проектов внедрения новых технологий.

#### Ключевые слова.

Искусственный интеллект, управление, г. Москва, здравоохранение, результаты, проблемы.

#### Abstract.

The article presents concepts related to artificial intelligence. The most popular digital trends in the modern economy are described, and an example of the use of artificial intelligence in the smart city ecosystem is considered using the example of the city of Moscow. Examples of the use of artificial intelligence are given, and an example of the use of AI in healthcare is considered in the most detail. The results of the introduction of artificial intelligence of healthcare in Moscow, identified risks are presented. It is concluded that artificial intelligence significantly improves the quality of management of the social sphere of the economy and improves the standard of living of the urban population. However, there are certain risks and challenges that must be taken into account when developing projects for the introduction of new technologies.

#### Keywords.

Artificial intelligence, management, Moscow, healthcare, results, problems.

#### Введение

Искусственный интеллект проникает во все сектора экономики, разнообразные виды деятельности и управленческие процессы. Эта технология интегрировалась в повседневные процессы, трансформируя не только производственные и управленческие функции, но и бытовые действия человека. От автоматизации рутинных задач в розничной торговле и логистике до оптимизации сложных стратегических проектов в высокотехнологичных отраслях, ИИ стал универсальным инструментом повышения эффективности и инноваций в результате синергии развития систем больших данных, машинного обучения, интернета вещей, нейронных сетей и облачных вычислений. Эти компоненты формируют новую экосистему, в которой алгоритмы не только анализируют данные, но и генерируют предиктивные модели, адаптируясь к динамике реального времени.

Искусственный интеллект стал использоваться и в системе государственного управления, что еще более повысило его роль в развитии страны. Это доказывают успешные практики многих региональных правительств Российской Федерации, интегрирующих ИИ в системы «умные города», управления документооборотом

административных, контроля и мониторинга закупок и других процессов. Наиболее успешный опыт показывает правительство г. Москвы, которое максимально использует возможности ИИ, внедряя технологии на его основе во множество систем [17].

Цель статьи заключается в том, чтобы изучить практический опыт применения технологий искусственного интеллекта в управлении г. Москвы.

Методы исследования

Задачи:

- провести анализ технологий, связанных с искусственным интеллектом и их использование в управлении г. Москвы;
- определить направления использования ИИ в управлении Московской областью;
- выявить проблемы и результаты использования ИИ в управлении Московской областью.

Использованы методы систематизации и структурирования материала, анализа происходящих процессов, определения тенденции и трендов рынка занятости.

#### Основная часть

Искусственный интеллект (ИИ) используется в анализе больших объемов данных, выявляя тренды, паттерны и прогнозируя будущие события, а также способствуя при-

нятию верных решений в области финансов маркетинга, управления персоналом и др. Кроме того, ИИ автоматизирует рутинные задачи и процессы, существенно снижая затраты на персонал и повышая производительность труда. Он также позволяет прогнозировать и планировать будущие события и результаты, оптимизируя определённые процессы [12].

Кроме того, ИИ применяются в улучшении мониторинга и контроля процессов управления [8]. При этом ИИ постоянно совершенствуется посредством машинного обучения. Появляются целые отрасли цифровых трендов, интегрируемых в современную экономику.

В целом новые цифровые решения выстраиваются именно на указанных технологиях, адаптируя их в устройства, форми-

руя в совокупности «умные системы». Они интегрируются и в управление современными городами. При этом используются не только в технических решениях, но и системах обработки статистической информации, разработки прогнозных данных [2; 3; 10; 11].

К примеру, город Москва представляет собой экосистему «Умный город» [6]. Она оснащена разными суперсервисами, умными стройплощадками, а также тем, что фактически все услуги в ней оказываются в электронном виде. В настоящее время Москва реализует около 100 проектов с использованием искусственного интеллекта (ИИ) в транспорте, здравоохранении, образовании, строительстве и других сферах городского хозяйства. Описание примеров проектов приведено в таблицах 1, 2.

Таблица 1

Описание наиболее востребованных цифровых трендов, построенных с использованием ИИ в 2024 году

Название системы	Описание
3D интегральные схемы (3D IC)	Интегральная схема, способствующая росту производительности операций при снижении энергопотребления
«универсальная память» (Universal Memory)	Система сверхплотной памяти будущего поколения, способная поместить в себе огромные массивы информации
Кремниевая фотоника	Прорывная технология для решения проблем с пропускной способностью, задержками и энергопотреблением в высокопроизводительных системах передачи данных.
NUI, естественный пользовательский интерфейс	Система взаимодействия человека и техники без принятия реальных действий пользователем. Управление может производиться дистанционно, глазами, жестами, голоса и т.п.
BigData	технологии для анализа огромного количества данных, выстраивается на основе искусственного интеллекта
Базы данных NoSQL.	Технология призвана снизить рабочие нагрузки и удешевить внедрение систем BigData.
Облачные технологии	Нацелены на хранение больших массивов информации на недоступном к взлому сервере

\*Источник: составлено автором

Таблица 2

Описание примеров проектов по использованию ИИ в г. Москве

Сфера	Проект	Описание	Ожидаемый эффект
Транспорт	ИИ-управление трафиком	Предиктивное моделирование пробок с использованием нейросетей	Снижение времени в пути на 20%
Здравоохранение	Диагностика заболеваний (МГМУ)	ИИ-анализ изображений для ранней выявления патологий	Увеличение точности диагноза на 30%
Образование	Персонализированное обучение (Мэрия)	Адаптивные платформы ИИ для школьников	Повышение успеваемости на 15%
Строительство	Мониторинг объектов	Дроны с ИИ для контроля качества стройматериалов	Снижение дефектов на 25%
Городское хозяйство	Умный город	ИИ для оптимизации энергопотребления в ЖКХ	Экономия энергии до 18%

\*Источник: составлено автором

Эти технологии не только оптимизируют процессы, но и повышают устойчивость города, способствуя реализации национальных целей цифровизации.

Особенно часто ИИ используют в здравоохранении. Уже несколько лет нейросеть помогает врачам определять патологии на рентгеновских снимках, собирать анамнез и разрабатывать план лечения. В лучевой диагностике компьютерные алгоритмы выявляют признаки заболеваний по 35 клиническим направлениям — от рака легкого до артроза [5].

Проект в МГМУ им. Сеченова (Московский государственный медико-университет) интегрировал ИИ-анализ изображений для раннего выявления патологий. Внедрение в 2024 г. сократило время диагностики на 40% и минимизировало человеческие ошибки в интерпретации снимков [7].

По данным Минздрава РФ, точность ИИ в выявлении рака легких достигает 94%, что напрямую оказывает влияние на удовлетворенность пациентов [13].

В системе здравоохранения г. Москвы проведена полная интеграция электронных медицинских карт (ЕМИАС), что обеспечило предиктивный контроль качества, своевременность выявления рисков осложнений пациентов. Эта платформа доступна всем врачам московских медицинских учреждений, обеспечивает преемственность медицинской помощи и оперативный доступ к данным независимо от локации учреждения [5].

ИИ-компоненты в ЕМИАС анализируют выявления аномалий в корреляции с анамнезом и рекомендациями по дальнейшей диагностике людей, что ускоряет цикл принятия решений на 35–50%.

В свою очередь конечные пользователи системы (население г. Москвы), имеет возможность ознакомиться с результатами исследований непосредственно в своих электронных медицинских картах через официальный портал mos.ru или мобильное приложение «ЕМИАС.ИНФО» [14].

Доступ осуществляется после аутентификации (биометрия или двухфакторная авторизация), с учетом принципов конфиденциальности данных в соответствии с Федеральным законом № 152-ФЗ «О персональных данных» [1]. Функционал включает визуализацию результатов (графики, тренды), объяснения и оповещения о необходимости повторных визитов.

Благодаря цифровизации результаты анализов поступают оперативно (в 95% случаев в течение 24 часов), исключая потери документов и дублирующие обследования.

При переводе пациента из одного медицинского учреждения в другое данные автоматически синхронизируются, что предотвращает необходимость повторной сдачи проб. Общий эффект — повышение эффективности здравоохранения г. Москвы за счет снижения операционных издержек. Количественные и качественные результаты данного проекта приведены в таблице 3.

**Таблица 3**  
**Количественные и качественные результаты системы ЕМИАС в здравоохранении г. Москвы**

Компонент системы	Количественные результаты (KPI)	Качественные результаты и эффекты
Доступ пациентов к данным	Доступность результатов в 24 ч: 95% Охват активных пользователей: 85% населения Москвы Рост вовлеченности пациентов: +40%	Улучшение пациент-ориентированного ухода Повышение осведомленности о здоровье Снижение жалоб на задержки получения результатов анализов -35%
Визуализация и оповещения	Снижение дублирующих обследований: -40% Автоматизация оповещений: 70%	Упрощение интерпретации данных для пациентов Повышение точности проводимой диагностики врачами
Синхронизация данных при переводе	Предотвращение повторных проб: 90% случаев Задержка синхронизации: <5 мин (реальное время)	Обеспечение преемственности ухода Снижение логистических рисков Экономия ресурсов: -20%



Компонент системы	Количественные результаты (KPI)	Качественные результаты и эффекты
Общий эффект на эффективность	Экономия бюджета на лабораторные услуги	Укрепление позиций Москвы как "умного города" Устойчивость к новым технологиям

\*Источник: составлено по [9]

Таким образом, Правительство города Москвы существенно повысило качество здравоохранения, реализовав проект по интеграции искусственного интеллекта в процессы оказания медицинских услуг [5].

В настоящее время фактически все лечебные учреждения города Москвы работают на единой системе регистрации медицинских услуг, и используют технологии с искусственным интеллектом для ведения регистрационной базы пациентов.

На рисунке 1 приведены суммы инвестиций, которые правительство Московской области инвестировало в развитие искусственного интеллекта в здравоохранении [9].

Большая часть средств получена за счёт инвесторов в рамках концессионных соглашений, объем которых повышался на протяжении всего периода. В то же время средства инвесторов в рамках государственного частного партнёрства

снижаются, также как и расходы средств федерального бюджета и бюджета города Москвы, что определяет потребность в развитии инвестиций в дальнейшее развитие инновационной медицины в г. Москва.

В 2022-2024 годы объем инвестиций в технические инновации в медицине Москвы значительно вырос. Привлечённые средства были направлены на строительство и модернизацию объектов здравоохранения, работающих с использованием «умных систем». При этом частично проекты финансировались за счет бюджета.

В таблице 4 приведены показатели экономической и социальной эффективности, которую получил бюджет города Москвы от реализации данных проектов.

Таким образом, за три года несмотря на высокий уровень финансовой нагрузки на бюджет региона, имело место увеличение налоговых поступлений в размере 10%, рост количества рабочих мест, которые тоже по сути являются косвенными

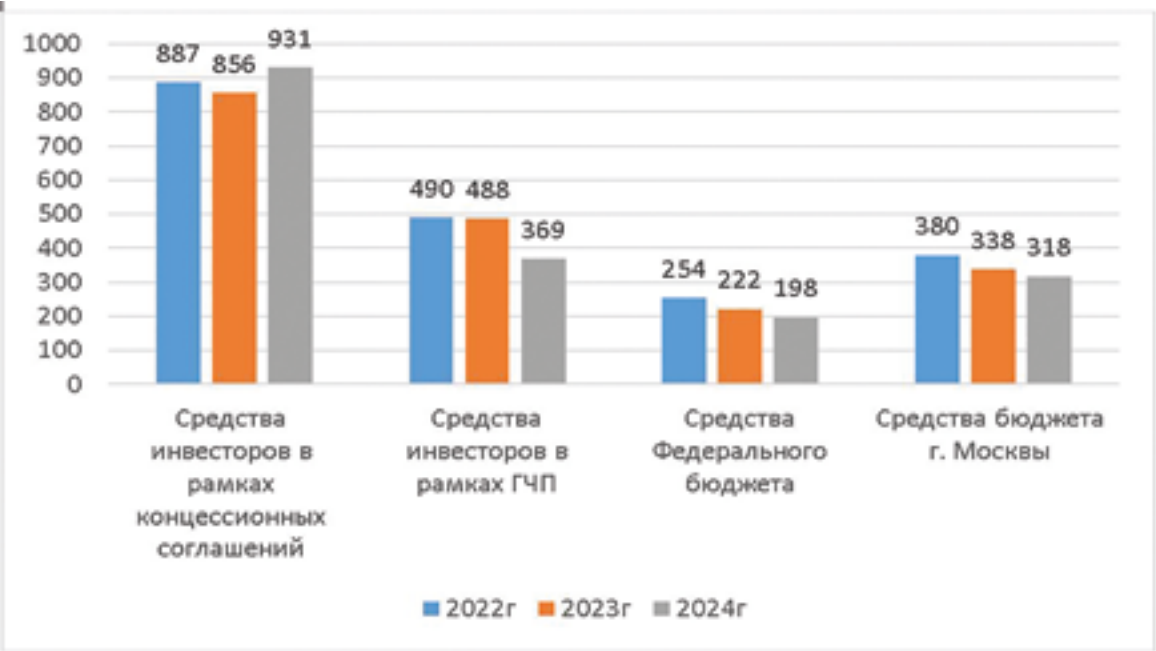


Рисунок 1. Объемы финансирования инвестиционных проектов по развитию ИИ в системе здравоохранения г. Москвы млрд.руб.

\*Источник: составлено по [9]

Таблица 4

Показатели экономической и социальной эффективности, которую получил бюджет города Москвы от реализации проектов

Показатель	2022 год	2023 год	2024 год	Итого за 3 года
Финансирование на содержание объектов, млрд. руб.	380	338	318	1036
Увеличение налоговых поступлений в федеральный бюджет	+3%	+4%	+3%	+10%
Увеличение числа рабочих мест	1500	1800	1700	5000
Улучшение качества жизни	7%	7,2%	7,5%	7,2% (среднее)
Рост налоговых поступлений в региональный бюджет г. Москвы	+1%	+1%	+1%	+3%

\*Источник: составлено по [9]

источниками прироста налоговых поступлений в бюджет региона.

Кроме того, имело место улучшение качества жизни населения на 7,2%, и рост налоговых поступлений в региональный бюджет. Всё это доказывает значимость и позитивное влияние проектов интеграции технологий ИИ в сферу здравоохранения города Москвы на бюджет и население региона, поскольку способствует укреплению доходной базы бюджета, повышению качества жизни населения.

Это доказывает, что искусственный интеллект не только повышает и ускоряет процессы управления разными сферами экономики, но и улучшает качество жизни населения в целом [21]. Кроме того, он сказывается на здоровье и продолжительности жизни населения, а значит непосредственно влияет на экономический рост в городе Москве. Однако реализации искусственного интеллекта в разных сферах экономики города Москвы сталкиваться и с рядом проблем.

ИИ полагается на большие объёмы данных, делая системы уязвимыми. Так, по итогам 2024 г. в Москве было зафиксировано увеличение кибератак на цифровые платформы. При этом в ЕМИАС это риск утечек медицинских данных является более высоким, чем в других системах [22].

Еще одной проблемой является нехватка специалистов в ИТ сфере. В здравоохранении это проявляется в сложностях с обучением врачей при работе с ИИ-алгоритмами ЕМИАС. Дефицит приводит к задержкам в обновлении моделей, вызывая

ошибки в прогнозировании данных.

Для решения выявленных проблем следует внедрить многоуровневую защиту с автоматизированным аудитом данных ежемесячно, блокчейн для анонимизации. Кроме того, необходимо развивать систему обучения специалистов с технологиями ИИ, что позитивно скажется на рисках его внедрения [15; 16].

### Заключение

Проведённый анализ позволил сделать вывод, что искусственный интеллект активно интегрируется во все сферы экономики и управления. В Москве правительство реализует ИИ во все сектора, сферы экономики, в том числе в социальную сферу [18; 19; 20]. Рассмотренный пример использования искусственного интеллекта в сфере здравоохранения, доказал позитивное влияние ИИ на улучшение качества жизни населения, повышение его трудоспособности, снижение заболеваемости.

Однако имеют место некоторые проблемы, связанные с кибермошенничеством и отсутствием недостатка квалифицированных кадров, для решения которых необходимо использовать многоуровневую защиту, а также развивать систему обучения специалистов с технологиями ИИ. Всё это доказывает результативность технологии искусственного интеллекта и возможность их внедрения в управление современными городами, а опыт города Москвы может быть масштабирован на другие регионы.

**Список источников:**

1. Федеральный закон от 27.07.2006 N 152-ФЗ (ред. от 24.06.2025) О персональных данных // URL: <https://sudact.ru/law/federalnyi-zakon-ot-27072006-n-152-fz-o/?ysclid=mhnykz3kzd617298759> (дата обращения: 10.11.2025).
2. Бринза В.В., Гринберг В.Е. Управление конкурентоспособностью // Национальная металлургия. 2003. № 5. С. 52.
3. Бринза В.В., Костюхин И.Ю., Сулова М.А., Перк О.Н. От будущего к настоящему: использование методологии прогностического моделирования в ценностно-ориентированном менеджменте // Экономика промышленности. 2014. № 2. С. 63-73.
4. Государственные программы. 2025 [Электронный ресурс] // Открытый бюджет города Москвы: официальный сайт // URL: <https://budget.mos.ru/budget/gp> (дата обращения: 17.11.2025).
5. Единая цифровая платформа здравоохранения кардинально изменила качество работы с пациентами // URL: <https://moscow.er.ru/activity/news/edinaya-cifrovaya-platforma-zdravooxraneniya-kardinaln> (дата обращения: 04.11.2025).
6. Инновации в большом городе. Как Москва становится «умным» мегаполисом // URL: <https://strategyjournal.ru/innovatsii/innovatsii-v-bolshom-gorode-kak-moskva-stanovitsya-umnym-megapolisom/> (дата обращения: 20.05.2025).
7. Искусственный интеллект в реальной медицинской практике // URL: <https://www.vademec.ru/news/2025/10/24/iskusstvennyy-intellekt-v-realnoy-meditsinskoy-praktike-mneniya/> (дата обращения: 04.11.2025).
8. Косоруков А.А. Технологии искусственного интеллекта в современном государственном управлении // Социодинамика. 2019. №5 // URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tehnologii-iskusstvennogo-intellekta-v-sovremennom-gosudarstvennom-upravlenii> (дата обращения: 24.10.2025).
9. Москва в цифрах: краткий статистический сборник. 2024. Управление Федеральной службы государственной статистики по г. Москве // URL: <https://77.rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Москва%20в%20цифрах%202024.pdf> (дата обращения: 10.11.2025)/
10. Мышко Ю.А., Колчин А.А. Новая экономическая политика и "новый курс": назад в будущее // Гуманитарные исследования Центральной России. 2022. № 3 (24). С. 16-24.
11. Никулин А.С., Черкасова М.А. Содержание процесса управления муниципальными образованиями в современном информационном пространстве социума // Муниципальная академия. 2021. № 2. С. 150-155.
12. Пройдаков Э.М. Современное состояние искусственного интеллекта // Научноисследовательские исследования. 2018. № 2018 // URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennoe-sostoyanie-iskusstvennogo-intellekta> (дата обращения: 21.10.2025).
13. Ранняя диагностика рака легкого: достижения и про-

- блемы // URL: <https://medvedomosti.media/articles/rannaya-diagnostika-raka-legkogo-dostizheniya-i-problemy/?ysclid=mhnykz3kzd617298759> (дата обращения: 21.10.2025).
14. Современный город не может существовать без цифровых технологий // URL: <https://www.mos.ru/mayor/themes/7368050/> (дата обращения: 20.10.2025).
  15. Уколов В.Ф., Рагулина Ю.В., Шабуневич О.В. Цифровизация и адаптация: выявление индикаторов и показателей оценки готовности производственных компаний к развитию // Вестник МИРБИС. 2021. № 2 (26). С. 71-78.
  16. Уколов В.Ф., Шабуневич О.В. Современные тренды цифровой трансформации и управление будущим основных сфер жизнедеятельности // Вестник МИРБИС.
  17. Филатов В.В., Анфимова А.Ю., Новицкий И.Ю., Голованов В.И., Фадеев А.С. Особенности управления парковочным пространством в мегаполисе // Интернет-журнал Науковедение. 2015. Т. 7. № 5 (30). С. 99. 2021. № 3 (27). С. 21-27.
  18. Хмельченко Е.Г., Петрина О. А. Маркетинговые технологии в развитии городских территорий // Вестник университета. 2013. №20. С. 119-124.
  19. Хмельченко Е.Г. Технологии внедрения инноваций в комплексную систему управления предприятием // Вестник университета. 2017. № 4. С. 33-37.
  20. Чеботников И.В., Яковлев А.Ю., Глазунова И.В. Организационно-правовые аспекты управления и финансового контроля за деятельностью государственных бюджетных учреждений города Москвы: Монография. - М.: Издательство МосГУ, 2019. - 168 с.
  21. Черкасова М.А. Управленческий мониторинг в практике функционирования муниципальных образований (проблемный обзор и предложения по их решению) // Муниципальная академия. 2019. № 1. С. 20-25.
  22. CODE RED 2026: Актуальные киберугрозы для российских организаций // URL: <https://ptsecurity.com/research/analytics/russia-cyberthreat-landscape-2026/> (дата обращения: 10.11.2025).

**References:**

1. Federal Law of July 27, 2006, No. 152-FZ (as amended on June 24, 2025) On Personal Data // URL: <https://sudact.ru/law/federalnyi-zakon-ot-27072006-n-152-fz-o/?ysclid=mhnykz3kzd617298759> (accessed: November 10, 2025).
2. Brinza V.V., Grinberg, V.E. Competitiveness Management // National Metallurgy. 2003. No. 5. P. 52.
3. Brinza V.V., Kostyukhin, Yu.Yu., Suslova, M.A., Perk, O.N. From the Future to the Present: Using Predictive Modeling Methodology in Value-Based Management // Industrial Economics. 2014. No. 2. pp. 63-73.
4. Government Programs. 2025 [Electronic Resource] // Open Budget of the City of Moscow: Official Website // URL: <https://budget.mos.ru/budget/gp> (Accessed: 17.11.2025).

5. The Unified Digital Healthcare Platform Has Radically Changed the Quality of Work with Patients // URL: <https://moscow.er.ru/activity/news/edinaya-cifrovaya-platforma-zdravoohraneniya-kardinaln> (Accessed: 04.11.2025).
6. Innovations in the Big City. How Moscow is becoming a "smart" metropolis // URL: <https://strategyjournal.ru/innovatsii/innovatsii-v-bolshom-gorode-kak-moskva-stanovitsya-umnym-megapolisom/> (date of access: 20.05.2025)
7. Artificial intelligence in real-life medical practice // URL: <https://www.vademec.ru/news/2025/10/24/iskusstvennyy-intellekt-v-realnoy-meditsinskoj-praktike-mneniya/> (date of access: 04.11.2025).
8. Kosorukov A.A. Artificial intelligence technologies in modern public administration // Sociodynamics. 2019. No. 5 // URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tehnologii-iskusstvennogo-intellekta-v-sovremennom-gosudarstvennom-upravlenii> (date of access: 24.10.2025).
9. Moscow in Figures: A Brief Statistical Digest. 2024. Office of the Federal State Statistics Service for Moscow // URL: <https://77.rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Москва%20в%20цифрах%202024.pdf> (date of access: 10.11.2025)/
10. Myshko Yu. A., Kolchin A. A. New Economic Policy and the "New Course": Back to the Future // Humanitarian Studies of Central Russia. 2022. No. 3 (24). pp. 16-24.
11. Nikulin A.S., Cherkasova M.A. The Content of the Municipal Management Process in the Modern Information Space of Society // Municipal Academy. 2021. No. 2. pp. 150-155.
12. Proydakov E.M. The Current State of Artificial Intelligence // Science Studies. 2018. No. 2018 // URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennoe-sostoyanie-iskusstvennogo-intellekta> (accessed: 21.10.2025).
13. Early Diagnosis of Lung Cancer: Achievements and Challenges // URL: <https://medvedomosti.media/articles/rannaya-dagnostika-raka-legkogo-dostizheniya-i-problemy/?ysclid=mnkx4mtm164076999> (accessed: 21.10.2025).
14. A Modern City Cannot Exist Without Digital Technologies // URL: <https://www.mos.ru/mayor/themes/7368050/> (accessed: 20.10.2025).
15. Ukolov V.F., Ragulina Yu.V., Shabunovich O.V. Digitalization and Adaptation: Identification of Indicators and Benchmarks for Assessing the Readiness of Manufacturing Companies for Development // MIRBIS Bulletin. 2021. No. 2 (26). pp. 71-78.
16. Ukolov V.F., Shabunovich O.V. Modern trends in digital transformation and managing the future of the main spheres of life // MIRBIS Bulletin.
17. Filatov V.V., Anfimova A.Yu., Novitsky I.Yu., Golovanov V.I., Fadeev A.S. Features of parking space management in a megalopolis // Online journal Naukovedenie. 2015. Vol. 7. No. 5 (30). P. 99. 2021. No. 3 (27). P. 21-27.
18. Khmelchenko E.G., Petrina O.A. Marketing technologies in the development of urban areas // University Bulletin. 2013. No. 20. P. 119-124.
19. Khmelchenko E.G. Technologies for Implementing Innovations in an Integrated Enterprise Management System // University Bulletin. 2017. No. 4. pp. 33-37.
20. Chebotnikov I.V., Yakovlev A.Yu., Glazunova I.V. Organizational and Legal Aspects of Management and Financial Control over the Activities of Moscow State Budgetary Institutions: Monograph. - Moscow: MosGU Publishing House, 2019. - 168 p.
21. Cherkasova M.A. Management Monitoring in the Functioning Practice of Municipalities (Problem Review and Proposals for Their Solution) // Municipal Academy. 2019. No. 1. pp. 20-25.
22. CODE RED 2026: Current cyber threats for Russian organizations // URL: <https://ptsecurity.com/research/analytics/russia-cyberthreat-landscape-2026/> (date of access: 10.11.2025).



УДК 332.142.4.05:314.154.3  
DOI: 10.52176/2304831X\_2025\_06\_28  
EDN: <https://elibrary.ru/fnhvez>

## Ключевые показатели эффективности региональных мер мотивации к деторождению

### Key indicators of the effectiveness of regional measures of motivation for childbearing



**Федор Георгиевич Мышко**

ФГБОУ ВО «Государственный университет управления»,  
директор Института государственного управления и права,  
заведующий кафедрой частного права, доктор юридических  
наук, доцент, ORCID: 0000-0001-7578-7707, SPIN-код: 7258-6040,  
AuthorID: 391264.  
109542, Россия, Москва, Рязанский проспект, 99.  
e-mail: fg\_myshko@guu.ru

**Fedor G. Myshko**

FSBEI HE "State University of Management", director of the Institute  
of Public Administration and Law, Head of the Department of  
Private Law, Doctor of Law, Associate Professor, ORCID: 0000-0001-  
7578-7707, SPIN-code: 7258-6040, AuthorID: 391264.  
99 Ryazan Avenue, Moscow, Russia, 109542.  
e-mail: fg\_myshko@guu.ru



**Аннотация.**

Демографический кризис в России становится все более очевидным, что побуждает принимать соответствующие государственные меры. В России в целом, и в субъектах Российской Федерации принимаются программы по повышению рождаемости. Однако, цифры показывают, что ситуация не улучшается. В этой связи имеется необходимость проанализировать имеющиеся критерии оценки эффективности принимаемых мотивационных мер к деторождению, и, при необходимости, сформулировать предложения по их корректировке. В работе проанализирована ситуация по деторождению по федеральным округам и субъектам Российской Федерации, проанализированы оценочные критерии результативности программ повышения рождаемости. По итогам исследования сформулированы выводы о совершенствовании методики оценки этих программ.

**Ключевые слова.**

Рождаемость; региональные программы; оценка эффективности; суммарный коэффициент рождаемости; демографическая политика.

**Abstract.**

The demographic crisis in Russia is becoming more and more obvious, which prompts the adoption of appropriate government measures. In Russia as a whole, and in the constituent entities of the Russian Federation, programs are being adopted to increase the birth rate. However, the figures show that the situation is not improving. In this regard, there is a need to analyze the existing criteria for evaluating the effectiveness of the adopted motivational measures for procreation, and, if necessary, formulate proposals for their adjustment. The paper analyzes the situation of childbearing in the federal districts and subjects of the Russian Federation, analyzes the evaluation criteria for the effectiveness of fertility programs. Based on the results of the study, conclusions have been formulated on improving the methodology for evaluating these programs.

**Keywords.**

Birth rate; regional programs; efficiency assessment; total fertility rate; demographic policy.

**Введение**

Текущая демографическая ситуация в Российской Федерации характеризуется устойчивой глобальной тенденцией снижения суммарного коэффициента рождаемости, характерной для развитых стран, что в свою очередь ведёт к увеличению доли пожилых людей, уменьшению доли молодёжи и, как следствие, уменьшению численности рабочей силы. Прогнозируется, что ежегодная смертность будет превышать ежегодную рождаемость, а будущий рост населения может быть обеспечен за счёт чистой иммиграции. На государственном и региональном уровне принимаются социально-экономические и правовые меры по решению проблем демографического кризиса [15; 16].

В сложившихся условиях изучение вопросов регионального обеспечения мер в условиях неоднородности регионального пространства и влияния её на качество жизни населения в субъектах Российской Федерации приобретает особое значение [6].

Оценка состояния рождаемости осуществляется по показателю «суммарный коэффициент рождаемости». Как отмечается в Стратегии Правительства РФ по

демографии, субъекты Российской Федерации должны составлять свои демографические программы, в т.ч. направленные на повышение рождаемости, на основе оценки демографических показателей региона, его потенциала, половозрастного состава населения и т.д. [1] В Стратегии заложено, что те регионы, которые имеют крайне низкий уровень рождаемости будут получать софинансирование на реализацию региональных программ из федерального бюджета.

**Основная часть**

В рамках настоящего исследования проведен анализ суммарного коэффициента рождаемости в разрезе федеральных округов и регионов, входящих в них. Анализ выявил следующие тенденции: в Центральном федеральном округе из 18 регионов ниже общероссийского уровня суммарный коэффициент рождаемости отмечается в 12 субъектах:

- Белгородской области (2023 - 1,123; 2024 - 1,073);
- Брянской области (2023 - 1,19; 2024 - 1,132);
- Владимирской области (2023 - 1,147; 2024 - 1,138);

- Воронежской области (2023 - 1,222; 2024 - 1,211);
- Ивановской области (2023 - 1,346; 2024 - 1,305);
- Калужской области (2023 - 1,339; 2024 - 1,333);
- Курской области (2023 - 1,262; 2024 - 1,236);
- Липецкой области (2023 - 1,233; 2024 - 1,173);
- Московской области (2023 - 1,352; 2024 - 1,34);
- Орловской области (2023 - 1,171; 2024 - 1,176);
- Рязанской области (2023 - 1,104; 2024 - 1,118);
- Смоленской области (2023 - 1,033; 2024 - 1,043);
- Тамбовской области (2023 - 1,207; 2024 - 1,157);
- Тверской области (2023 - 1,278; 2024 - 1,252);
- Тульской области (2023 - 1,179; 2024 - 1,128);
- Ярославской области (2023 - 1,316; 2024 - 1,275), рис. 1.

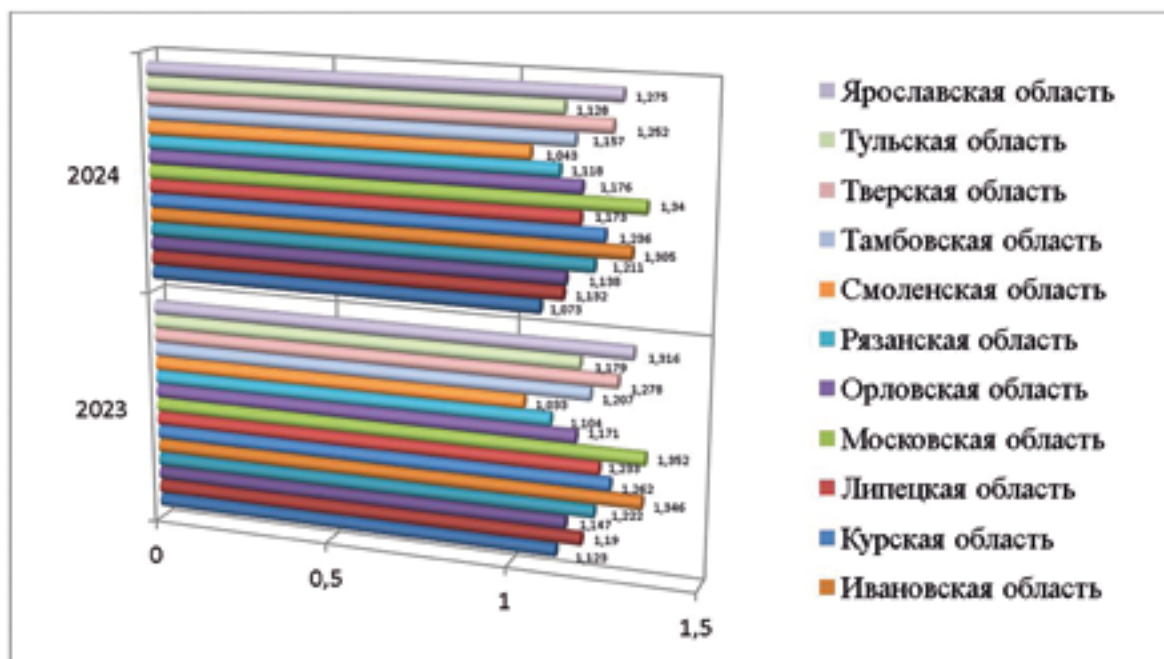
В Северо-западном федеральном округе снижение суммарного коэффициента

рождаемости ниже общероссийского уровня отмечено в следующих субъектах Российской Федерации:

- Вологодская область (2023 - 1,391; 2024 - 1,332);
- Калининградская область (2023 - 1,183; 2024 - 1,207);
- Ленинградская область (2023 - 0,88; 2024 - 0,888);
- Мурманская область (2023 - 1,451; 2024 - 1,395);
- Новгородская область (2023 - 1,257; 2024 - 1,275);
- Псковская область (2023 - 1,305; 2024 - 1,285);
- Город Санкт-Петербург город федерального значения (2023 - 1,257; 2024 - 1,253);
- в Мурманской области СКФ в 2023 г. был выше среднероссийского, в 2024 г. снизился до 1,395, рис. 2.

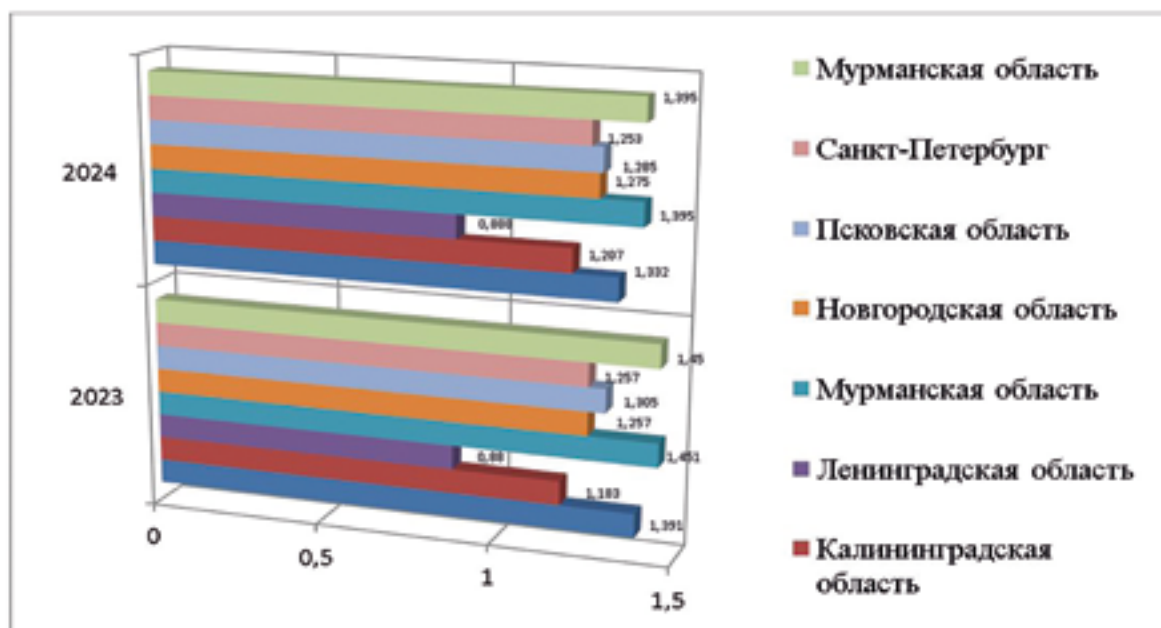
В Южном федеральном округе снижение суммарного коэффициента рождаемости ниже общероссийского уровня зарегистрировано в

- Республике Адыгея (Адыгея) (2023 - 1,346; 2024 - 1,379);
- Республике Калмыкия (2023 - 1,443; 2024 - 1,273);



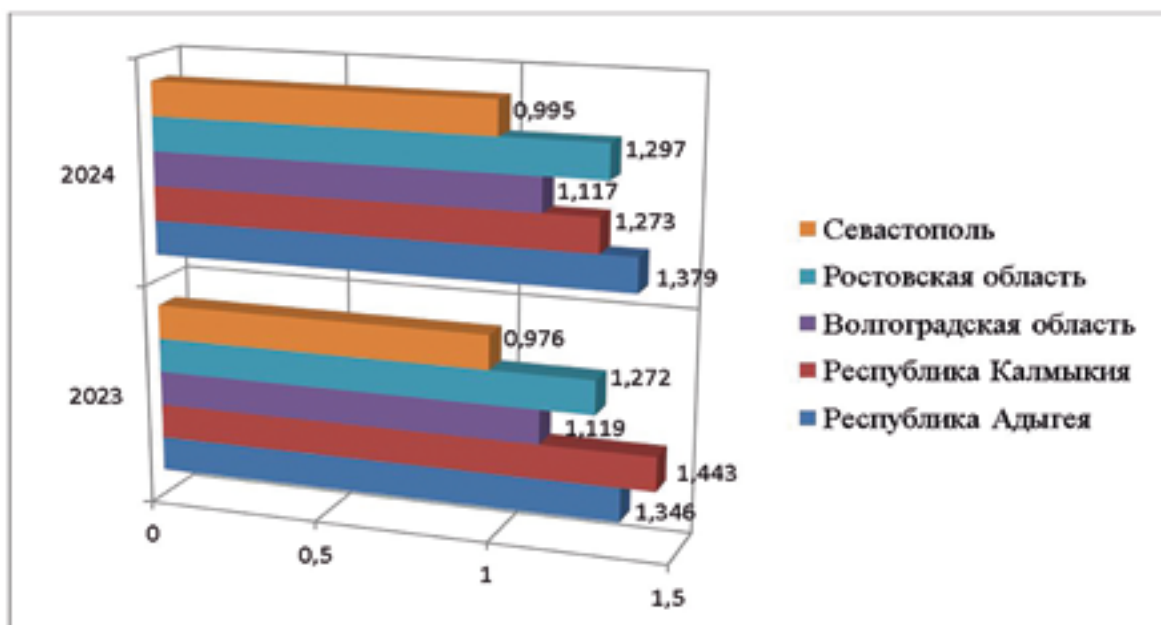
**Рисунок 1. Региональный уровень суммарного коэффициента рождаемости ЦФО**

\*Источник: составлено авторами по данным сайта Федеральной службы государственной статистики



**Рисунок 2. Региональный уровень суммарного коэффициента рождаемости СЗФО**

\*Источник: составлено авторами по данным сайта Федеральной службы государственной статистики



**Рисунок 3. Региональный уровень суммарного коэффициента рождаемости ЮФО**

\*Источник: составлено авторами по данным сайта Федеральной службы государственной статистики

– Волгоградской области (2023 - 1,119; 2024 - 1,117);  
 – Ростовской области (2023 - 1,272; 2024 - 1,297);  
 – в городе федерального значения Севастополе (2023 - 0,976; 2024 - 0,995),  
 рис. 3.

В Северо-Кавказском федеральном округе только в двух субъектах Российской Федерации снижение суммарного коэффициента рождаемости ниже общероссийского уровня:

– Карачаево-Черкесская Республика (2023 - 1,34; 2024 - 1,335);

– Ставропольский край (2023 - 1,297; 2024 - 1,26), рис. 4.

В Приволжском федеральном округе снижение суммарного коэффициента рождаемости отмечено в:

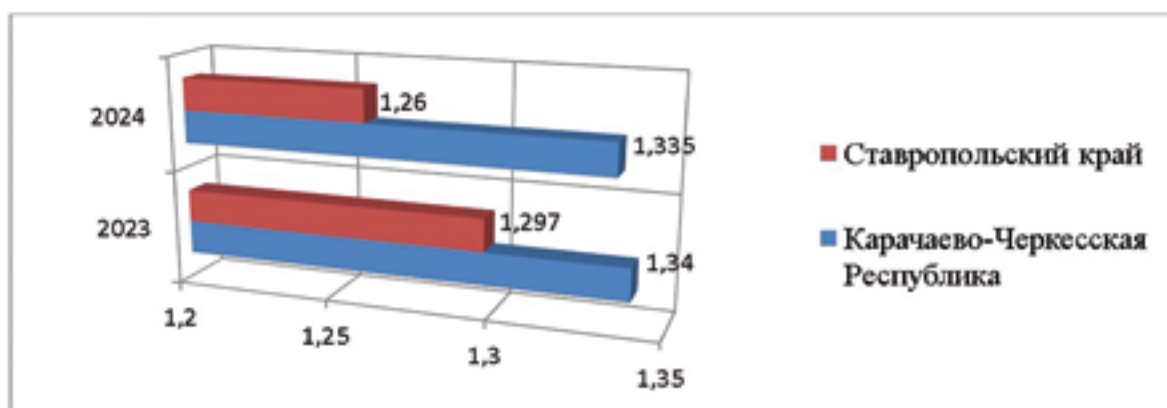
- Республике Башкортостан (2023 - 1,414; 2024 - 1,352);
- Республика Марий Эл (2023 - 1,381; 2024 - 1,318);
- Республика Мордовия (2023 - 1,047; 2024 - 0,998);
- Удмуртской Республике (2023 - 1,399; 2024 - 1,343);
- Чувашской Республике - Чувашии (2023 - 1,402; 2024 - 1,359);

– Нижегородской области (2023 - 1,309; 2024 - 1,28), рис. 5.

В Сибирском федеральном округе только в двух субъектах Российской Федерации в:

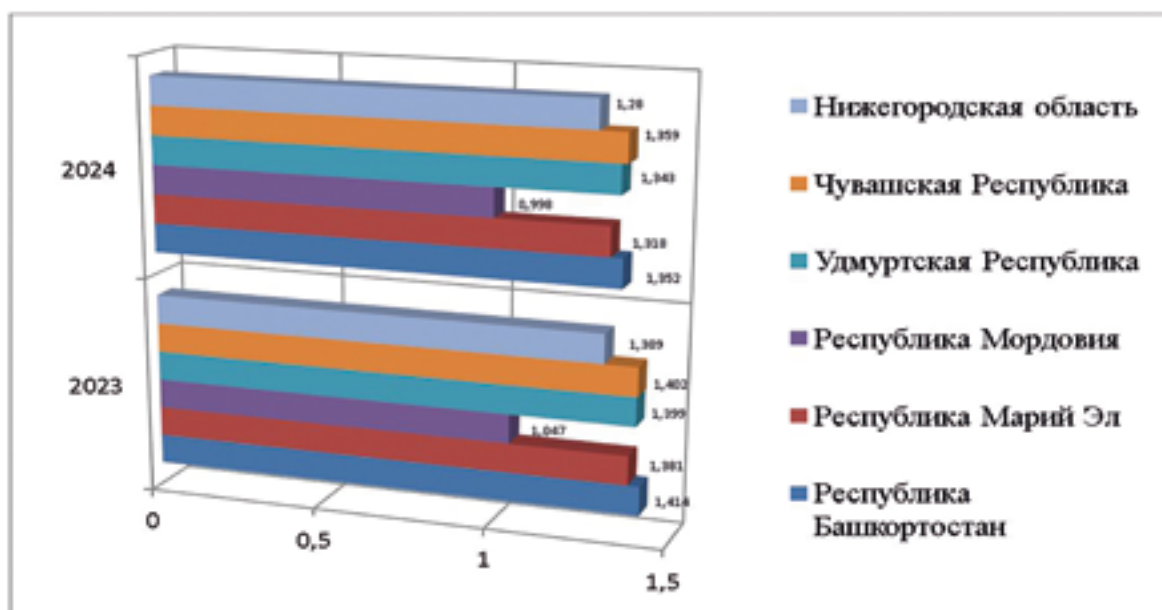
- Алтайском крае (2023 - 1,305; 2024 - 1,236);
- Кемеровской области - Кузбассе (2023 - 1,221; 2024 - 1,164) суммарный коэффициент рождаемости ниже общероссийского, рис. 6.

В Дальневосточном федеральном округе суммарный коэффициент рождаемости ниже общероссийского уровня отмечен в:



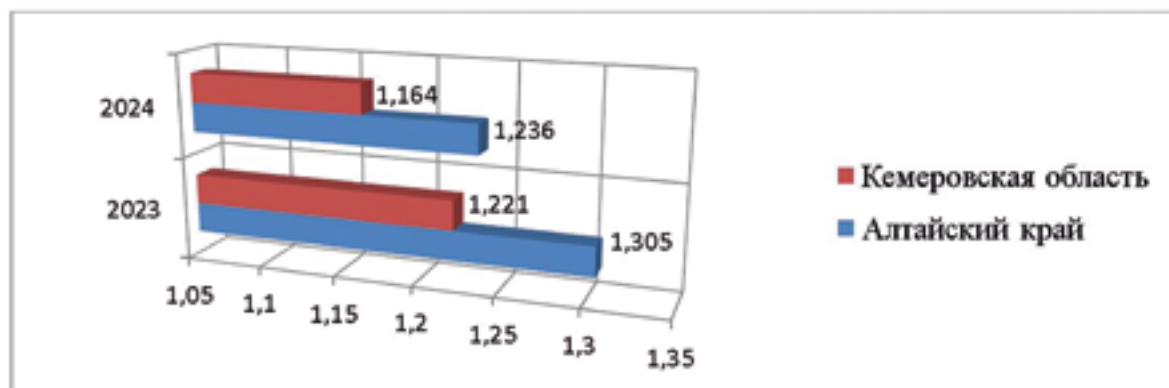
**Рисунок 4. Региональный уровень суммарного коэффициента рождаемости СКФО**

\*Источник: составлено авторами по данным сайта Федеральной службы государственной статистики



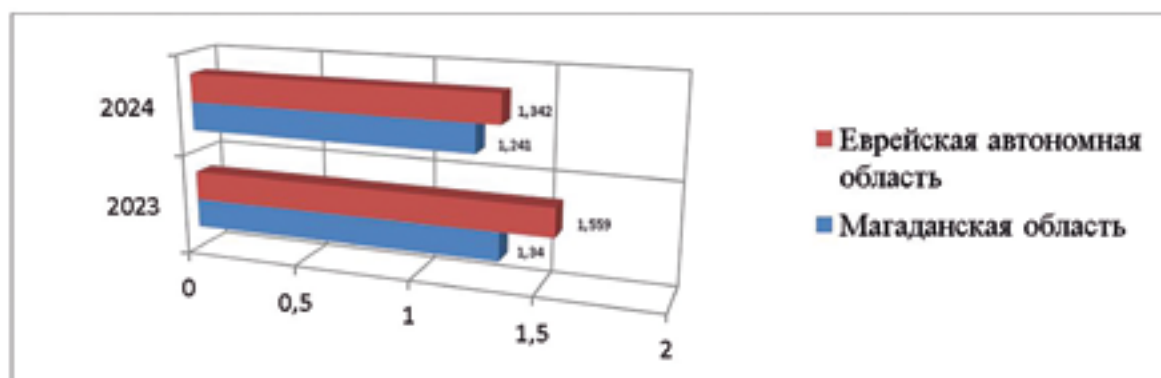
**Рисунок 5. Региональный уровень суммарного коэффициента рождаемости ПФО**

\*Источник: составлено авторами по данным сайта Федеральной службы государственной статистики



**Рисунок 6. Региональный уровень суммарного коэффициента рождаемости СФО**

\*Источник: составлено авторами по данным сайта Федеральной службы государственной статистики



**Рисунок 7. Региональный уровень суммарного коэффициента рождаемости ДВФО**

\*Источник: составлено авторами по данным сайта Федеральной службы государственной статистики

- Магаданской области (2023 - 1,34; 2024 - 1,241);
- Еврейской автономной области (2023-1,559; 2024-1,342), рис. 7.

Единственный федеральный округ – Уральский, в котором суммарные коэффициенты рождаемости субъектов Российской Федерации выше общероссийского уровня.

Снижение рождаемости - это характерная тенденция для большинства субъектов Российской Федерации. Особенно суммарный коэффициент рождаемости демонстрирует резкое снижение в сельской местности. В ряде регионов СКР значительно ниже общероссийского уровня (например, в Белгородской, Владимирской, Ивановской, Курской, Московской областях, всего 35 регионов). При этом только в 34 субъектах Российской Федерации (например: Воронежская, Ивановская, Липецкая, Орловская,

Псковская области и т.д.) предусмотрены мероприятия по поддержке семей с детьми, проживающих в сельской местности [11].

Сравнительный анализ действующих законодательных актов субъектов Российской Федерации и системы мер государственной семейно-демографической политики свидетельствует о достаточности институциональных условий, способствующих формированию брачных отношений и стимулированию деторождения, прежде всего вторых, третьих и последующих детей. Однако, как показывают цифры, демографическая ситуация не изменяется, а в некоторых регионах – ухудшается [10]. В этой связи, следует задуматься о новых подходах к оценке эффективности принимаемых мер [9].

Для оценки эффективности мер, направленных на стимулирование рождаемости и поддержку многодетных семей,



важно разработать систему объективных и значимых показателей, которые позволят оценить достигнутые результаты и скорректировать дальнейшую политику. Такая система должна включать как качественные, так и количественные индикаторы, позволяющие всесторонне проанализировать ситуацию.

Первоочередным целевым показателем оценки региональных программ по повышению рождаемости применяется значение числа рождений в год.

Оценка региональных программ повышения рождаемости включает в себя так же такие типовые целевые показатели как:

- оценка количества аборт у женщин фертильного возраста;
- процентное количество женщин, отказавшихся от искусственного прерывания беременности после проведенных с ними бесед, консультаций, разъяснений;
- средневозрастные показатели первородящих женщин, а также при рождении второго ребёнка, третьего ребёнка [14], [13];
- процентное соотношение и количество женщин фертильного возраста, не имеющих детей, имеющих одного, или двух, или трех и более детей;
- интергенетический интервал между рождением детей;
- другие показатели, характеризующие демографическую ситуацию в регионе [1].

Оценке подлежат социально-экономические показатели успешности регионов:

- число семей, проживающих в сельской местности, улучшивших жилищные условия;
- среднедушевой денежный доход домохозяйства в зависимости от числа детей;
- показатели укомплектованности медицинских организаций в регионе врачами педиатрами, врачами неонатологами, врачами акушерами-гинекологами и др.

Анализ региональных программ повышения рождаемости показал, что многие регионы не останавливаются на целевых показателях их оценки, но так же вводят новые, дополнительные, которые, по их мне-

нию, ярче показывают картину результатов реализации программ [8].

Так, например, в Белгородской области дополнительно подлежит оценке количество аборт женщин фертильного возраста в государственных организациях здравоохранения (без учета частных медицинских учреждений) [3]. Учет количества прерываний беременности именно в государственных медицинских учреждениях актуален в связи с тем, что в целом региональные программы рождаемости направлены на реализацию их в государственном секторе. Оценка отдельно государственного сектора ярче покажет результаты реализации этих программ.

В Воронежской области дополнительно установлен целевой показатель результата использования предоставляемых из регионального бюджета семьям с детьми субсидий для оплаты жилищно-коммунальных услуг, для субсидирования ипотечного кредитования, питания в школах [2].

В Ивановской области дополнительно установлен суммарный коэффициент рождаемости и целевой показатель результата использования федеральной субсидии [5].

В Калужской области оценка целевых показателей эффективности региональных программ осуществляется в разрезе муниципальных образований [4].

Для региональных органов исполнительной власти, ответственных за семейно-демографическую политику, рекомендуется разработать систему измеряемых и проверяемых критериев и показателей положения семьи в субъектах РФ, учитывающих территориальную дифференциацию регионов, национальные и исторические особенности населения. Важно, чтобы демографические меры, реализуемые на региональном уровне, дополняли действующие федеральные меры поддержки для семей с детьми.

Созданию системы ключевых показателей, пригодных для измерения эффективности мер, стимулирующих рождение детей и многодетность, посвящено немало научных трудов. Так, А.П. Багирова предлагает многоуровневую систему оценочных

показателей для оценки эффективности репродуктивного труда - труда родителей по формированию и развитию человеческого капитала детей [7].

Многие исследователи сходятся во мнении, что ключевыми показателями должны стать количественные данные, отражающие непосредственную реакцию на меры государственной поддержки [12; 17].

Наиболее распространёнными показателями считаются:

- суммарный коэффициент рождаемости (СКР);
- среднее число детей в семье: средний показатель, рассчитываемый как сумма детей, разделённая на общее число семей;
- размер государственной поддержки: объем денежных средств, затраченных на программы поддержки семей с детьми;
- частота обращений за пособиями и льготами: показатель заинтересованности семей в получении государственной помощи.

Такие показатели легко подсчитываются и используются для отслеживания эффективности мер, стимулирующих рождение детей.

Ряд авторов отмечают необходимость включить в систему ключевых показателей (качественных и количественных), пригодных для измерения эффектов действенности мер, стимулирующих рождение детей и многодетность качественные показатели, которые отражают глубину вовлеченности семей в демографические процессы:

- индекс удовлетворённости семей мерами государственной поддержки, который оценивается по результатам регулярных опросов семей с детьми;
- уровень информированности населения о мерах государственной поддержки;
- восприятие образа многодетной семьи, отражающее мнение граждан о достоинствах и недостатках многодетности.

Однако специалисты указывают на сложность сопоставления разнородных

данных и необходимость стандартизировать методики измерений. Недостаточное внимание к качеству собираемой информации может привести к искажениям и ошибочным выводам. Кроме того, существуют этические вопросы, связанные с конфиденциальностью личной информации и правом семей самостоятельно определять количество детей. Исследователи призывают соблюдать баланс между необходимостью получения данных и уважением частной жизни граждан.

Необходимым условием для успешной реализации демографической политики являются углублённые исследования, направленные на изучение связей между демографическим поведением населения и государственными мерами, в том числе с учётом региональных особенностей. В связи с чем научная дискуссия вокруг создания системы ключевых показателей (качественных и количественных), пригодных для измерения эффектов действенности мер, стимулирующих рождение детей и многодетность, демонстрирует многообразие взглядов и подходов, а также подчёркивает необходимость тщательного изучения и регулярного обновления используемых методов.

### Заключение

Для эффективного управления семейно-демографической политикой в регионах Российской Федерации необходима разработка чёткой системы измеримых и верифицируемых критериев и показателей, характеризующих положение семьи в каждом субъекте. Эта система должна учитывать специфику территорий, национальные и исторические особенности населения, а также общую динамику процесса формирования современной семьи.

Значение числа рождений в год не всегда может точно отражать эффективность государственной политики по повышению рождаемости и не всегда даёт полную картину эффективности государственной политики по повышению рождаемости. Существуют и другие важные показатели, которые позволяют глубже понять действительную эффективность мер по

повышению рождаемости. Альтернативными показателями эффективности региональных программ по повышению рождаемости могут стать:

- число повторных рождений - повторные рождения важны, потому что первая беременность зачастую связана с решением вступить в брак и построить семью, а последующие - с желанием увеличить количество детей в семье. рост числа повторных рождений может свидетельствовать о повышении уверенности в завтрашнем дне и снижении страхов, связанных с увеличением нагрузки на семейный бюджет;

- использование программ поддержки семей - сколько семей воспользовались государственным финансированием (региональный материнский капитал, субсидии на жилье, пособия), может стать важным индикатором интереса семей к доступным ресурсам и косвенно указывать на доверие к таким региональным программам по повышению рождаемости;

- частота обращения к вспомогательным репродуктивным технологиям - высокий спрос на искусственное оплодотворение и другие репродуктивные технологии также может указывать на высокий уровень намерений завести детей, даже при проблемах с естественным зачатием;

- удовлетворённость населения семейными условиями и программами поддержки - анкетирование семей и опросы общественного мнения могут показать реальную пользу и популярность мер, направленных на повышение рождаемости.

Также для оценки эффективности демографической политики важно сопоставлять демографические показатели, которые возникают после начала реализации политики, с прогнозным сценарием, который бы имел место при сохранении тенденций, сложившихся до начала политики.

Для введения в практику региональных органов исполнительной власти, ответственных за семейно-демографическую политику дополнительных показателей, пригодных для измерения эффектов дей-

ственности мер, стимулирующих рождение детей и многодетность, потребуется:

1. Осуществление постоянного сбора и обработки демографических данных с использованием автоматизированных информационных систем - цифровых платформ для упрощения обмена информацией и анализа данных.

2. Методическое руководство подготовка инструкций и рекомендаций по использованию и интерпретации утверждённых показателей.

3. Обучение сотрудников, ответственных за сбор и обработку демографических данных, с целью повышения квалификации по вопросам демографии и статистики.

4. Организация регулярных отчётов о показателях путём публикации и межведомственного обсуждения ежеквартальных и годовых докладов о состоянии региональной демографической ситуации.

5. Разработка плана корректировки региональной программы повышения рождаемости на основе полученной информации.

Внедрение предлагаемой системы ключевых показателей позволит органам власти точнее отслеживать динамику демографических процессов и своевременно реагировать на изменения, повышая эффективность мер по стимулированию рождаемости и многодетности.

**Список источников:**

1. Приказ Министерства труда и социальной защиты РФ от 5 мая 2023 г. № 436 «Об утверждении Методических рекомендаций по оценке демографического потенциала субъекта Российской Федерации и разработке региональных программ по повышению рождаемости» // Гарант. URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/406959954/> (дата обращения: 15.06.2025).
2. Распоряжение Правительства Воронежской области от 19 декабря 2024 г. № 1029-р «Об утверждении Региональной программы по повышению рождаемости» // Городское поселение – город Павловск. URL: [https://pavlovsk-r20.gosweb.gosuslugi.ru/glavnoe/informatsiya-dlya-naseleniya-1/dokumenty-omsu-1\\_2576.html](https://pavlovsk-r20.gosweb.gosuslugi.ru/glavnoe/informatsiya-dlya-naseleniya-1/dokumenty-omsu-1_2576.html) (дата обращения: 15.06.2025).
3. Постановление Правительства Белгородской области от 28.06.2023 № 341-пп «Об утверждении региональной программы Белгородской области по повышению рождаемости» // Официальный сайт Губернатора и Правительства Белгородской области. URL: <https://belregion.ru/upload/iblock/647/t3tna9f60zyl58wzszabg5hgzzto8mh/341-pp.pdf> (дата обращения: 15.06.2025).
4. Постановление Правительства Калужской области от 28.06.2023 № 452 «Об утверждении региональной программы "Повышение рождаемости" на период 2023-2026 годов» // Официальное опубликование правовых актов. URL: <http://publication.pravo.gov.ru/document/4000202306300007> (дата обращения: 15.06.2025).
5. Постановление Правительства Ивановской области от 25.12.2024 № 662-п «Об утверждении региональной программы по повышению рождаемости в Ивановской области на 2025-2027 годы» // Официальное опубликование правовых актов. URL: <http://publication.pravo.gov.ru/document/3700202412270003> (дата обращения: 15.06.2025).
6. Артемова О. В., Савченко А.Н. Неоднородность регионального пространства и ее влияние на качество жизни населения в субъектах Российской Федерации Социум и власть. 2020. № 2 (82). С. 65-79.
7. Багирова А. П. Репродуктивная эффективность: многоуровневая система оценочных показателей. Экономический анализ: теория и практика. 2009. № 33. С. 54-63.
8. Дронов В.Н., Махрова О.Н., Куприянова М.В., Гордова Т.В., Мясников В.В. Исследование региональных демографических проблем и занятости населения в условиях внедрения цифровой экономики монография. - Рязань: Областное государственное бюджетное учреждение дополнительного профессионального образования "Рязанский институт развития образования" (Рязань), 2020. - 139 с.
9. Елизаров В. В. Избранные труды: сборник статей / редакторы-составители Н. Г. Джанаева, Н. А. Затонских, О. С. Чудиновских. М.: Экономический факультет МГУ имени М. В. Ломоносова, 2023. С. 54.
10. Левин С.Н. Региональное развитие: Экономика и социум. Специальная тема: Национальные проекты материалы II Всероссийской научно-практической конференции Кемеровский государственный университет. - Кемерово: Сборник тезисов конференции, 2020. - 88 с.
11. Локота О.В., Понедельков А.В., Стеценко И.А., Степанов К.В., Керимов О.О., Сантросян А.Г., Жихарев А.И., Скоробогатов А.Н., Комаров С.А., Комаров Д.С. Всероссийская научно-практическая конференция "Семейно-демографические проблемы в условиях развития современного Российского государства-цивилизации" Ростов-на-дону, 29 ноября – 02 декабря 2024 года. Ростов-на-Дону: Сборник трудов конференции, 2025. - 156 с.
12. Попова Л.А. Влияние федеральных и региональных мер демографической политики на репродуктивные установки населения и перспективы рождаемости. Отчет о НИР/НИОКР (итоговый) Номер гранта (контракта): 15-02-00355 изд. Российский гуманитарный научный фонд, Москва. 2017 г.
13. Ростовская Т.К., Шабунова А.А., Абдульязнов А.Р., Архангельский В.Н., Ахметова Г.Ф., Багирова А.П., Валиахметов Р.М., Васильева Е.Н., Гринвальд О.В., Егорова Н.Ю., Ершова Г.Н., Зимовина Е.П., Иванова А.Е., Ильдарханова Ч.И., Калачикова О.Н., Касьянова Е.В., Комлева Р.Н., Короленко А.В., Кучмаева О.В., Плеханова Л.В. Демографическое самочувствие регионов России. Монография. Национальный демографический доклад. 2023. Вологда: Вологодский научный центр. 2024. - 336 с.
14. Ростовская Т.К., Шабунова А.А., Архангельский В.Н., Багирова А.П., Баймурзина Г.Р., Бурханова Ф.Б., Васильева Е.Н., Валиахметов Р.М., Великая Н.М., Ильдарханова Ч.И., Кабашова Е.В., Калачикова О.Н., Князькова Е.А., Кодина И.Н., Короленко А.В., Костюков К.И., Кучмаева О.В., Саралиева З.Х.М., Свечинская Т.А., Сотникова Н.Н. Демографическое самочувствие регионов России монография. - Москва: Общество с ограниченной ответственностью «Издательско-торговый Дом «ПЕРСПЕКТИВА». 2021. - 214 с.
15. Титор С.Е., Букалерева Л.А., Каменева Т.Н., Мышко Ф.Г., Попов О.В. Социальная поддержка детей-инвалидов и семей, в которых они воспитываются: некоторые аспекты правового регулирования. - Москва: Русайнс, 2024. - 231 с.
16. Титор С.Е., Епифанов А.Е., Каменева Т.Н., Лаас Н.И., Мышко Ф.Г., Алимова Е.Н. Правовое регулирование комплексной поддержки и социальной защиты детей-инвалидов и семей, в которых они воспитываются. - Москва: Русайнс, 2024. - 375 с.
17. Улумбекова Г.Э., Гинойн А.Б., Худова И.Ю. Научное обоснование условий для повышения рождаемости в РФ в период с 2022 по 2030 г. ОРГЗДРАВ: НОВОСТИ, МНЕНИЯ, ОБУЧЕНИЯ. ВЕСТНИК ВШОУЗ. 2022. Т. 8, № 1 (27). С. 4-22.

References:

1. Order of the Ministry of Labor and Social Protection of the Russian Federation of May 5, 2023 No. 436 "On Approval of Methodological Recommendations for Assessing the Demographic Potential of a Subject of the Russian Federation and Developing Regional Programs to Increase the Birth Rate" // Garant. URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/406959954/> (accessed: June 15, 2025).
2. Order of the Government of the Voronezh Region of December 19, 2024 No. 1029-r "On Approval of the Regional Program to Increase the Birth Rate" // Urban settlement - city of Pavlovsk. URL: [https://pavlovsk-r20.gosweb.gosuslugi.ru/glavnoe/informatsiya-dlya-naseleniya-1/dokumenty-omsu-1\\_2576.html](https://pavlovsk-r20.gosweb.gosuslugi.ru/glavnoe/informatsiya-dlya-naseleniya-1/dokumenty-omsu-1_2576.html) (accessed: June 15, 2025).
3. Resolution of the Government of the Belgorod Region dated June 28, 2023 No. 341-pp "On approval of the regional program of the Belgorod Region to increase the birth rate" // Official website of the Governor and Government of the Belgorod Region. URL: <https://belregion.ru/upload/iblock/647/t3tna9f60zyl58wzszabg5hgzzto8mh/341-pp.pdf> (accessed: June 15, 2025).
4. Resolution of the Government of the Kaluga Region dated June 28, 2023 No. 452 "On approval of the regional program "Increasing the birth rate" for the period 2023-2026" // Official publication of legal acts. URL: <http://publication.pravo.gov.ru/document/4000202306300007> (date of access: June 15, 2025).
5. Resolution of the Government of the Ivanovo Region dated December 25, 2024 No. 662-p "On approval of the regional program to increase the birth rate in the Ivanovo Region for 2025-2027" // Official publication of legal acts. URL: <http://publication.pravo.gov.ru/document/3700202412270003> (accessed: 15.06.2025).
6. Artemova O. V., Savchenko A. N. Heterogeneity of regional space and its impact on the quality of life of the population in the constituent entities of the Russian Federation. Society and Government. 2020. No. 2 (82). Pp. 65-79.
7. Bagirowa A. P. Reproductive efficiency: a multi-level system of evaluation indicators. Economic analysis: theory and practice. 2009. No. 33. Pp. 54-63.
8. Dronov V. N., Makhrova O. N., Kupriyanova M. V., Gordova T. V., Myasnikov V. V. Study of regional demographic problems and employment of the population in the context of the introduction of the digital economy. Monograph. - Ryazan: Regional State Budgetary Institution of Continuing Professional Education "Ryazan Institute for Education Development" (Ryazan), 2020. - 139 p.
9. Elizarov V. V. Selected Works: Collection of Articles / editors and compilers N. G. Dzhanayeva, N. A. Zatonskikh, O. S. Chudinovskikh. Moscow: Faculty of Economics, Lomonosov Moscow State University, 2023. P. 54.
10. Levin S. N. Regional Development: Economy and Society. Special Topic: National Projects, Proceedings of the II All-Russian Scientific and Practical Conference, Kemerovo State University. - Kemerovo: Conference Abstracts, 2020. - 88 p.
11. Lokota O.V., Ponedelkov A.V., Stetsenko I.A., Stepanov K.V., Kerimov O.O., Santrosyan A.G., Zhikharev A.I., Skorobogatov A.N., Komarov S.A., Komarov D.S. All-Russian Scientific and Practical Conference "Family and Demographic Problems in the Context of Development of the Modern Russian State-Civilization" Rostov-on-Don, November 29 – December 2, 2024. Rostov-on-Don: Conference Proceedings, 2025. - 156 p.
12. Popova L.A. The Impact of Federal and Regional Demographic Policy Measures on the Reproductive Attitudes of the Population and Fertility Prospects. R&D Report (final) Grant (contract) number: 15-02-00355 publ. Russian Humanitarian Scientific Foundation, Moscow. 2017
13. Rostovskaya T.K., Shabunova A.A., Abdulzyanov A.R., Arkhangelsky V.N., Akhmetova G.F., Bagirova A.P., Valiakhmetov R.M., Vasilyeva E.N., Greenvald O.V., Egorova N.Yu., Ershova G.N., Zimovina E.P., Ivanova A.E., Ildarkhanova C.I., Kalachikova O.N., Kasyanova E.V., Komleva R.N., Korolenko A.V., Kuchmaeva O.V., Plekhanova L.V. Demographic health of Russian regions. Monograph. National Demographic Report. 2023. Vologda: Vologda Scientific Center. 2024. - 336 p.
14. Rostovskaya T.K., Shabunova A.A., Arkhangelsky V.N., Bagirova A.P., Baymurzina G.R., Burkanova F.B., Vasilyeva E.N., Valiakhmetov R.M., Velikaya N.M., Ildarkhanova Ch.I., Kabashova E.V., Kalachikova O.N., Knyazkova E.A., Kodina I.N., Korolenko A.V., Kostyukov K.I., Kuchmaeva O.V., Saraliev Z.Kh.M., Svechinskaya T.A., Sotnikova N.N. Demographic well-being of Russian regions monograph. - Moscow: Limited Liability Company "Publishing and Trading House "PERSPECTIVE". 2021. - 214 p.
15. Titor S.E., Bukalero L.A., Kameneva T.N., Myshko F.G., Popov O.V. Social support for disabled children and the families in which they are raised: some aspects of legal regulation. - Moscow: Rusains, 2024. - 231 p.
16. Titor S.E., Epifanov A.E., Kameneva T.N., Laas N.I., Myshko F.G., Alimova E.N. Legal regulation of comprehensive support and social protection of disabled children and the families in which they are raised. - Moscow: Rusains, 2024. - 375 p.
17. Ulumbekova G.E., Ginoyan A.B., Khudova I.Yu. Scientific substantiation of conditions for increased





УДК 351.88

DOI: 10.52176/2304831X\_2025\_06\_39

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

## Национальные проекты России: стратегия устойчивого развития и экспортный вектор

## Russia's National projects: sustainable development strategy and export vector



### **Дарья Андреевна Жадобина**

ФГБОУ ВО «Государственный университет управления»,  
ассистент кафедры государственного и муниципального  
управления, ведущий специалист проектно-учебной  
лаборатории городского развития, SPIN-код: 4336-4171,  
AuthorID: 1225931

109542 Россия, Москва, Рязанский проспект, 99

e-mail: [da\\_zhadobina@guu.ru](mailto:da_zhadobina@guu.ru)

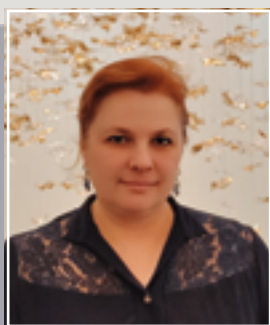
### **Daria A. Zhadobina**

State University of Management

ФГБОУ ВО «Государственный университет управления»,  
assistant of Department of State and Municipal Governance,  
leading specialist of Project and Educational Laboratory of  
Urban Development, SPIN-код: 4336-4171, AuthorID: 1225931

99 Ryazan Avenue, Moscow, Russia, 109542

e-mail: [da\\_zhadobina@guu.ru](mailto:da_zhadobina@guu.ru)



### **Ирина Владимировна Милькина**

ФГБОУ ВО «Государственный университет управления»,  
кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры  
государственного и муниципального управления,  
начальник проектно-учебной лаборатории городского  
развития, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5254-6326>, SPIN-  
код: 6465-3325, Author ID: 675722

109542 Россия, Москва, Рязанский проспект, 99

e-mail: [iv\\_milkina@guu.ru](mailto:iv_milkina@guu.ru)

### **Irina V. Milkina**

State University of Management, Ph.D. in Economics,  
Associate Professor, Associate Professor of Department of State  
and Municipal Governance, Head of Project and Educational  
Laboratory of Urban Development, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5254-6326>, SPIN-code: 6465-3325, Author ID: 675722

99 Ryazan Avenue, Moscow, Russia, 109542

e-mail: [iv\\_milkina@guu.ru](mailto:iv_milkina@guu.ru)

**Аннотация.**

Статья посвящена исследованию трансформации устойчивого развития в Российской Федерации и роли национальных проектов в достижении экономических, социальных и экологических целей. Особое внимание уделяется национальному проекту «Международная кооперация и экспорт» (МКиЭ), который стал ключевым инструментом развития внешнеэкономической деятельности России. Анализируются цели и задачи проекта, механизмы его реализации, а также влияние на региональный уровень. Рассматриваются факторы, влияющие на развитие экспорта несырьевых неэнергетических товаров (ННЭ) в регионах, и предлагаются рекомендации по преодолению ограничений и усилению позиций регионов на международных рынках. Исследование подтверждает важность национальной кооперации и экспорта для устойчивого развития и экономического роста регионов Российской Федерации.

**Ключевые слова.**

Национальные проекты, стратегическое управление, устойчивое развитие, экспорт, несырьевые неэнергетические товары.

**Введение**

Трансформация устойчивого развития в Российской Федерации включает в себя множество аспектов, касающихся как экономической, так и социальной и экологической сфер [8]. Ключевую роль в развитии устойчивого развития Российской Федерации стали играть Национальные проекты.

Национальные проекты — один из основных инструментов достижения национальных целей развития и реализации программы социально-экономического развития России, утвержденных Президентом до 2030 года. Они регламентируются Федеральным законом от 28.06.2014 N 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации» [1] и содержат ключевые решения, направленные на укрепление экономики страны, обеспечение технологического суверенитета и улучшение жизни граждан.

В настоящее время национальные проекты (таблица 1), скорее всего, следует рассматривать как целевые ориентиры, задающие приоритеты и определяющие ключевые направления социально-экономической политики государства, важные на данном историческом рубеже для качественного обновления страны и модернизации ее экономики [3; 4; 6].

**Abstract.**

This article examines the transformation of sustainable development in the Russian Federation and the role of national projects in achieving economic, social, and environmental goals. Particular attention is paid to the national project "International Cooperation and Export", which has become a key instrument for developing Russia's foreign economic activity. The project's goals and objectives, implementation mechanisms, and impact on the regional level are analyzed. Factors influencing the development of non-resource, non-energy commodity exports in the regions are examined, and recommendations are offered for overcoming constraints and strengthening the regions' positions in international markets. The study confirms the importance of national cooperation and exports for the sustainable development and economic growth of Russian's regions.

**Keywords.**

National projects, strategic management, sustainable development, export, non-commodity non-energy goods.

**Основная часть**

Одним из инициированных с 2019 года проектов в рамках стратегии экономического развития России является национальный проект «Международная кооперация и экспорт» (МКиЭ) (продлён с 2025 года до 2030 года – рисунок 1), который представляет собой комплексную инициативу [2], направленную на развитие внешнеэкономической деятельности России через:

- поддержку отечественных производителей и развитие международного сотрудничества и внешнеэкономической деятельности (ВЭД);

- обеспечение к 2030 году прироста объёма экспорта несырьевого неэнергетического экспорта (ННЭ) не менее чем на 2/3 по сравнению с показателем 2023 года;

- увеличение к 2030 году экспорта продукции агропромышленного комплекса не менее чем в 1,5 раза по сравнению с уровнем 2021 года;

- формирование сети устойчивых партнёрств с иностранными государствами и создание необходимой инфраструктуры для внешнеэкономической деятельности, технологической и промышленной кооперации и освоения новых рынков.

Таблица 1

Национальные проекты и их цели

Национальный проект	Цель
«Молодёжь и дети»	Становление и развитие поколения российских граждан, патриотически настроенного, высоконравственного и ответственного, способного обеспечить суверенитет, конкурентоспособность и дальнейшее развитие России
«Семья»	Увеличение числа семей с детьми, в том числе многодетных, укрепление семейных ценностей
«Кадры»	Удовлетворение потребности экономики в кадрах на основе дополнительного вовлечения в занятость
«Продолжительная и активная жизнь»	Увеличение ожидаемой продолжительности жизни до 78 лет к 2030 году и до 81 года к 2036 году, в том числе опережающий рост показателей ожидаемой продолжительности здоровой жизни
«Инфраструктура для жизни»	Обеспечение граждан инфраструктурой (жилищной, транспортной, социальной, коммунальной) нового качества
«Экологическое благополучие»	Сохранение и восстановление окружающей среды в целях улучшения экологического благополучия
«Туризм и гостеприимство»	Повышение роли туристической отрасли в экономике страны и увеличение числа туристических поездок до 140 млн к 2030 году
«Эффективная и конкурентная экономика»	Обеспечение устойчивого экономического развития, основанного на конкуренции, предпринимательстве, в том числе высокотехнологичном, и частной инициативе
«Международная кооперация и экспорт»	Прирост объёма экспорта несырьевых неэнергетических товаров и продукции агропромышленного комплекса, а также создание зарубежной инфраструктуры поддержки экспорта
«Экономика данных и цифровая трансформация государства»	Цифровая трансформация государственного и муниципального управления, экономики и социальной сферы за счёт обеспечения кибербезопасности, бесперебойного доступа к Интернету, подготовки квалифицированных кадров для ИТ-отрасли, цифрового госуправления, развития отечественных цифровых платформ, программного обеспечения, перспективных разработок и искусственного интеллекта
«Эффективная транспортная система»	Формирование эффективной транспортной системы, удовлетворяющей спрос населения и экономики Российской Федерации, за счёт развития магистральной инфраструктуры Единой опорной транспортной сети
«Новые технологии сбережения здоровья»	Комплекс мер, направленных на повышение эффективности и результативности медицинских исследований и разработок и создание условий для внедрения их результатов, а также обеспечение технологического суверенитета в области производства (изготовления) лекарственных препаратов, биомедицинских клеточных продуктов, продуктов тканевой инженерии и медицинских изделий
«Беспилотные авиационные системы»	Обеспечение технологической независимости и формирование новых рынков по таким направлениям, как беспилотные авиационные системы
«Новые атомные и энергетические технологии»	Обеспечение мирового лидерства в атомных технологиях, технологический суверенитет в новых энергетических технологиях
«Новые материалы и химия»	Достижение технологической независимости, создание условий для формирования новых рынков и технологического лидерства в отраслях производства: химической и биотехнологической продукции, новых и перспективных материалов, редких и редкоземельных металлов
«Промышленное обеспечение транспортной мобильности»	Кратный рост объёмов производства основной гражданской авиатехники, судов и морской техники, электромобилей и соответствующих долей отечественной продукции в потреблении

«Средства производства и автоматизации»	Обеспечение технологической независимости в области производства высокотехнологичных станков и повышение уровня промышленной роботизации
«Технологическое обеспечение продовольственной безопасности»	Повышение технологической обеспеченности продовольственной безопасности для создания условий устойчивого роста производства.
«Технологическое обеспечение биоэкономики»	Достижение технологического суверенитета и лидерства России в биоэкономике к 2030 и 2036 годам соответственно, а также двукратное сокращение импорта к 2030 году.
«Развитие космической деятельности»	Содействие экономическому развитию и благосостоянию населения, укрепление обороны и безопасности страны, накопление научных знаний о Земле и космосе, развитие технологий и инфраструктуры, а также обеспечение гарантированного доступа России в космическое пространство и расширение ее присутствия на мировом космическом рынке

\*Источник: [10]



Рисунок 1. Структура национального проекта МКиЭ

\*Источник: составлено авторами



Рисунок 2. Содержание национального проекта МКиЭ

\*Источник: [11]

Реализация национального проекта МКиЭ осуществляется через несколько механизмов, рисунок 3:

- на федеральном уровне национальный проект курирует Министерство промышленности и торговли Российской Федерации, которое разрабатывает стратегию, предоставляет финансирование и координирует действия федеральных органов власти.

Важную роль играют также специализированные агентства, такие как Российский экспортный центр (РЭЦ), который предоставляет услуги по поддержке экспортеров;

- на уровне субъектов Российской Федерации функционируют региональные центры поддержки экспорта, которые помогают местным компаниям в выходе на

международные рынки. Эти центры обеспечивают информационную поддержку, проводят образовательные мероприятия и организуют участие в выставках;

- важным аспектом реализации проекта является сотрудничество с бизнес-сообществом, включая ассоциации, торгово-промышленные палаты и другие организации, которые могут предоставить практическую помощь экспортерам.

- для оценки эффективности проекта разрабатываются системы мониторинга, которые позволяют отслеживать достижения целей, выявлять проблемы и корректировать действия в процессе реализации.

В рамках национального проекта «Международная кооперация и экспорт» также сформированы федеральные проекты, табл. 2.



Рисунок 3. Механизм разработки и реализации национального проекта МКиЭ

Таблица 2  
Содержание федеральных проектов, входящих в состав национального проекта МКиЭ

Федеральный проект	Руководитель	Содержание
Промышленный экспорт	Минпромторг	проект направлен на увеличение объемов экспорта промышленных товаров и услуг. Он включает в себя: – поддержку производителей: помощь в выходе на зарубежные рынки, включая предоставление информации о требованиях и стандартах; – развитие инфраструктуры: создание логистических цепочек, упрощение процедур таможенного оформления; – стимулирование инноваций: поддержка научных исследований и разработок, которые могут быть востребованы на международном рынке



<b>Создание зарубежной инфраструктуры</b>	Минпромторг	фокусируется на создании и развитии инфраструктуры за пределами России для поддержки отечественных компаний. Это может включать: – строительство торговых представительств: создание офисов и представительств для содействия российским компаниям в зарубежных странах; – развитие логистических центров: организация складских и транспортных узлов для упрощения экспорта; – инвестиции в инфраструктурные проекты: участие в крупных зарубежных проектах, что способствует укреплению экономических связей
<b>Системные меры развития международной кооперации и экспорта</b>	Российский экспортный центр	включает в себя комплекс мероприятий, направленных на: – установление партнерств: развитие связей с иностранными компаниями и организациями для совместного производства и технологий; – поддержку экспортно ориентированных предприятий: предоставление субсидий, налоговых льгот и других мер поддержки для компаний, занимающихся экспортом; – обучение и подготовка кадров: развитие программ повышения квалификации для специалистов в области международной торговли
<b>Экспорт продукции агропромышленного комплекса</b>	Министерство сельского хозяйства	Данный проект сосредоточен на увеличении объемов экспорта сельскохозяйственной продукции и продовольствия. Он включает в себя: – сертификация и стандартизация: помощь производителям в получении необходимых сертификатов для выхода на международные рынки; – маркетинг и продвижение: проведение рекламных кампаний и участие в выставках для повышения узнаваемости российских продуктов за границей; – поддержка фермеров и агрокомпаний: предоставление финансовых инструментов и консультационных услуг для повышения конкурентоспособности продукции

\*Источник: составлено авторами

Структура национального проекта МКиЭ включает несколько ключевых компонентов:

- информационную поддержку – создание платформ для обмена информацией о международных рынках, законодательстве, требованиях к продукции и возможностях для экспорта;
- финансовую поддержку – обеспечение доступа к финансированию для экспортеров, включая субсидии, кредиты и гарантии;
- образовательные программы – проведение семинаров, тренингов и курсов для повышения квалификации работников в области международной торговли;
- маркетинговую поддержку – организация выставок, ярмарок и деловых миссий для продвижения российских товаров и услуг на международных рынках;
- создание экспортных советов – формирование экспертных групп, которые будут помогать компаниям в выходе на международные рынки и решении возникающих проблем;

- программа «Сделано в России» (Made in Russia) – национальный бренд, используемый для продвижения российской продукции на внутреннем и зарубежных рынках, представляет собой государственную программу, направленную на повышение узнаваемости и конкурентоспособности российских товаров, а также поддержку отечественных производителей.

Региональные экономики сталкиваются с различными вызовами, включая экономическую зависимость от внешних факторов, недостаток инвестиций и технологий, а также демографические проблемы. Поэтому оценка влияния национального проекта на региональное развитие позволяет выявить его эффективность и выявить пути улучшения. Кроме того, в условиях неопределенности мировой экономики, исследование механизмов поддержки экспорта и международной кооперации становится ключевым для обеспечения конкурентоспособности российских регионов. Национальный проект МКиЭ мо-

жет значительно повлиять на экономику регионов, учитывая взаимосвязь с устойчивым развитием через следующие механизмы:

- создание рабочих мест, поскольку реализация проектов часто требует привлечения рабочей силы, что приводит к созданию новых рабочих мест. Это особенно важно для регионов с высоким уровнем безработицы. Например, в результате инвестиций в новые производства или инфраструктурные проекты может увеличиться спрос на рабочую силу;

- увеличение налоговых поступлений: новые предприятия и увеличение числа рабочих мест способствуют росту налоговых поступлений в бюджеты регионов. Это позволяет финансировать социальные программы, улучшать инфраструктуру и развивать другие сферы;

- привлечение инвестиций: успешные национальные проекты позволяют привлечь дополнительные инвестиции как изнутри страны, так и извне, что способствует

ет дальнейшему экономическому росту;

- разработка новых технологий, направленных на устойчивое развитие. Например, экспорт позволяет продвигать экологически чистые технологии, что способствует снижению негативного воздействия на окружающую среду.

Сочетая экономические выгоды, социальную ответственность и экологическую осознанность [5], международная кооперация и экспорт становятся мощным двигателем устойчивого развития регионов, позволяя им строить сильную и гармоничную экономику, заботясь о людях и окружающей среде.

Экспорт несырьевых неэнергетических товаров (ННЭ) имеет колоссальное значение для регионов Российской Федерации, выступая в качестве мощного драйвера для экономического роста, социальной стабильности и устойчивого развития [12]. Важность ННЭ для регионов можно рассмотреть по следующим ключевым направлениям, представленным в таблице 3.

Таблица 3

Ключевые направления развития экспорта ННЭ

Направление развития экспорта ННЭ	Содержание
<b>Экономический рост и диверсификация региональной экономики</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- стимулирование производства и рост ВРП: ориентация на экспорт стимулирует региональные предприятия к наращиванию объемов производства, что ведет к увеличению валового регионального продукта (ВРП) и повышению экономического благосостояния региона;</li> <li>- диверсификация экономики и снижение зависимости от сырья: ННЭ позволяет регионам снизить критическую зависимость от добычи и экспорта сырьевых ресурсов, что делает их экономику более устойчивой к колебаниям мировых цен на нефть, газ и другие сырьевые товары. Диверсификация создает более стабильную экономическую базу;</li> <li>- увеличение добавленной стоимости и налоговых поступлений: экспорт продукции с высокой добавленной стоимостью (например, высокотехнологичное оборудование, продукты питания с глубокой переработкой, инновационные лекарства) приносит больше прибыли предприятиям, что, в свою очередь, увеличивает налоговые поступления в региональные бюджеты. Эти средства могут быть направлены на развитие социальной сферы, инфраструктуры и другие важные направления</li> </ul>
<b>Создание новых рабочих мест и улучшение качества жизни</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- расширение занятости и снижение безработицы: развитие экспортоориентированных производств создает новые рабочие места в различных секторах экономики региона, что способствует снижению уровня безработицы и повышению занятости населения;</li> <li>- повышение квалификации и профессионального уровня: для производства конкурентоспособной экспортной продукции требуются квалифицированные кадры, что стимулирует развитие системы профессионального образования и переподготовки кадров в регионе, повышая уровень квалификации рабочей силы;</li> <li>- рост доходов и улучшение уровня жизни: создание высокооплачиваемых рабочих мест и повышение квалификации работников приводят к росту доходов населения, что улучшает их покупательную способность и повышает общий уровень жизни в регионе</li> </ul>

<b>Привлечение инвестиций и развитие инфраструктуры</b>	- привлечение прямых иностранных инвестиций (ПИИ): успешные экспортоориентированные предприятия становятся привлекательными для иностранных инвесторов, заинтересованных в расширении своего присутствия на российском рынке и использовании экспортного потенциала региона. ПИИ способствуют развитию инфраструктуры, внедрению новых технологий и повышению конкурентоспособности предприятий; - развитие современной инфраструктуры: развитие ННЭ требует создания современной транспортной, логистической и энергетической инфраструктуры. Это включает в себя строительство новых дорог, портов, аэропортов, складов, а также модернизацию энергетических сетей и развитие возобновляемой энергетики
<b>Повышение инновационной активности и конкурентоспособности</b>	- стимулирование инноваций и внедрение новых технологий: Ориентация на экспорт заставляет предприятия постоянно внедрять новые технологии, повышать эффективность производства и улучшать качество продукции, чтобы соответствовать требованиям международных рынков; - развитие науки и исследований: для создания инновационной экспортной продукции необходимо развитие научных исследований и разработок. Это стимулирует развитие вузов, научных центров и конструкторских бюро в регионе; - повышение конкурентоспособности региона в целом: Развитие ННЭ способствует повышению конкурентоспособности региона на национальном и международном уровнях, привлекая новые инвестиции и создавая благоприятный имидж для бизнеса
<b>Укрепление межрегиональных и международных связей</b>	- развитие торговых отношений с другими регионами России и зарубежными странами: Экспорт ННЭ способствует развитию торговых связей с другими регионами России и зарубежными странами, что укрепляет экономическую интеграцию и способствует обмену опытом и технологиями; - повышение узнаваемости региона на международной арене: успешные экспортоориентированные предприятия становятся «визитной карточкой» региона, повышая его узнаваемость и привлекательность для туристов и инвесторов

\*Источник: составлено авторами

Факторы, влияющие на развитие ННЭ в регионах:

- географическое положение и транспортная инфраструктура, поскольку регионы, имеющие выгодное географическое положение и развитую транспортную инфраструктуру, имеют больше возможностей для развития ННЭ;
- наличие природных ресурсов, не относящихся к энергоресурсам, может способствовать развитию перерабатывающей промышленности и экспорту продукции с высокой добавленной стоимостью;
- уровень образования и квалификации рабочей силы также является важным фактором для развития ННЭ;
- благоприятный инвестиционный климат способствует привлечению инвестиций в экспортоориентированные предприятия;
- государственная поддержка, включая финансовую помощь, налоговые льготы и продвижение продукции на международном рынке, играет важную роль в развитии ННЭ.

Активной поддержкой экспортеров в регионах занимается РЭЦ. Поддержка

экспортоориентированных организаций осуществляется по 3 направлениям:

- 1) финансовая поддержка;
- 2) административная поддержка;
- 3) маркетинговая поддержка.

Финансовая поддержка включает:

- предоставление экспортоориентированным предприятиям льготных кредитов на развитие производства, модернизацию оборудования и продвижение продукции на международном рынке;
- субсидирование экспортных операций – предоставляется субсидирование части затрат предприятий на экспортные операции, включая транспортные расходы, страхование и сертификацию продукции;
- предоставление предприятиям информации о потенциальных рынках сбыта, требованиях к продукции, таможенных процедурах и других аспектах экспортной деятельности;
- оказание предприятиям консультационной помощи по вопросам экспортного маркетинга, логистики, таможенного оформления и другим вопросам, связанным с экспортом.

Административная поддержка осуществляется в части:

– упрощения таможенных и других административных процедур, связанных с экспортом;

– снижения административных барьеров и бюрократии для экспортноориентированных предприятий;

– создания упрощенной системы «одного окна» для экспортеров, где предприятия могут получить все необходимые услуги и консультации, связанные с экспортом.

Маркетинговая поддержка включает организацию торговых миссий, участие в международных выставках для продвижения продукции региональных предприятий на международном рынке.

Одним из инструментов оценки устойчивого развития регионов является Национальный рейтинг состояния инвестиционного климата в субъектах Российской Федерации. Это ежегодное исследование, проводимое Агентством стратегических инициатив (АСИ). Он оценивает деятельность региональных властей по созданию благоприятных условий ведения бизнеса и привлекательности для инвестиций. Важно понимать, что, хотя рейтинг изначально фокусировался на упрощении процедур и снижении административных барьеров, в последние годы наблюдается все большее внимание к вопросам устойчивого развития и их интеграции в оценку инвестиционного климата [9].

Одним из направлений оценки в Национальном рейтинге является «Экспортная деятельность», который показывает уровень развития внешнеэкономической деятельности региона – показатели эффективности мер поддержки экспорта, работы экспортных институтов, доступности инфраструктуры для выхода на международные рынки и степени диверсификации несырьевого экспорта, доли малых и средних предприятий (МСП) в неэнергетическом экспорте, отраслевого разнообразия поставок и уровень вовлеченности бизнеса в экспортную деятельность.

Примером устойчивого развития региона, опирающегося на экспорт ННЭ может стать Северо-Западный федеральный округ (СЗФО), который активно экспортирует продукцию металлургической, химической промышленности, машиностроения и лесопромышленного комплекса. В частности, округ занимает второе место в России по экспорту продукции лесопромышленного комплекса и третье место по минеральным удобрениям.

При этом доля СЗФО в общем объеме промышленного экспорта составляет порядка 12%.

Официальные данные экспортной деятельности СЗФО в открытых источниках датированы 2022 годом.

Таблица 4

Итоги внешней торговли\* СЗФО Российской Федерации за январь 2022 года

Федеральные округа и субъекты РФ	ЭКСПОРТ				ИМПОРТ				Сальдо
	Дальнее зарубежье	Страны СНГ	Всего	В % к итогу	Дальнее зарубежье	Страны СНГ	Всего	В % к итогу	
<b>Северо-Западный федеральный округ</b>	<b>5 295,4</b>	<b>446,7</b>	<b>5 742,1</b>	<b>12,5</b>	<b>3 070,6</b>	<b>222,8</b>	<b>3 293,4</b>	<b>14,1</b>	<b>2 448,8</b>
Архангельская область	238,3	11,7	250,0	0,5	6,8	0,8	7,6	0,0	242,4
Ненецкий автономный округ (Архангельская область)***	83,5	0,0	83,5	0,2	0,0	0,0	0,0	0,0	83,5
Вологодская область	736,1	61,4	797,5	1,7	44,6	17,6	62,2	0,3	735,3
Калининградская область	169,4	48,4	217,8	0,5	599,8	52,6	652,4	2,8	-434,7
город Санкт-Петербург	1 357,9	252,5	1 610,4	3,5	1 958,7	121,4	2 080,1	8,9	-469,8

Ленинградская область	1 176,6	40,2	1 216,9	2,7	278,7	19,1	297,8	1,3	919,1
Мурманская область	1 069,3	0,3	1 069,5	2,3	81,1	0,9	82,0	0,4	987,5
Новгородская область	198,4	10,2	208,6	0,5	36,2	1,7	37,9	0,2	170,7
Псковская область	7,2	4,6	11,7	0,0	29,9	3,6	33,5	0,1	-21,8
Республика Карелия	163,4	5,4	168,8	0,4	27,9	4,0	31,9	0,1	136,9
Республика Коми	95,5	12,0	107,5	0,2	6,8	1,1	7,9	0,0	99,6

Источник: [7]

Лучшими регионами-экспортерами несырьевых неэнергетических товаров округа стали — Санкт-Петербург, Мурманская и Вологодская области.

В таблице 5 представлен SWOT-анализ экспортного потенциала регионов СЗФО в целом по округу.

Таблица 5

## SWOT-анализ экспортного потенциала Северо-Западного федерального округа

Сильные стороны	Возможности
<p><b>Выход к Балтийскому и Северному морям:</b> наличие крупных морских портов (Санкт-Петербург, Усть-Луга, Приморск, Калининград) обеспечивает возможности для экспорта продукции морским транспортом в страны Европы, Азии и Америки.</p> <p><b>Развитая сеть железных и автомобильных дорог:</b> СЗФО обладает развитой сетью железных и автомобильных дорог, которые связывают регион с другими частями России и зарубежными странами.</p> <p><b>Наличие международных аэропортов:</b> в СЗФО расположены крупные международные аэропорты (Санкт-Петербург, Калининград), которые обеспечивают возможности для экспорта продукции воздушным транспортом</p> <p><b>Северный морской путь (СМП):</b> СЗФО играет важную роль в развитии Северного морского пути, который может стать перспективным маршрутом для экспорта продукции в страны Азии</p> <p><b>Благоприятный инвестиционный климат и развитая инфраструктура поддержки экспорта:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Особые экономические зоны (ОЭЗ): На территории СЗФО действуют особые экономические зоны, которые предоставляют льготные условия для ведения бизнеса, в том числе для экспортноориентированных предприятий</li> <li>- Развитая инфраструктура поддержки экспорта: В регионе действует развитая инфраструктура поддержки экспорта, включающая в себя центры поддержки экспорта, экспортно-кредитные агентства и другие организации, которые оказывают помощь предприятиям в осуществлении экспортных операций</li> </ul>	<p><b>Диверсифицированная экономика:</b> экономика СЗФО характеризуется высокой степенью диверсификации с развитыми секторами машиностроения, судостроения, химической промышленности, лесопереработки, пищевой промышленности и других отраслей.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Развитая научно-исследовательская база: В СЗФО расположены ведущие научно-исследовательские институты и университеты, которые проводят передовые исследования и разработки в различных областях науки и техники</li> <li>- Квалифицированная рабочая сила: В СЗФО сосредоточена высококвалифицированная рабочая сила с высоким уровнем образования и профессиональной подготовки</li> <li>- Инновационная активность: Регион характеризуется высокой инновационной активностью и развитием новых технологий.</li> </ul> <p>Развитие туризма и креативных индустрий:</p> <p><b>Большой туристический потенциал:</b> СЗФО обладает большим туристическим потенциалом, привлекая туристов из России и зарубежных стран. Развитие туризма способствует росту спроса на сувенирную продукцию, продукты питания и другие товары, производимые в регионе.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Развитие креативных индустрий: В СЗФО активно развиваются креативные индустрии (дизайн, мода, искусство, IT), которые производят продукцию с высокой добавленной стоимостью, пользующуюся спросом на международном рынке</li> </ul>



<p>- Активная работа региональных властей по поддержке экспорта: Региональные власти СЗФО активно поддерживают экспортную деятельность предприятий, предоставляя финансовую помощь, налоговые льготы и продвигая продукцию на международном рынке</p>	
Слабые стороны	Угрозы
<p><b>Высокая стоимость логистики</b>, особенно в северных районах СЗФО, может снижать конкурентоспособность экспортной продукции.</p> <p><b>Административные барьеры и бюрократия</b> могут затруднять экспортные операции</p> <p><b>Недостаток информации о рынках:</b> предприятиям часто не хватает информации о потенциальных рынках сбыта и требованиях к продукции</p> <p><b>Климатические условия</b></p>	<p><b>Конкуренция со стороны других регионов и стран:</b> СЗФО сталкивается с жесткой конкуренцией со стороны других регионов России и зарубежных стран за привлечение инвестиций и экспортных рынков</p>

\*Источник: составлено авторами

### Выводы и предложения

Для максимально эффективного использования преимуществ СЗФО и наращивания объемов ННЭ, необходимо реализовать комплекс мер по следующим направлениям:

#### 1. Развитие инфраструктуры:

##### 1) транспортная инфраструктура:

- модернизация и расширение портовой инфраструктуры: увеличение пропускной способности морских портов (Санкт-Петербург, Усть-Луга, Приморск, Калининград) за счет строительства новых терминалов, углубления дна и модернизации оборудования;

- развитие логистических центров: создание современных логистических центров с развитой инфраструктурой для хранения, переработки и транспортировки экспортной продукции. Примером служит порт Усть-Луга, где функционирует ряд специализированных терминалов и складских комплексов, предназначенных для перевалки и хранения различных видов грузов, включая контейнеры, навалочные грузы и нефтепродукты;

- улучшение автомобильных и железных дорог: модернизация и строительство новых автомобильных и железных дорог, связывающих регион с другими частями России и зарубежными странами;

- развитие Северного морского пути (СМП): создание инфраструктуры для обслуживания судов, использующих СМП,

включая порты, ледокольный флот и системы навигации;

##### 2) энергетическая инфраструктура:

- развитие возобновляемой энергетики: строительство новых объектов возобновляемой энергетики (ветропарки, солнечные электростанции, гидроэлектростанции) для обеспечения предприятий экологически чистой энергией. Примером может стать Кольская ветроэлектростанция (ВЭС) в Мурманской области – одна из крупнейших ВЭС за Полярным кругом;

- модернизация энергетических сетей: повышение надежности и эффективности энергетических сетей для обеспечения стабильного электроснабжения предприятий. «Россети Северо-Запад» реализует масштабные программы по реконструкции и модернизации существующих подстанций для повышения их надежности и пропускной способности. Примеры включают замену устаревшего оборудования на современное, внедрение цифровых технологий управления и автоматизации, а также увеличение мощности подстанций для подключения новых потребителей;

##### 3) информационная инфраструктура:

- обеспечение широкого доступа к высокоскоростному интернету для всех предприятий и домохозяйств в регионе;

- разработка и внедрение цифровых платформ для поддержки экспорта, по-

звляющих предприятиям находить партнеров, получать информацию о рынках сбыта и осуществлять экспортные операции.

Этому содействует Федеральный проект «Устранение цифрового неравенства 2.0» (УЦН 2.0). Этот федеральный проект, реализуемый компанией «Ростелеком», направлен на обеспечение доступа к высокоскоростному интернету в малых и удаленных населенных пунктах с численностью населения от 100 до 500 человек. В рамках проекта устанавливаются точки доступа Wi-Fi, обеспечивающие бесплатный доступ к интернету для жителей этих населенных пунктов. Проект активно реализуется во всех регионах СЗФО.

2. Развитие и коммерциализация инноваций и технологий, содействие развитию отдельных отраслей:

- поддержка научных исследований и разработок;
- финансирование научных проектов, направленных на разработку новых технологий и продуктов, имеющих экспортный потенциал;
- стимулирование производства продукции с высокой добавленной стоимостью (мебель, пиломатериалы, бумага) и продвижение экологически сертифицированной продукции;
- развитие производства современных судов, в том числе ледоколов, танкеров и рыболовецких судов;
- поддержка производства высококачественных и экологически чистых продуктов питания, востребованных на международном рынке;
- стимулирование производства специализированных химических продуктов, включая фармацевтические препараты, полимеры и композитные материалы;
- обеспечение благоприятных условий для роста IT-компаний и расширения экспорта программного обеспечения и услуг в сфере информационных технологий;
- оказание поддержки начинающим компаниям, создающим инновационные продукты и технологии, обладающие потенциалом для внешнего рынка;
- формирование инвестиционных

фондов для привлечения финансирования инновационных инициатив;

- реализация мер по защите прав интеллектуальной собственности предприятий;
- совершенствование инфраструктуры туризма и активное продвижение туристического бренда региона на международную арену, развитие креативных секторов экономики и экспорт культурных и творческих продуктов;
- создание инновационных кластеров, объединяющих предприятия, научные организации и образовательные учреждения для разработки и внедрения новых технологий.

В СЗФО функционирует ряд кластеров:

- Санкт-Петербургский кластер чистых технологий для городской среды объединяет предприятия, научные организации и образовательные учреждения, занимающиеся разработкой и внедрением экологически чистых технологий для городской среды. Кластер включает в себя компании, работающие в области энергоэффективности, управления отходами, водоочистки и других экологически значимых областях;
- кластер информационных технологий Санкт-Петербурга: один из крупнейших IT-кластеров в России, объединяющий более 500 компаний, занимающихся разработкой программного обеспечения, оказанием IT-услуг и производством компьютерной техники. Кластер активно участвует в развитии цифровой экономики города и продвижении IT-продукции на экспорт;
- медицинский кластер Санкт-Петербурга объединяет медицинские учреждения, фармацевтические компании и научные организации, занимающиеся разработкой новых лекарств, медицинских изделий и технологий;
- судостроительный кластер Санкт-Петербурга объединяет судостроительные предприятия, конструкторские бюро и научные организации, занимающиеся разработкой и строительством современных судов, в том числе ледоколов, танкеров и рыболовецких судов;

- кластер микро- и наноэлектроники Новгородской области объединяет предприятия, научные организации и образовательные учреждения, занимающиеся разработкой и производством микро- и нано электронных компонентов и устройств;

- кластер лесопромышленного комплекса Республики Карелия объединяет предприятия лесопромышленного комплекса, научные организации и образовательные учреждения, занимающиеся разработкой и внедрением новых технологий в лесозаготовке, деревообработке и производстве бумаги;

- Арктический кластер (Архангельская область) нацелен на развитие технологий и оборудования для освоения Арктики, в том числе в сфере судостроения, энергетики и связи.

3. Развитие человеческого капитала, а также развитие международного сотрудничества с дружественными странами:

- подготовка квалифицированных кадров для экспортно ориентированных предприятий в вузах и профессиональных училищах региона;

- укрепление связей с зарубежными партнерами;

- организация визитов делегаций предприятий и представителей региональных властей в зарубежные страны для установления деловых контактов и изучения опыта развития экспорта;

- привлечение иностранных инвесторов для создания совместных предприятий и реализации экспортных проектов.

Комплексная реализация этих рекомендаций позволит СЗФО максимально использовать свои преимущества, преодолеть существующие ограничения и стать одним из ведущих экспортных центров России, обеспечивая устойчивый экономический рост и повышение качества жизни населения.

Список источников:

1. Федеральный закон от 28.06.2014 N 172-ФЗ (ред. от 13.07.2024) «О стратегическом планировании в Российской Федерации» // URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_164841/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_164841/) (дата обращения: 05.10.2025)
2. Указ Президента РФ от 07.05.2024 N 309 "О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года" // URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/50542> (дата обращения: 05.10.2025).
3. Гуськов Н.С., Полянская И.В. Анализ эффективности реализации Национальных проектов: экономический и социальный аспекты с учетом опыта расформированных национальных проектов // В сборнике: Лучшая научная работа 2025. сборник статей XX Международного научно-исследовательского конкурса. Пенза, 2025. С. 72-78.
4. Закреницкая М.В. Анализ реализации Национальных проектов в рамках обеспечения финансово-экономической безопасности государства // Финансовая экономика. 2025. № 6. С. 114-117.
5. Зотов В.Б., Пышкина А.В. Управление экологическим оздоровлением окружающей среды на уровне района // Муниципальная академия. 2023. № 1. С. 108-114.
6. Иванов О. Б., Бухвальд Е. М. Национальные проекты России: региональное измерение. ЭТАП: экономическая теория, анализ, практика. 2019;(1):37–53.
7. Итоги внешней торговли СЗФО за январь 2022 года // URL: <https://sztu.customs.gov.ru/news/document/330833> (дата обращения: 01.09.2025).
8. Косарин С.П. Использование ESG-принципов как новый подход к муниципальному управлению // В сборнике: Роль местного самоуправления в развитии государства на современном этапе. Материалы IX Международной научно-практической конференции. Москва, 2024. С. 104-108.
9. Национальный рейтинг состояния инвестиционного климата в субъектах Российской Федерации 2025: методология и параметризация // <https://asi.ru/upload/docs/investclimate/Parametres-2025.pdf> (дата обращения: 09.09.2025).
10. Национальные проекты // URL: <http://government.ru/rugovclassifier/section/2641/> (дата обращения: 05.09.2025).
11. Национальный проект «Международная кооперация и экспорт» // URL: <http://government.ru/rugovclassifier/922/events/> (дата обращения: 05.09.2025).
12. Региональный экспортный стандарт 2,0 // URL: [https://www.exportcenter.ru/company/region\\_standard/?ysclid=m0adaу8app506766692](https://www.exportcenter.ru/company/region_standard/?ysclid=m0adaу8app506766692) (дата обращения: 09.09.2025).

References:

1. Federal Law of 28.06.2014 N 172-FZ (as amended on 13.07.2024) "On Strategic Planning in the Russian Federation" // URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_164841/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_164841/) (date of access: 05.10.2025)
2. Decree of the President of the Russian Federation of 07.05.2024 N 309 "On the National Development Goals of the Russian Federation for the Period up to 2030 and for the Perspective Up to 2036" // URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/50542> (date of access: 05.10.2025).
3. Guskov N.S., Polyanskaya I.V. Analysis of the implementation efficiency of National Projects: economic and social aspects taking into account the experience of disbanded national projects // In the collection: Best Scientific Work 2025. Collection of articles of the XX International Scientific Research Competition. Penza, 2025. pp. 72-78.
4. Zakrenitskaya M.V. Analysis of the implementation of National Projects in the framework of ensuring the financial and economic security of the state // Financial Economics. 2025. No. 6. pp. 114-117.
5. Zotov V.B., Pyshkina A.V. Management of environmental improvement of the environment at the district level // Municipal Academy. 2023. No. 1. pp. 108-114.
6. Ivanov O.B., Bukhvald E.M. National projects of Russia: regional dimension. STAGE: economic theory, analysis, practice. 2019;(1):37–53.
7. Results of Foreign Trade in the Northwestern Federal District for January 2022 // URL: <https://sztu.customs.gov.ru/news/document/330833> (date of access: 09/01/2025).
8. Kosarin S.P. Using ESG Principles as a New Approach to Municipal Management // In the collection: The Role of Local Self-Government in State Development at the Current Stage. Proceedings of the IX International Scientific and Practical Conference. Moscow, 2024. pp. 104–108.
9. National Rating of the Investment Climate in the Subjects of the Russian Federation 2025: Methodology and Parameterization // <https://asi.ru/upload/docs/investclimate/Parametres-2025.pdf> (date of access: 09/09/2025).
10. National Projects // URL: <http://government.ru/rugovclassifier/section/2641/> (date of access: 09/05/2025).
11. National Project "International Cooperation and Export" // URL: <http://government.ru/rugovclassifier/922/events/> (date of access: 09/05/2025).
12. Regional Export Standard 2.0 // URL: [https://www.exportcenter.ru/company/region\\_standard/?ysclid=m0aday8app506766692](https://www.exportcenter.ru/company/region_standard/?ysclid=m0aday8app506766692) (date of access: 09/09/2025).

2. Marriages and Divorces in Modern Russia. Demoscope Weekly. Available at: <https://www.demoscope.ru/weekly/2015/0625/tema01.php> (Accessed: 15.09.2025)
3. Spring is the Time of Love: We Invite You to the "Relationship Architecture" Course. Available at: <https://guu.ru/vesna-vremya-lyubvi-priglashe-na-kur/?ysclid=mfqjfk7bnk168113987> (Accessed: 15.09.2025).
4. Voyskunsy A.E., Soldatova G.U. "The Epidemic of Loneliness in a Digital Society: Hikikomori as a Cultural and Psychological Phenomenon" // Counseling Psychology and Psychotherapy. 2019. Vol. 27. No. 3. pp. 22–43.
5. Natural Decline on the Rise // Kommersant. Available at: <https://www.kommersant.ru/doc/7533665> (Accessed: September 15, 2025).
6. Study: A Quarter of First-Year Students in Russia Have Problems Communicating with Peers // Available at: <https://tass.ru/obschestvo/12476003> (Accessed: September 15, 2025).
7. Kon I.S. "Three in One: Sexual, Gender, and Family Revolutions" // Demoscope Weekly. 2010. No. 447–448.
8. Lisovsky V. T. Youth: Love, Marriage, Family (Sociological Study). – St. Petersburg: Nauka, 2006. – 320 p.
9. Lopatyuk K. E. Transformation of Marital and Family Relations of Modern Russian Youth in the Context of Changing Reality // Social and Humanitarian Sciences: Theory and Practice. 2021. Pp. 258–265.
10. Mironova Yu. G., Tyrnova N. A. Determinants of Marital Choice of Modern Russian Youth: A Comparative Analysis of Sociological Research // Sociology. 2018. No. 4. Pp. 97–101. 11. Population // URL: <https://77.rosstat.gov.ru/folder/64634> (date of access: September 15, 2025).
12. On approval of the Concept of state family policy in Russia for the period up to 2025 // URL: <http://government.ru/docs/14494/> (date of access: September 15, 2025).
13. Passport of the national project "Youth and Children" // URL: [https://minobrnauki.gov.ru/upload/2025/03/N\\_Molodezh\\_i\\_deti.pdf](https://minobrnauki.gov.ru/upload/2025/03/N_Molodezh_i_deti.pdf) (date of access: September 15, 2025).
14. Government of the Russian Federation. Order No. 1618-r of August 25, 2014 // URL: <http://static.government.ru/media/files/MyVeliu5Nu8.pdf> (accessed on September 15, 2025).
15. The Young Family Program: What You Need to Know // RBC Real Estate. URL: <https://realty.rbc.ru/news/5bf68c3e9a79475a8f12a80d> (accessed on September 15, 2025).
16. Putin Calls Demographic Task Key // URL: <https://ria.ru/20250918/putin-2042800675.html?ysclid=mfprdnjiyk939921167> (accessed on September 18, 2025).
17. Rostovskaya T. K., Ryazantsev S. V. [et al.]; Rostovskaya T. K. (eds.). Demographic development of Russia: formation and evolution of the scientific school of L. L. Rybakovsky: monograph. - Yaroslavl: Filigree, 2025. - 208 p.
18. Statistics of marriages and divorces in Russia // GoGov URL: <https://gogov.ru/articles/natural-increase/marriage-divorce> (date of access: 15.09.2025).
19. Strategy for the development of education in the Russian Federation for the period up to 2030 // URL: <https://pkep.ru/wp-content/uploads/2025/02/Сратег-питание-2025-2030.pdf> (date of access: 15.09.2025).
20. Sysenko, V. A. "Marriage Stability: Problems, Factors, and Conditions." Moscow: Finance and Statistics, 1981, 199 p.
21. Telegram Channel of the State University of Management // URL: <https://web.telegram.org/a/#-1001102280287> (accessed on September 15, 2025).
22. Decree of the President of the Russian Federation No. 809 of November 9, 2022, "On Approval of the Fundamentals of State Policy for the Preservation and Strengthening of Traditional Russian Spiritual and Moral Values" // URL: <http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001202211090019> (accessed on September 15, 2025).
23. Kharchev, A. G. "Family Research on the Threshold of a New Stage." // Sociological Research. 1986. No. 3. Pp. 23–33.
24. Kholostova E. I., Chernyak E. M., Strelnikova N. N. Family Education and Social Work: A Tutorial. – Moscow: Dashkov i K°, 2013. – 292 p.
25. Chuvardin G. S., Kharchenko O. A. The Gender Factor in the Fate of the Russian Military-Political Aristocracy of the Late 19th – Early 20th Centuries: The Case of the Family of Prince F. F. Yusupov, Count Sumarokov-Elston // The Latest Research in History and Pedagogy: Proceedings of the IV All-Russian Scientific Conference. – Orel, 2024. – Pp. 166–179.
26. Chuvardin, G. S. "Mechanisms for studying the system and content of marital relations among the Russian Guards generals at the turn of the 20th centuries using the Life Guards Semenovsky Regiment as an example: problem statement" // Scientific Notes of Oryol State University. 2025. No. 1 (106). Pp. 105–110.
27. Center for Sociological Research "14–35" // URL: <https://guu.ru/university/csr/?ysclid=mfqjjqe2os859027096> (accessed: 15.09.2025).
28. Community of the State University of Management // URL: [https://vk.com/sum\\_moscow](https://vk.com/sum_moscow) (accessed: 15.09.2025).
29. What is regional maternity capital // URL: <https://россслуги.рф/instructions/regionalnyy-materinskiy-kapital/> (date of access: 09/15/2025).





УДК 338.2

DOI: 10.52176/2304831X\_2025\_06\_54

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

## Создание и использование реестра рисков для федерального проекта: лучшие практики и типичные ошибки

### Creating and using a risk register for a federal project: best practices and common mistakes



**Светлана Владимировна Фирсова**

ФГАОУ ВО «Московский физико-технический институт (Национальный исследовательский университет)», ведущий специалист, ORCID: 0000-0002-8061-3215, Author ID: 714756, SPIN-код: 1972- 6702

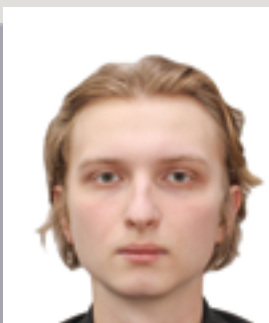
117303, Россия, г. Москва, ул. Керченская, д.1 А, корп. 1  
e-mail: [firsova.sv@mipt.ru](mailto:firsova.sv@mipt.ru)

**Svetlana V. Firsova**

FSBEI HE Moscow Institute of Physics and Technology (National Research University)

leading specialist, ORCID: 0000-0002-8061-3215, Author ID: 714756, SPIN-код: 1972-6702 99

Kerchenskaya Street, 1A, Building 1, Moscow, Russia, 117303  
e-mail: [firsova.sv@mipt.ru](mailto:firsova.sv@mipt.ru)



**Николай Андреевич Фирсов**

ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», магистрант института отраслевого менеджмента 109542, Россия, Москва, Рязанский проспект, 99,  
e-mail: [Nickfirsov2@yandex.ru](mailto:Nickfirsov2@yandex.ru)

**Nikolay A. Firsov**

FSBEI HE "State University of Management", Master's student of the Institute of Industry Management

99 Ryazan Avenue, Moscow, Russia, 109542.  
e-mail: [Nickfirsov2@yandex.ru](mailto:Nickfirsov2@yandex.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](mailto:eg_khmelchenko@guu.ru)

**Elena G. Khmelchenko**

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

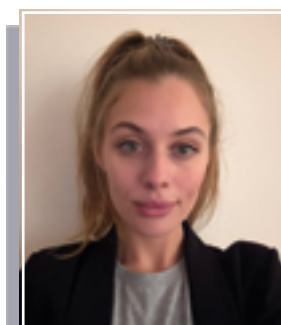


**Андрей Александрович Колчин**

ФГБОУ ВО «Государственный университет управления»,  
доцент, доцент кафедры социологии, психологии  
управления и истории, кандидат педагогических наук,  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3391-113X>, SPIN-код: 3269-6080,  
AuthorID: 945221.  
109542 Россия, Москва, Рязанский проспект, 99.  
e-mail: [aa\\_kolchin@guu.ru](mailto:aa_kolchin@guu.ru)

**Andrei A. Kolchin**

FSBEI HE "State University of Management", Associate Professor,  
Associate Professor of the Department of Sociology, Psychology  
of Management and History, Candidate of Pedagogical  
Sciences, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3391-113X>, SPIN-code:  
3269-6080, AuthorID: 945221.  
99 Ryazan Avenue, Moscow, Russia, 109542.  
e-mail: [aa\\_kolchin@guu.ru](mailto:aa_kolchin@guu.ru)



**Адиля Камильевна Бикманова**

ФГБОУ ВО «Государственный университет управления»,  
ассистент кафедры частного права, ORCID: 0009-0006-0720-  
4120, SPIN-код: 7968-8700, AuthorID: 1231173  
109542 Россия, Москва, Рязанский проспект, 99.  
E-mail: [bikmanova.adilya@mail.ru](mailto:bikmanova.adilya@mail.ru)

**Adilya K. Bikmanova**

Federal State Budgetary Educational Institution of Higher  
Education "State University of Management", Assistant Professor  
of the Department of Private Law, ORCID: 0009-0006-0720-4120, The  
SPIN-code: 7968-8700, AuthorID: 1231173  
99 Ryazansky Prospekt, Moscow, 109542 Russia.  
E-mail: [bikmanova.adilya@mail.ru](mailto:bikmanova.adilya@mail.ru)

**Аннотация.**

В статье исследуются вопросы формирования и операционного использования реестров рисков в рамках реализации федеральных проектов. Центральной проблемой, рассматриваемой в работе, выступает преобладание формализованного подхода к управлению рисками, что существенно ограничивает эффективность использования проектной деятельности в государственном секторе. На основе применения системной методологии авторами структурированы характерные дефекты управления и сформулированы оптимизированные процедуры для каждого этапа жизненного цикла реестра. Интеграция реестра рисков в общую систему управления проектом обеспечивает его проактивность и оперативность реагирования на возникающие вызовы.

**Ключевые слова.**

Управление рисками, федеральный проект, реестр рисков, лучшие практики, типичные ошибки, проектный офис.

**Abstract.**

The article explores the issues of risk register formation and operational use within the framework of federal projects implementation. The general problem is the prevalence of a formalized approach to risk management, which significantly limits the effectiveness of project activities in the public sector. Based on the systemic methodology application, the authors have structured typical management defects and formulated optimized procedures for each stage of the risk register lifecycle. The integration of the risk register into the overall project management system ensures its proactive nature and prompt response to emerging challenges.

**Keywords.**

Risk management, federal project, risk register, best practices, typical errors, project office.

**Введение**

Реализация национальных проектов — один из основных инструментов в достижении утвержденных Указом № 309 от 07 мая 2024 г. Президента Российской Федерации национальных целей социально-экономического развития России до 2030 года, направленных на укрепление экономики страны, обеспечение технологического суверенитета и улучшение жизни российского общества [1]. На настоящий момент созданы и реализуются 20 национальных проектов, каждый из которых подразделяется на федеральные проекты, имеющие более узкую целенаправленность и адресность.

Например, к числу национальных проектов относится проект «Молодежь и дети», сфокусированный на поддержке, формировании и развитии личности будущих поколений страны, внутри которого функционируют 9 федеральных проектов, такие как «Россия — страна возможностей»; «Мы вместе»; «Россия в мире»; «Всё лучшее детям»; «Педагоги и наставники»; «Ведущие школы»; «Создание сети современных кампусов»; «Университеты для поколения лидеров»; «Профессионалитет» [4]. Масштабность и трудность поставленных задач диктует необходимость эффективного планирования проектов и управления рисками [20].

Высокая степень неопределенности, структурной сложности и масштаба данных проектов детерминирует объективную потребность в формировании эффектив-

ной системы риск-менеджмента [20]. Однако на практике наблюдается устойчивый разрыв между нормативно закрепленными требованиями к управлению рисками и реальной операционной деятельностью, в рамках которой реестр рисков зачастую редуцирован до функции отчетного документа, а не инструмента стратегического и оперативного управления. Данное исследование опирается на работу проектной команды по мониторингу реализации федерального проекта «Создание сети современных кампусов», направленного на планирование и внедрение комфортной экосистемы для учебы и проживания молодежи. Целью настоящего исследования является разработка практико-ориентированных рекомендаций по оптимизации процессов формирования и эксплуатации реестра рисков федерального проекта на основе системного анализа типичных дефектов и последующей интеграции апробированных лучших практик, адаптированных к специфике российской системы государственного управления.

**Основная часть**

Реестр рисков, согласно концепции риск-менеджмента, является ключевым инструментом управления рисками для мониторинга и ранжирования всех выявленных в ходе реализации проекта рисков, определения их статуса, мер реагирования и т.д. В нем определены приоритетные риски и проведен их анализ, включая вероятность возникновения и возможные

последствия [14; 15; 16]. Реестр рисков создается на этапе планирования проекта, и он обновляется на протяжении всего жизненного цикла проекта.

Все проекты сопряжены с рисками, которые могут повлиять на их реализацию. Таким образом, реестр рисков представляет собой оперативный документ, обновляющийся в режиме реального времени, для составления списка всех возможных выявленных рисков, что может помочь избежать неблагоприятных последствий и реализовать потенциал проекта [9; 11; 12]. Реестр рисков позволяет отслеживать ход реализации любого проекта [31].

При создании реестра можно включить пункты с дополнительными сведениями, необходимыми для учета в связи со сложностью проекта, такими как качественный и количественный анализ рисков, планы реагирования, сведения о владельцах рисков, прогнозные сроки, комментарии и обновления. Во многих юрисдикциях реестр рисков необходим в качестве инструмента прозрачности для защиты интересов инвесторов. Реестр рисков позволяет принимать более взвешенные и эффективные решения. Он предоставляет заинтересованным сторонам упорядоченные данные для анализа возникающих рисков, которые могут повлиять на реализацию проекта, показывает, насколько серьезен каждый из них, что может произойти и что с этим можно сделать [13; 26]. Реестр следует обновлять при обнаружении новых рисков, а также при изменении статуса риска (когда риск возникает, не возникает или изменяется). В реестре также содержатся сведения, кто несет ответственность за каждый риск и, кто будет принимать меры в случае его возникновения, т.е. владелец риска и владелец действий по управлению риском. Это упрощает управление проектом и позволяет избежать неожиданностей. Реестр рисков позволяет всем своим пользователям быть информированными и готовыми к работе, что способствует более бесперебойной работе проекта.

Реестр рисков должен использоваться во всех проектах, независимо от их размера или сложности, являясь неотъемлемой частью процесса управления рисками [33]. Для небольших проектов реестр рисков может содержать информацию, такую как список рисков, их рейтинг, вероятность возникновения, меры реагирования

на риски, список наблюдений и кто является владельцем. Список наблюдения включает в себя список рисков с наименьшим приоритетом, которые требуют только мониторинга, и для этих рисков не разрабатывается план реагирования на риски. Масштабные и сложные проекты могут содержать более подробную информацию, включая категорию риска, описание, воздействие, вероятность, рейтинг, качественный и количественный анализ рисков, стратегии управления, право собственности, статус, остаточный риск и т.д. [8].

По приоритету риски ранжируются следующим образом:

- риски низкого уровня: они оказывают незначительное влияние на проект и могут привести к неудаче, ущербу, травмам и т.д. Обычно их сохраняют в списке наблюдения для мониторинга;
- риски среднего уровня: такие риски могут повлиять на цель проекта, поэтому их следует регулярно и внимательно отслеживать;
- критические риски: другими словами, высокоприоритетные риски, которые могут серьезно повлиять на проект, которые нуждаются в постоянном контроле и отслеживании.

Для создания реестра рисков, необходимо предпринять следующие действия:

1. Идентифицировать риски. Для этого следует определить все возможные проблемы, которые могут повлиять на проект. Они могут быть связаны с персоналом, бюджетом, графиком, оборудованием или внешними событиями, привлекая команду, мнения экспертов и данные из предыдущих проектов, чтобы выявить риски на ранней стадии.

2. Описать содержание рисков. Для каждого риска следует обосновать, в чем заключается риск, как он может проявиться и на какую часть проекта он может повлиять. Простые и краткие описания помогут заинтересованным сторонам понять риски и подготовиться к ним.

3. Оценить вероятность и воздействие. С этой целью следует проанализировать вероятность возникновения каждого риска и степень серьезности последствий. Как показано на рисунке 1 для оценки стандартно используются такие уровни, как низкий, средний или высокий. Это поможет понять, какие риски имеют низкий приоритет, а какие являются высокоприоритетными и

могут вызвать серьезные проблемы в ходе реализации проекта.

4. Ранжировать риски. Для этой цели можно использовать результаты своих оценок вероятности проявления и воздействия для ранжирования каждого риска, размещая наиболее серьезные и вероятные риски в начале списка. Это поможет сосредоточиться на наиболее значимых угрозах и решить, на что потратить время и ресурсы.

5. Заранее запланировать меры реагирования на риски путем разработки плана действий для каждого риска. Можно попытаться избежать риска, уменьшить его последствия или создать запасной план на случай, если риск возникнет.

6. Распределить риски по принадлежности между владельцем риска, который занимается мониторингом, и владельцем действия, который будет реагировать, если риск произойдет. Это гарантирует, что каждый риск управляется надлежащим образом, когда каждый знает свою роль и сферу ответственности.

Как показано в таблице 1, типичный реестр состоит из определенных разделов, таких как:

- идентификация рисков позволяет категоризировать риски: данный раздел подразумевает внутренние или внешние риски, такие как финансовые, юридические, связанные с цепочкой поставок, стихийные бедствия, операционные риски и риски, связанные с конкретным проектом. каждому риску присваивается уникальный идентификационный номер для отслеживания;

- описание риска: в данном разделе объясняется риск, в чем он заключается, как он повлияет на цель проекта и т.д.;

- анализ рисков: показывает потенциальное воздействие риска на деятельность организации или успех воплощения проекта;

- вероятность риска: вероятности варьируются от наиболее вероятных до маловероятных;

- оценка риска: для корректного ранжирования необходимо умножить влияние риска на вероятность, чтобы получить оценку риска. чем выше значение оценки риска, тем выше рейтинг. последствия риска: включает в себя последствия возникновения риска. можно получить оценку подверженности риску, комбинируя вероятность риска и его воздействие. выявление триггеров имеет решающее значение для предотвращения возникновения рисков до того, как они станут проблемой;

- владелец риска: лицо, назначенное для управления риском. владелец риска управляет конкретным назначенным риском и осуществляет меры по его снижению;

- статус риска: данный параметр представляет собой статус на определенный момент. статус риска в зависимости от проекта может быть в работе, открытым или закрытым. статусы рисков играют важную роль в мониторинге рисков, поскольку они помогают определить риски с более высоким приоритетом;

- реагирование на риски подразумевает действия по снижению, предотвра-

Таблица 1

Соотношение степени риска и вероятности

Степень риска	Вероятность возникновения		
	1	2	3
1	Низкая	Низкая	Средняя
2	Низкая	Средняя	Высокая
3	Средняя	Высокая	Высокая

\*Источник: составлено авторами

Таблица 2

Шаблон реестра рисков

Название	Описание риска	Вероятность возникновения	Влияние	Владелец риска	Оценка риска	Реагирование на риск	Статус

\*Источник: составлено авторами



щению или устранению риска. План реагирования на риски включает в себя план управления рисками, сложность которого напрямую зависит от серьезности риска.

Таким образом, реестр включает в себя идентификацию, анализ, планирование ответных мер, мониторинг и управление рисками [5]. Ответные меры включают в себя принятие, передачу, смягчение, избежание, усиление и другие действия. В зависимости от сложности проекта в реестр могут быть включены дополнительные разделы, такие как план действий в чрезвычайных ситуациях, комментарии, прогнозный срок и другие. Существует также вероятность остаточного риска: даже после контроля, мониторинга и управления рисками всегда будет существовать некоторый уровень риска, который невозможно полностью снизить и его следует учитывать для дальнейшего мониторинга. Также возможен вторичный риск, то есть риск, связанный с реакцией на первичный риск. Дополнительно можно добавить еще два поля: “временная шкала”, чтобы показать периоды, когда создавались различные элементы реестра рисков, а также “тип ответа”, который может быть положительным или отрицательным в зависимости от проведенного анализа.

Теоретико-методологический базис управления рисками в рамках федеральных проектов формируется нормативно-методическими документами, основными среди которых являются: Постановление Правительства РФ от 31.10.2018 № 1288 «Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации»; Постановление Правительства РФ от 9 апреля 2022 г. № 628 «Об особенностях реализации национальных проектов (программ), федеральных проектов, ведомственных проектов и региональных проектов в условиях геополитического и санкционного давления на развитие российской экономики», а также соответствующие стандарты Минэкономразвития России [2, 3]. Указанные документы определяют риск в качестве события, способного оказать негативное или позитивное влияние на достижение целевых показателей проекта, и устанавливают императивную норму о формировании и ведении реестра рисков. Вместе с тем, функциональное назначение реестра не должно ограничиваться выполнением сугубо от-

четных функций. Его стратегическая роль заключается в том, чтобы выступать в качестве центрального элемента системы поддержки принятия управленческих решений, активного инструмента мониторинга, координации и проактивного воздействия на факторы неопределенности. Специфика рисков федеральных проектов, обусловленная их тесной взаимосвязью с политическим контекстом, необходимостью межведомственной координации, протяженными временными горизонтами реализации, а также повышенным вниманием со стороны гражданского общества и контрольно-надзорных органов, детерминирует потребность в применении интегрированного и стратегического подхода, выходящего за пределы оперативного контроля [19]. Как было отмечено ранее, данная работа базируется на мониторинге реализации федерального проекта «Создание сети современных кампусов», конечной целью которого является создание сети студенческих городков на всей территории Российской Федерации [3]. В данном проекте предусмотрены различные этапы – от получения права собственности на земельный участок под строительство до осуществления научной, образовательной, основной (в зависимости от назначения объекта) видов деятельности внутри введенных в эксплуатацию кампусов. Операционно этапы и стадии ведения проекта связаны с определением и «закрытием» (выполнением) контрольных точек (далее, КТ) в рамках дорожной карты кампуса. Каждая КТ имеет свою определенную специфику и риски неисполнения в поставленные сроки. В таблице 2 представлен реальный пример исследования риска при строительстве объектов кампуса. Для каждой КТ, которая не выполнена в отведенный срок или находится под риском неисполнения, заполняются разделы: уровень, тип, содержание риска, этапы реализации, количество дней просрочки, а также прогнозный срок «закрытия» контрольных точек. В представленную таблицу 3 не включены разделы исполнитель и согласующий из соображений анонимности.

Формирование реестра рисков для реализации федеральных проектов составляет методологический фундамент всей системы управления. На этапе идентификации распространенными дефектами являются:

Таблица 3

## Реестр рисков для кампуса \*\*

№ п/п	Уровень риска	Этапы реализации проекта с рисками	Тип риска	Содержание риска	Количество дней просрочки	Прогнозный срок
**	Высокий	Строительно-монтажные работы (далее, СМР) Плановая дата завершения этапа - 10.03.2025  прогнозная дата - июль 2026 г.	Временные Бюджетные	Не выполнена в срок КТ «Строительно-монтажные работы (далее, СМР) завершены» (корпуса №1, 2, 3).  Нецелесообразность выделения отдельного этапа в связи со срывом срока ввода объекта в эксплуатацию (все 18 корпусов будут вводятся одним актом). Получено положительное заключение по результатам повторной государственной экспертизы.  Степень готовности - 70 %	474	30.07.2026

\*Источник: составлено авторами

– формальное исполнение процедуры;  
– ограничение инструментарием мозгового штурма без привлечения узкопрофильных экспертов;  
– некорректный учет латентных, каскадных и системных рисков [25].

Подобный подход приводит к созданию нерепрезентативного и фрагментированного реестра, который не отражает действительной картины угроз, тем самым девальвируя ценность всех последующих управленческих процедур.

В качестве оптимальной практики предлагается применение комплексной методологии, интегрирующей разнообразные инструменты: структурированные интервью с ключевыми стейкхолдерами, глубокий анализ проектных допущений, всесторонний SWOT-анализ и, что наиболее значимо, систематизацию и применение исторических данных из реестров уроков состоявшихся проектов [17]. Критическим фактором эффективности является создание междисциплинарной рабочей группы, объединяющей представителей финансового, технического, юридического профилей, а также специалистов в области закупок и взаимодействия с государственными органами. Такой подход обеспечивает

многомерную экспертизу и способствует идентификации рисков, возникающих на стыках различных функциональных процессов и зон ответственности.

Следующей фазой управления рисками, имеющей критическое значение, выступает качественный и количественный анализ. Распространенным дефектом на данном этапе является субъективная экспертная оценка вероятности и последствий рисков событий в отсутствие унифицированных и заблаговременно утвержденных оценочных критериев. Подобный подход порождает некорректную приоритизацию, при которой высоковероятные, но малозначительные риски получают завышенный ранг, в то время как маловероятные события с экстремально высоким негативным влиянием, так называемые «риски-черные лебеди», систематически недооцениваются [17].

В качестве альтернативы рекомендуется внедрение формализованной процедуры, основанной на детализированных и измеримых шкалах для оценки вероятности и воздействия. Например, финансовые последствия целесообразно измерять не в порядковых категориях («высокое/среднее/низкое»), а в процентах от об-

щего бюджета проекта или в абсолютных денежных выражениях; воздействие на временные параметры – в единицах отклонения от плановых вех (дни, недели).

Для наиболее значимых рисков статей оправдано применение методов количественного анализа, таких как имитационное моделирование по методу Монте-Карло [24]. Данный подход позволяет посредством статистического анализа оценить совокупный эффект от множества неопределенностей на итоговые показатели проекта (бюджет, сроки) и установить обоснованный объем резервных фондов.

Апогеем процесса планирования рисков выступает разработка корректирующих мероприятий и распределение зон ответственности [6; 7]. Именно на данном этапе возникают наиболее критические ошибки, которые полностью нивелируют практическую ценность реестра. К числу таковых относится формулировка ответных мер в виде декларативных и неконкретных установок, таких как «усилить контроль», «активизировать мониторинг» или «повысить внимание». Подобные формулировки не обладают признаками операционализированности, не поддаются объективной проверке и, как следствие, не могут быть эффективно проконтролированы.

Другим системным просчетом является делегирование ответственности за риск сотрудникам, которые не наделены соответствующими административными полномочиями, бюджетными ресурсами или профессиональной компетенцией для активного воздействия на его проявление. Это закономерно приводит к организационному бездействию и латентному сокрытию возникающих проблем.

В противовес указанным дефектам, передовой практикой является институционализация роли «Владельца риска» – ответственного субъекта, который не только исполняет отдельные поручения, но и обладает всей полнотой прав, ресурсов и знаний для управления вверенным ему рискованным профилем. Планируемые мероприятия должны соответствовать критериям методологии SMARTER, то есть быть конкретными, измеримыми, достижимыми, релевантными, ограниченными по времени, оцениваемыми и пересматриваемыми [23]. Так, вместо общей цели

«снизить риск недофинансирования», конкретной мерой будет: «инициировать и согласовать с Минфином России дополнительное соглашение о бюджетных ассигнованиях в объеме 100 млн руб. с крайним сроком исполнения 25.12.2023; ответственный – заместитель руководителя проектного офиса И.И. Иванов».

Тем не менее, даже методологически корректно сформированный реестр рисков не обеспечивает управленческой ценности при отсутствии его системного и регулярного применения в практике управления. На этапе мониторинга и актуализации распространенной дисфункцией является первичное создание реестра с последующей его стагнацией. Процедура актуализации зачастую осуществляется сугубо формально, в рамках подготовки регламентированной отчетности для вышестоящих инстанций. В результате реестр утрачивает релевантность, перестает адекватно отражать операционную обстановку и трансформируется в архивный документ.

В качестве эффективного подхода рекомендуется инкорпорировать процедуру регулярного (еженедельного или ежемесячного) пересмотра рисков в повестку текущих координационных совещаний проектной команды. Реестр должен позиционироваться как динамический инструмент, а его актуализация – как стандартная управленческая операция, аналогичная по статусу контролю хода работ или исполнения бюджета.

Значительный потенциал содержит также систематическая регистрация и последующий анализ наступивших рискованных событий. Данная практика позволяет формировать корпоративную базу знаний, осуществлять пост-проектный анализ и минимизировать рецидивы управленческих ошибок, что в конечном итоге способствует развитию зрелости системы управления проектами в организации.

Сфера коммуникации и отчетности в области управления рисками остается уязвимым звеном в деятельности многих проектных офисов [18; 21]. Распространенной практикой является ограничение доступа к реестру рисков, при этом сведения о критических угрозах в полном объеме не доводятся до ключевых стейкхолдеров, включая кураторов проекта

на высшем уровне. Представляемые руководству отчетные материалы нередко характеризуются избыточной технической сложностью, формализацией и недостаточной информативностью для принятия стратегических решений.

С целью проактивного управления и разработки адресных мер предлагается многоуровневая таксономия, разделяющая риски по источнику их возникновения на две базовые категории – эндогенные и экзогенные [10].

В рамках предложенной таксономии из таблицы 4, коммуникационные риски подразделяются на две фундаментальные категории, исходя из источника их возникновения. К первой категории отно-

сятся эндогенные риски, которые формируются внутри проектной системы – в среде команды и процессов управления [22]. Их природа связана с внутренними дефицитами: несовершенством информационной инфраструктуры, недостаточной регламентацией процедур или социально-психологическими динамиками внутри коллектива. Вторую категорию составляют экзогенные риски, возникающие на внешнем контуре проекта при его взаимодействии со стейкхолдерами и общественным полем. Эти риски порождаются несовпадением ожиданий, неточностями в идентификации заинтересованных сторон или неэффективной публичной коммуникацией.

Таблица 4

## Таксономия коммуникационных рисков в проектной деятельности

Категория риска	Подвид риска	Сущность и ключевые проявления	Потенциальное влияние на проект и репутацию
Эндогенные риски	Информационно-структурные риски	Отсутствие или неэффективность формализованных систем для хранения и распространения информации. Проявляется в использовании нерегламентированных каналов связи, отсутствии единого репозитория для документов, что приводит к утере критически важных данных и решений	Снижение операционной эффективности, принятие решений на основе устаревшей или неполной информации, рост неопределенности. Создает основу для будущих репутационных потерь, демонстрируя внешним стейкхолдерам непрофессионализм и слабую организацию
	Процессуальные риски	Дефицит регламентации проектных процедур. Выражается в размытой матрице ответственности, отсутствии четких правил проведения совещаний, их протоколирования и контроля за исполнением решений	Хаотичность рабочего процесса, срывы сроков из-за несогласованности, дублирование усилий. Подрывает доверие команды к системе управления, а для внешних наблюдателей сигнализирует о низкой зрелости процессов в организации
	Социально-психологические риски	Риски, коренящиеся в человеческом факторе и групповой динамике. Включают эскалацию обязательств, группомыслие, подавляющее критический анализ, и низкую психологическую безопасность, заставляющую скрывать проблемы	Принятие ошибочных стратегических решений, запоздалое реагирование на угрозы. Формирует внутри команды культуру страха и конформизма, что в долгосрочной перспективе наносит урон репутации как работодателя и надежного партнера

Экзо-генные риски	Риски взаимодействия со стейкхолдерами	Неполная или некорректная идентификация ключевых стейкхолдеров, ошибки в оценке их уровня влияния и информационных потребностей, применение неадекватных каналов коммуникации для конкретных групп	Возникновение конфликтов, блокировка решений, потеря поддержки ключевых фигур. Прямо ведет к репутационному ущербу, формируя у стейкхолдеров устойчивое мнение о невнимательности и некомпетентности команды
	Риски управления ожиданиями	Фундаментальный разрыв между формальными требованиями проекта и подразумеваемыми, не озвученными ожиданиями заказчика или пользователей. Также включает риск распространения избыточно оптимистичной информации о ходе работ	Формальное соответствие критериям при фактической неудовлетворенности заказчика, скандальные приемы. Наносит максимальный репутационный урон, так как создает нарратив обмана и несоответствия обещаниям
	Риски публичной коммуникации	Непродуманные или несогласованные публичные заявления о проекте, отсутствие подготовленного плана действий в условиях негативной реакции в медиа или социальных сетях	Провокация публичного скандала, стремительная эрозия доверия к организации в широких кругах. Репутационный ущерб приобретает масштабный и подчас необратимый характер, влияя на рыночную стоимость и будущие возможности компании

\*Источник: составлено авторами

В качестве решения авторами предлагается внедрение диверсифицированной системы отчетности, адаптированной к различным уровням управления и основанной на принципе релевантности информации [32]. В то время как проектный офис оперирует детализированным реестром, для кураторов проекта и представителей органов власти целесообразно формировать сжатые аналитические справки или интерактивные дашборды. Визуализация данных на тепловой карте, где уровень риска интуитивно обозначен цветовой индикацией (красный, желтый, зеленый), позволяет акцентировать внимание на наиболее значимых угрозах. Такой подход обеспечивает возможность принятия своевременных управленческих решений без необходимости анализа избыточной операционной информации.

Завершающим и системообразующим элементом цикла управления рисками выступает их интеграция с ос-

новными инструментами проектного управления [27; 28; 29; 30]. Эффективный реестр рисков не функционирует изолированно, а пребывает в состоянии тесной функциональной взаимосвязи с календарно-сетевым графиком (посредством привязки к критическим вехам и операциям), бюджетом (через механизм резервных ассигнований на непредвиденные расходы) и системой мониторинга. Такой подход трансформирует реестр в действенный инструмент обоснования управленческих решений, касающихся реаллокации ресурсов, коррекции календарного плана и изменений в содержании проекта.

В качестве иллюстрации: актуализация риска, связанного с «задержкой получения положительного заключения государственной экспертизы», должна в автоматизированном режиме инициировать следующие действия:

– корректировку зависимых операций в графике проекта;



- интенсификацию коммуникационных активностей с экспертным органом;
- при необходимости, запуск процедуры задействования резервов времени.

Таким образом, интеграция реестра рисков в общую систему управления проектом обеспечивает его проактивность и оперативность реагирования на возникающие вызовы.

Являясь ключевым документом проекта, реестр рисков помогает контролировать ситуацию, связанную с реализацией проекта. Данный документ хранит всю информацию о рисках в одном месте и помогает принимать более обоснованные решения, повышая шансы на успех проекта. Он помогает находить, понимать и снижать риски до безопасного уровня. Реестр необходимо регулярно обновлять по мере продвижения и развития проекта. После завершения проекта данные следует сохранить и проанализировать как часть извлеченных уроков. Это может помочь будущим проектам избежать подобных же рисков и улучшить планирование управления рисками.

### **Заключение**

В заключение следует отметить, что актуальность исследования обусловлена ключевой ролью федеральных проектов в реализации национальных целей развития Российской Федерации. Современная практика управления рисками в федеральных проектах характеризуется сохранением системных проблем, выраженных в преобладании формальных подходов, отсутствии проактивного управления и недостаточной интеграции реестров рисков в управленческие процессы. Преодоление указанных ограничений связано с внедрением модели «эффективного реестра», базирующейся на принципах проактивности, конкретности, регулярности обновлений, вовлечения проектной команды и системной интеграции с инструментами управления. Практическая значимость предложенных мер состоит в том, что их последовательная реализация позволяет трансформировать реестр рисков из формального отчетного документа в действенный инструмент управления, способствующий повышению предсказуемости, управляемости и результативности федеральных проектов. Перспективы дальнейших

исследований могут быть связаны с разработкой отраслевых профилей рисков, анализом эффективности методов количественной оценки в условиях государственного сектора, а также изучением влияния организационной культуры на внедрение практик риск-менеджмента.

**Список источников:**

1. Указ о национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года № 309 от 07.05.2024 г.
2. Постановление Правительства РФ от 31.10.2018 № 1288 (ред. от 02.08.2025) «Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации» (вместе с «Положением об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации»). СПС Консультант Плюс // URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_310151/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_310151/) (дата обращения 27.11.2025).
3. Постановление Правительства РФ от 9 апреля 2022 г. № 628 «Об особенностях реализации национальных проектов (программ), федеральных проектов, ведомственных проектов и региональных проектов в условиях геополитического и санкционного давления на развитие российской экономики». СПС Консультант Плюс // URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_414294/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_414294/) (дата обращения 27.11.2025).
4. Национальный проект «Молодёжь и дети» // URL: <http://government.ru/rugovclassifier/914/about/> (дата обращения 27.11.2025).
5. Аньшин В.М., Демкин И.В., Цыганов А.А. Управление рисками в государственных программах и проектах: монография. – М.: ИНФРА-М, 2020. – 186 с.
6. Бринза В.В., Гринберг В.Е. Управление конкурентоспособностью // Национальная металлургия. 2003. № 5. С. 52.
7. Бринза В.В., Костюхин Ю.Ю., Сулова М.А., Перк О.Н. От будущего к настоящему: использование методологии прогностического моделирования в ценностно-ориентированном менеджменте // Экономика промышленности. 2014. № 2. С. 63-73.
8. Воронцовский А.В. Управление рисками: учебник для вузов. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Юрайт, 2021. – 493 с.
9. Голованов В.И. Роль муниципальных образований в реализации национальных проектов // Муниципальная академия. 2019. № 3. С. 101-107.
10. ГОСТ ИСО 31000-2019. Менеджмент рисков. Принципы и руководство. – М.: Стандартиформ, 2019. – 20 с.
11. Зотов В.Б. Проблемы подготовки кадров для государственного и муниципального управления // В сборнике: Государственное и муниципальное управление в Российской Федерации: современные проблемы и перспективы развития. сборник научных трудов преподавателей, аспирантов и студентов кафедры государственного и муниципального управления. Москва, 2017. С. 12-18.
12. Зотов В.Б., Терехова К.О. Краткий анализ практик государственно-частного партнерства в городах // Вестник МИРБИС. 2022. № 3 (31). С. 41-46.
13. Колчин А.А. Взаимодействие преподавателей вузов и учителей средней школы по педагогическому сопровождению проектно-исследовательской деятельности учащихся // Евразийский научный журнал. 2015. № 8. С. 149-154.
14. Миронова Н.Н., Миронов С.В. Факторы инновационного управления организацией // Вестник Национального Института Бизнеса. 2019. № 37. С. 175-179.
15. Миронова Н.Н. Теория рисков промышленного предприятия // Знание. Понимание. Умение. 2012. № 4. С. 57-61.
16. Миронова Н.Н., Харламова Т.В. Управление затратами в системе стратегического контроллинга // Вестник Национального Института Бизнеса. 2020. № 40. С. 86-91.
17. Методические рекомендации по управлению рисками в проектной деятельности / Министерство экономического развития Российской Федерации. – М., 2020. – 67 с.
18. Мышко Ю.А., Колчин А.А. Новая экономическая политика и "новый курс": назад в будущее // Гуманитарные исследования Центральной России. 2022. № 3 (24). С. 16-24.
19. Павлюк Е.С. Модель управления проектами повышенной сложности в государственной образовательной организации // Экономика и предпринимательство. 2023. № 1 (150). С. 1082-1086.
20. Павлюк Е.С., Павлюк Л.В. Внедрение инновационных компонентов в мониторинг управления реализации национального проекта «Образование» // Экономика и предпринимательство. 2023. № 3 (152). С. 464-468.
21. Петрина О.А. Некоторые аспекты стратегического планирования социально-экономического развития Московской области // В книге: Актуальные проблемы управления - 2017. Материалы 22-й Международной научно-практической конференции. Государственный университет управления. 2017. С. 26-30.
22. Показаньев В.Ю., Фирсова С.В. Лингвокоммуникационные аспекты применения новых технологий практической подготовки // Вестник управления. 2023. № 10. С. 56-64.
23. Руководство к Своду знаний по управлению проектами (PM-BOK® Guide). – 7-е изд. – Project Management Institute, Inc., 2021. – 250 с.
24. Тебекин А.В. Управление рисками организации: учебник и практикум для вузов. – М.: Юрайт, 2022. – 467 с.
25. Терещенко Т. А., Балашова И. В. Стратегии управления проектами, // Муниципальная академия. 2024. № 1. С. 217-227.
26. Федеральные проекты: проблемы управления и оценки эффективности / Под ред. И.В. Липсица. – М.: Издательский дом «Экономическая газета», 2021. – 312 с.
27. Филиппов Д.В. Социальная инфраструктура как фактор устойчивого развития вуза и повышения его конкурентоспособности // В сборнике: Пространственное развитие Российской Федерации: современные тенденции и вызовы. Материалы всероссийской научно-практической конференции. Москва, 2021. С. 402-411.
28. Филиппов Д.В. Студенческие городки вузов как сложные и многомерные объекты исследования // Экономика образования. 2021. № 1 (122). С. 41-47.
29. Черкасова М.А. Современные жизненные стратегии и их роль в успешной самореализации учащейся молодежи // Вестник Северо-Кавказского гуманитарного института. 2014. № 3 (11). С. 121-125.
30. Черкасова М.А. Специфика формирования муниципального кадрового резерва как ресурса управления социальными системами // Муниципальная академия. 2021. № 2. С. 70-75.
31. Шапкин А.С. Риск-менеджмент в государственном секторе: теория и практика // Финансы и кредит. 2022. Т. 28, № 5 (797). С. 1017–1036.
32. Яковлев А.Ю. Управление российскими компаниями с государственным участием: методологические и практические аспекты. М., 2019.
33. Яковлев П.А., Сидорова Е.Н. Совершенствование методов управления рисками в национальных проектах // Экономика, предпринимательство и право. 2023. Т. 13. № 1. С. 51–68.

References:

1. Decree on the National Development Goals of the Russian Federation for the Period up to 2030 and for the Future up to 2036 No. 309 of May 7, 2024.
2. Resolution of the Government of the Russian Federation of October 31, 2018 No. 1288 (as amended on August 2, 2025) "On the Organization of Project Activities in the Government of the Russian Federation" (together with the "Regulations on the Organization of Project Activities in the Government of the Russian Federation"). SPS Consultant Plus // URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_310151/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_310151/) (date of access November 27, 2025).
3. Resolution of the Government of the Russian Federation of April 9, 2022 No. 628 "On the Specifics of the Implementation of National Projects (Programs), Federal Projects, Departmental Projects, and Regional Projects in the Context of Geopolitical and Sanctions Pressure on the Development of the Russian Economy." SPS Consultant Plus // URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_414294/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_414294/) (accessed on November 27, 2025).
4. National Project "Youth and Children" // URL: <http://government.ru/rugovclassifier/914/about/> (accessed on November 27, 2025).
5. Anshin V.M., Demkin I.V., Tsyganov A.A. Risk Management in Government Programs and Projects: Monograph. - Moscow: INFRA-M, 2020. - 186 p.
6. Brinza V.V., Grinberg V.E. Competitiveness Management // National Metallurgy. 2003. No. 5. P. 52.
7. Brinza V.V., Kostyukhin Yu.Yu., Suslova M.A., Perk O.N. From the Future to the Present: Using Predictive Modeling Methodology in Value-Based Management // Industrial Economics. 2014. No. 2. Pp. 63-73.
8. Vorontsovsky A.V. Risk Management: A Textbook for Universities. - 2nd ed., revised and enlarged. - Moscow: Yurait, 2021. - 493 p.
9. Golovanov V.I. The Role of Municipalities in the Implementation of National Projects // Municipal Academy. 2019. No. 3. Pp. 101-107.
10. GOST ISO 31000-2019. Risk management. Principles and guidelines. - Moscow: Standartinform, 2019. - 20 p.
11. Zotov V.B. Problems of training personnel for public and municipal administration // In the collection: Public and municipal administration in the Russian Federation: current problems and development prospects. A collection of scientific papers of teachers, graduate students, and students of the Department of Public and Municipal Administration. Moscow, 2017. Pp. 12-18.
12. Zotov V.B., Terekhova K.O. Brief analysis of public-private partnership practices in cities // MIRBIS Bulletin. 2022. No. 3 (31). Pp. 41-46.
13. Kolchin A.A. Interaction between University and Secondary School Teachers in Pedagogical Support of Students' Project-Based Research Activities // Eurasian Scientific Journal. 2015. No. 8. pp. 149-154.
14. Mironova N.N., Mironov S.V. Factors of Innovative Management of an Organization // Bulletin of the National Institute of Business. 2019. No. 37. pp. 175-179.
15. Mironova N.N. Risk Theory of an Industrial Enterprise // Knowledge. Understanding. Skill. 2012. No. 4. pp. 57-61.
16. Mironova N.N., Kharlamova T.V. Cost Management in the Strategic Controlling System // Bulletin of the National Institute of Business. 2020. No. 40. pp. 86-91.
17. Methodological Recommendations for Risk Management in Project Activities / Ministry of Economic Development of the Russian Federation. - Moscow, 2020. - 67 p.
18. Myshko Yu. A., Kolchin A. A. New Economic Policy and the "New Deal": Back to the Future // Humanitarian Studies of Central Russia. 2022. No. 3 (24). Pp. 16-24.
19. Pavlyuk E. S. A Model for Managing Highly Complex Projects in a Public Educational Organization // Economy and Entrepreneurship. 2023. No. 1 (150). Pp. 1082-1086.
20. Pavlyuk E. S., Pavlyuk L. V. Implementation of Innovative Components in Monitoring the Management of the Implementation of the National Project "Education" // Economy and Entrepreneurship. 2023. No. 3 (152). Pp. 464-468.
21. Petrina, O. A. "Some Aspects of Strategic Planning for the Socio-economic Development of the Moscow Region." In: Actual Problems of Management - 2017. Proceedings of the 22nd International Scientific and Practical Conference. State University of Management. 2017. pp. 26-30.
22. Pokazanyev, V. Yu., Firsova, S. V. "Linguistic and Communication Aspects of Applying New Technologies in Practical Training." Bulletin of Management. 2023. No. 10. pp. 56-64.
23. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide). - 7th ed. - Project Management Institute, Inc., 2021. - 250 p.
24. Tebekin, A. V. Organizational Risk Management: A Textbook and Workshop for Universities. - Moscow: Yurait, 2022. - 467 p.
25. Tereshchenko T. A., Balashova I. V. Project Management Strategies // Municipal Academy. 2024. No. 1. pp. 217-227.
26. Federal Projects: Management and Performance Evaluation Issues / Ed. by I. V. Lipsits. - Moscow: Publishing House "Economic Newspaper", 2021. - 312 p.
27. Filippov D. V. Social Infrastructure as a Factor in the Sustainable Development of a University and Improving its Competitiveness // In the collection: Spatial Development of the Russian Federation: Current Trends and Challenges. Proceedings of the All-Russian Scientific and Practical Conference. Moscow, 2021. pp. 402-411.
28. Filippov D.V. Student campuses of higher education institutions as complex and multidimensional objects of research // Economics of education. 2021. No. 1 (122). Pp. 41-47.
29. Cherkasova M.A. Modern life strategies and their role in the successful self-realization of student youth // Bulletin of the North Caucasus Humanitarian Institute. 2014. No. 3 (11). Pp. 121-125.
30. Cherkasova M.A. Specifics of the formation of a municipal personnel reserve as a resource for managing social systems // Municipal Academy. 2021. No. 2. Pp. 70-75.
31. Shapkin A.S. Risk management in the public sector: theory and practice // Finance and Credit. 2022. Vol. 28, No. 5 (797). Pp. 1017-1036.
32. Yakovlev A. Yu. Management of Russian Companies with State Participation: Methodological and Practical Aspects. Moscow, 2019.
33. Yakovlev P. A., Sidorova E. N. Improving Risk Management Methods in National Projects // Economy, Entrepreneurship and Law. 2023. Vol. 13, No. 1. Pp. 51-68.



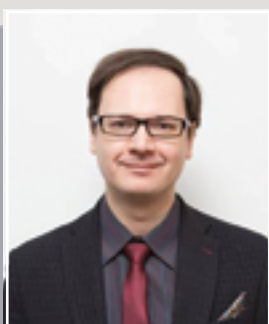
УДК 331

DOI: 10.52176/2304831X\_2025\_06\_67

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

## Организация и управление социальной защиты ветеранов СВО с инвалидизацией в субъекте Федерации при сохранении демографического потенциала

## Organization and management of social protection of veterans with disabilities in the subject of the Federation while maintaining demographic potential



### Роман Евгеньевич Торгашев

ФГАОУ 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

Federal State Autonomous Educational Institution of Higher Education «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)



### Владимир Иванович Голованов

ФГАОУ ВО «Российский государственный гуманитарный университет», профессор кафедры 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

Federal State Autonomous Educational Institution of Higher Education «Russian State University for the Humanities», 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, Russia, 125047.

e-mail: [golovanov52@rambler.ru](mailto:golovanov52@rambler.ru)



**Аннотация.**

В данной статье авторы приводят направления по улучшению и упрощению систематизации организации и управления социальной защиты ветеранов Специальной военной операции, получившие инвалидизацию, которые нуждаются в государственной и морально-психологической общественной поддержке. Определены меры по выработке оценки эффективных мер поддержки населения при сохранении демографического потенциала России.

Авторами определены проблемы в системе социальной защиты и обслуживания инвалидов, и механизм социальной реабилитации. Целью авторского исследования послужил анализ проблемы государственной политики в области социальной защиты ветеранов СВО, ставшими инвалидами и с разработкой социокультурной методики оценки эффективности государственного управления социальной защиты населения, которые впоследствии могут быть применены для улучшения социальной адаптации инвалидов и ветеранов СВО для повышения качества их интеграции в социум, как для города федерального значения Москвы, способствующего ускоренной адаптации к новой жизни и успешной реабилитации.

**Ключевые слова.**

Поддержка граждан, социальная защита населения, ветераны Специальной военной операции (СВО), инвалидизация, демографический потенциал, меры, Новороссиya.

**Abstract.**

In this article, the authors outline ways to improve and simplify the systematization of the organization and management of social protection for disabled veterans of the Special Military Operation who require state and moral and psychological support. Measures are identified for developing an assessment of effective population support measures while maintaining Russia's demographic potential. The authors identify challenges in the social protection and services system for the disabled, as well as a mechanism for social rehabilitation. The aim of this study was to analyze the state policy on social protection for disabled veterans of the Special Military Operation and to develop a sociocultural methodology for assessing the effectiveness of state management of social protection. This methodology can subsequently be applied to improve the social adaptation of disabled individuals and veterans of the Special Military Operation and to enhance their integration into society, both for the federal city of Moscow and for facilitating accelerated adaptation to a new life and successful rehabilitation.

**Keywords.**

Support for citizens, social protection of the population, veterans of the Special Military Operation (SMO), disability, demographic potential, and measures, Novorossiya.

**Введение**

В XXI ухудшилась значительно ситуация с ростом инвалидизации населения. Эта проблема связана с рядом ограничений, где должно озаботиться государство и общество, в котором живет инвалид. Причин для этого за три с лишним года стало значительно больше и властями уделяется все больше внимания, поскольку этот вопрос становится более насущнее и актуальнее, особенно с момента Специальной военной операции (СВО). Не секрет, что в современном мире, помимо участников военных боевых действий, много инвалидов, и социальная реабилитация является важнейшим условием, чтобы вернуть человека с ограниченными возможностями к нормальной жизнедеятельности и к полноценной жизни в обществе, помочь ему самореализоваться.

Вопросы социальной защиты инвалидов в современном российском обще-

стве становились предметом специальных правовых исследований целого ряда российских ученых. Различные аспекты социально-правовой защиты инвалидов раскрываются в трудах А.Р. Арутюняна, И.И. Выдриной, Ю.М. Заборовской, А.В. Паламарчука, Е.С. Тавокина, В.П. Сморчкова, А.В. Мартынова, Р.Е. Торгашева и др.

В статье А.Р. Арутюняна [2] рассматривается защита прав инвалидов как функция современного социального демократического государства.

В статье И.И. Выдриной [3] речь идет об основных правовых проблемах трудоустройства инвалидов в Российской Федерации. Автор анализирует причины существующих правовых проблем трудоустройства инвалидов в РФ, а также проводит анализ законодательства РФ, регулирующего трудоустройство инвалидов.

В.Б. Зотов [7; 8] выдвигает предложения, касающиеся изменения законо-



дательства, которые могут оказать положительное влияние на организацию трудоустройства инвалидов в Российской Федерации.

Статья Ю.М. Заборовской [5] посвящена насущным проблемам защиты прав инвалидов в России. В данной статье сделан акцент на разборе деятельности Уполномоченного по правам человека, направленной, в первую очередь, на приведение отечественного законодательства и правоприменительной практики в соответствие к международным стандартам.

В своей статье автор приводит перечень конкретных мер, которые должны способствовать повышению уровня благосостояния жизни инвалидов, а также изменениям в правовой сфере, направленной на гарантию защиты прав инвалидов.

А.В. Паламарчук [10] в своей статье приводит неоспоримые факты, доказывающие, что забота о благосостоянии каждого из своих граждан является определяющей в получении статуса передового государства. Вопрос баланса социальной помощи и экономической эффективности уже много лет стоит на повестке дня при формировании государственной политики и бюджетов. В последние годы произошли существенные сдвиги в направлении расширения мер социальной защиты для населения. В частности, инвалидов перестали относить к заведомо неполноценным слоям общества, однако и до признания их полноценной частью человеческого капитала государства еще пока далеко. В России ситуация усугубляется еще и ярко выраженным федеративным делением, которое сказывается на уровне исполнения социальных программ на уровне регионов. Для восполнения данного пробела было выполнено настоящее исследование.

Целью нашего исследования послужил анализ проблемы государственной политики в области социальной защиты ветеранов СВО, ставшими инвалидами и с разработкой социокультурного проекта в городе Москве, способствующего ускоренной адаптации к новой жизни и успешной реабилитации.

### Основная часть

Основные ориентиры в сфере социальной защиты населения задаются Указами и Посланием Президента Российской Федерации, для города федерального значения Москвы – Посланием мэра Москвы.

Деятельность ключевого органа управления – Департамента труда и социальной защиты населения города Москвы проводится в нескольких основных направлениях, которые опираются на внедренную и используемую автоматизированную информационную систему «Муниципальный регистр населения» (далее – АИС «МРН»), рис. 1.

Различными мерами социальной поддержки пользуются 612 тыс. человек. Работа АИС «МРН» обеспечивает:

Создание единого центра позволит оптимизировать работу в части предоставления мер социальной поддержки ветеранам СВО, в том числе:

- избежать наличия переплат в рамках оказания социальной помощи населению в связи с не извещением получателями мер социальной поддержки об обстоятельствах, влияющих на право получения льгот;
- отработка с получателями (ветеранами СВО) мер социальной поддержки по возврату ими переплат в Федеральный бюджет и бюджет Москвы;
- сокращение количества экземпляров договоров с организациями, осуществляющими выплату мер социальной поддержки гражданам на территории;
- сокращение количества документов (списков) на выплату мер социальной поддержки, направляемых в доставочные организации;
- сокращение объема вносимых изменений в бюджетную роспись Департамента в связи с отсутствием необходимости перераспределения лимитов бюджетных обязательств и бюджетных ассигнований между получателями средств областного бюджета.

В настоящее время на площади Москвы предоставляется 116 мер социальной поддержки. С учетом критериев нуждаемости предоставляются 22 меры

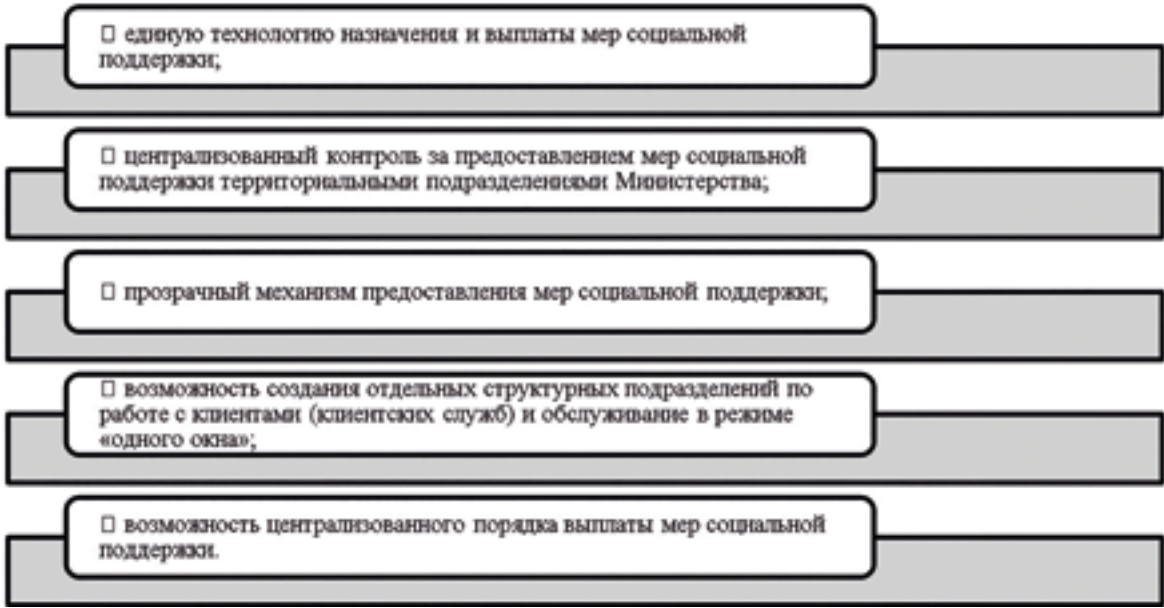


Рисунок 1. Работа АИС «МРН»

\*Источник: составлено Торгашевым Р.Е. по анализу источника [6]

социальной поддержки ветеранам и участникам СВО.

Ещё одним важным социальным показателем при оценке результативности мер социальной поддержки является количество поездок, совершенных определёнными категориями граждан, включая ветеранов СВО, стоимость которых возмещается государством. Так, проанализировав количество междугородних поездок, совершенных на автомобильном транспорте ветеранами труда, реабилитированными гражданами и тружениками тыла ВОВ, ветеранами СВО, – можно констатировать прирост количества таких поездок на 12% в 2023 году относительно

2022 года (142 тыс. поездок относительно 123 тыс. поездок) и на 23% поездок относительно 2021 года (116 тыс. поездок).

1. Увеличение количества поездок приводит к увеличению сумм возмещения транспортным предприятиям, с одной стороны, стимулируя транспортную отрасль, а с другой – позволяя определённым категориям граждан свободнее перемещаться по территории нашей страны.

Так в 2024 году возмещено – 303 млн. руб., что на 1% больше по сравнению с 2023 годом (300 млн. руб.), однако все ещё на 24% меньше по сравнению с 2021 годом (393 млн. руб.), таблица 1.

Таблица 1  
Анализ обеспеченности равной доступности услуг общественного транспорта [9]

Показатели	2021	2022	2023
Предоставлено субсидий перевозчикам, млн.руб.	392,7	297,9	299,5
Среднее количество граждан, пользующихся проездом в месяц, (тыс. чел.)	64,9	63,7	64
Увеличение тарифов, %	–	город на 18%	пригород на 3,8%, город на 17%
Количество поездок, предусмотренное законодательством	С 1 октября 2021 30 – город 20 – пригород	30 – город 20 – пригород	С 1 апреля 2023 50 – город С 1 октября 2023 40 – пригород

Таким образом, можем отметить положительную динамику по перемещением определенных категорий граждан в последние два года после начала СВО.

Несколько иную картину можно наблюдать при анализе количества выписанных и возмещенных льготных аптечных рецептов, по которым лекарственные средства реализуются по сниженной на 50% стоимости таким категориям граждан как труженики тыла и реабилитированные лица. В 2023 году аптечными организациями было реализовано 16 550 рецептов в рамках льготного лекарственного обеспечения, в 2022 году – 18 913 рецептов, в 2021 году – 21 340 рецептов [12].

Возмещено аптечным учреждениям в 2023 году – 3 120,50 тыс. руб., в 2022 году – 3 563,41 тыс. руб., в 2021 г. – 3 908,38 тыс. руб.

Снижение количества рецептов сложилось по причине естественной убыли льготных категорий граждан, которая привела к сокращению количества представленных рецептов аптечным учреждениям в 2023 году на 12,5% (2022 году – 18 913 рецептов, 2023 году – 16 550), однако учитывая повышение цен на лекарственные препараты средняя стоимость одного рецепта в 2023 году составила 430,00 рублей, в 2022 году 376,80 рублей.

2. Организация социальных субсидий для оплаты жилищно-коммунальных услуг (ЖКУ).

По причине наличия задолженности по оплате ЖКУ также уменьшилось количество получателей субсидий. Так, в 2022 году получателями субсидии являлись 78 921 чел., в 2023 году – 74 362 чел. Однако данная мера до сих пор является крайне важной в обеспечении социальной поддержки инвалидов, поскольку, как уже говорилось ранее, многие из них живут в стесненных обстоятельствах.

3. Социальная поддержка в рамках обеспечения жильем согласно региональным и федеральным программам.

В 2023 году предоставлено 585 социальных выплат на сумму 780,22 млн. рублей отдельным категориям граждан, табл. 2. Каждая выплата проходила в рамках социальных жилищных программ.

4. Реализация дополнительных мероприятий социальной поддержки.

С 2023 года предоставляются следующие дополнительные меры социальной поддержки:

- ветеранам СВО также планируются денежные выплаты, как и ветеранам ВОВ ко Дню Великой победы – 9 мая;

- студентам, потерявшим родителей во время СВО, получающим образование в аккредитованных организациях и на очной форме обучения, государство оказывает поддержку в виде стипендий, поскольку у данной категории учащихся наличествуют существенные ограничения в методах и формах получения дохода за счет трудовой деятельности;

- питанием в школе обеспечиваются дети из многодетных семей, семей участников СВО без учета уровня доходов семьи, а также учащиеся, посещающие частные общеобразовательные организации;

- установлены льготные условия предоставления отдельных мер социальной поддержки многодетным семьям и малоимущим семьям, состоящим на учете в банке данных Москвы о семьях и несовершеннолетних, находящихся в социально опасном положении;

- расширены категории семей, имеющих право на предоставление ежемесячной денежной выплаты в случае рождения, усыновления (удочерения) третьего или последующих детей.

С 1 января 2023 года на 4% увеличен базовый размер вознаграждения приемным родителям. Размер выплат составил с учетом южного-северного коэффициента от 5 200 руб. до 8 125 руб.

5. Меры, направленные на повышение уровня жизни ветеранов СВО.

Таблица 2

Объемы социальной поддержки по обеспечению жильем [9]

Показатели	2021	2022	2023
Численность на 1 января, чел.	14 328	13 859	11 849
Объем финансирования, млн.руб.	730,097	1016,51	780,22
Количество предоставленных социальных льгот	610	563	585

Для данной категории граждан предусмотрены бесплатные медицинские услуги и обследования полного комплекса в лечебных учреждениях города Москвы.

В 2023 году в перечень категорий обследуемых включены инвалиды боевых действий и родители погибших ветеранов боевых действий.

Также в 2023 году к данной категории впервые были отнесены члены семей погибших ветеранов боевых действий во время СВО. В настоящий момент они имеют право на обеспечение санаторно-курортными путевками и предоставление лечебно-реабилитационных услуг.

#### 6. Социальная поддержка инвалидов.

Согласно данным на начало 2023 года на территории Москвы было официально зарегистрировано 221 тыс. инвалидов, из них 13 тыс. составляли дети, 12 % являются дети участников СВО.

В течение 2023 года в условиях стационара прошел реабилитацию 271 инвалид, в том числе 12 человек, передвигающихся на креслах-колясках. После прохождения реабилитации 9 человек трудоустроены, 12 инвалидов направлены на обучение. В 2022 году социальную реабилитацию прошли 180 инвалидов, в том числе 13 – передвигающихся на креслах-колясках.

#### 7. Организация социального обслуживания семьям ветеранов СВО.

Сеть областных государственных учреждений социального обслуживания Москвы в 2023 году состояла из 86 учреждений, в том числе:

- 8 домов-интернатов для престарелых и инвалидов;
- 1 геронтологического центра;
- 9 психоневрологических интернатов;
- 4 детских домов-интернатов для умственно отсталых детей;
- реабилитационных центров для детей и подростков с ограниченными возможностями;
- 1 реабилитационного центра для инвалидов старше 18 лет;
- 31 комплексного центра социального обслуживания населения;
- 7 социально-реабилитационных центров для несовершеннолетних;

- 6 центров социальной помощи семье и детям;

- 15 центров помощи детям, оставшимся без попечения родителей;

- 1 реабилитационного техникума для инвалидов;

- 1 учебно-методического центра развития социального обслуживания.

Проблемы в системе социальной защиты и обслуживания инвалидов

В дальнейшем на основе полученного опыта от реализации проекта для слепых и слабовидящих граждан, предлагается сформировать адаптированные активности для всех групп инвалидов, которые позволят повысить их качество жизни.

В работе предлагается проект по реализации тактильных книг для незрячих. Считаем, что работа специальных библиотек должна быть направлена на активизацию социальной активности граждан, имеющих инвалидность. Безбарьерная среда в специальных библиотеках для инвалидов позволяет сформировать центры для взаимного общения людей с ОВЗ. Создание подобных площадок позволит в перспективе создать точки для взаимодействия с государственными органами, привлечь к работе с инвалидами волонтеров и сотрудников специализированных учреждений.

Учитывая гигантский опыт, накопленный современными психологическими, социологическими, экономическими науками и менеджмента в вопросах помощи инвалидам с социализацией и самореализацией, необходимо признать, что меры социальной поддержки требуют корректировки и осовременивания. Методы адаптации и реабилитации инвалидов также требуют пересмотра в соответствии с современными концепциями, что в долгосрочной перспективе позволит инвалидам осуществлять свою жизнедеятельность самостоятельно, без необходимости прибегать к внешним опорам. В настоящее же время становится очевидной необходимость сосредоточиться на вопросах доступного образования инвалидов, соответствующего актуальной повестке рыночной экономики, профориентации инвалидов с учетом их возможностей, а также последующего трудоустрой-

ства, что невероятно важно для молодого поколения инвалидов в России.

На сегодняшний день уже создана необходимая нормативно-правовая база для обеспечения лучшего уровня жизни инвалидов, устранены недостатки прежней системы, приведены в действие механизмы, позволяющие более полно отслеживать качество реализуемых мер в государственной социальной политике. Управление социальной защитой населения в настоящее время реализуется как на федеральном и региональном уровнях, так и на местном. Происходит это при тесном контакте и взаимодействии всех уровней власти, что позволяет эффективно реализовывать все направления управления социальной защитой, а также оперативно реагировать на возникающие проблемные ситуации, чтобы впоследствии их предотвращать. И именно только посредством эффективного взаимодействия на всех уровнях власти можно добиться положительных результатов от реализации социальной политики в целом. В рамках проводимой профориентации инвалидов необходимо учитывать естественные для них физиологические ограничения, но при этом учитывать и актуальность предлагаемых профессий, и условия труда на предприятиях, готовых сотрудничать с людьми с ограниченными возможностями. Также немаловажно учитывать трудности, с которыми сталкиваются инвалиды при попытке совместить собственные ожидания от трудоустройства с реалиями предлагаемых вариантов профессий и собственными возможностями. Очевидно, что степень ограничений возможностей при инвалидности значительно влияет на выбор профессионального пути молодежи. Однако не стоит забывать, что в своих стремлениях молодые люди с инвалидностью мало отличаются от своих сверстников без ограничений по здоровью. И если бы этих ограничений не существовало, то перечень востребованных профессий у молодых людей оказался бы идентичным.

Работа с обращениями граждан в Департаменте в 2023 году проводилась в соответствии с требованиями Федерального Закона Российской Федерации от 02.05.2006 № 59-ФЗ «О порядке рассмотре-

ния обращений граждан Российской Федерации» [1], Закона Москвы от 05.10.2006 № 164/2006-ОЗ «О рассмотрении обращений граждан».

За 2023 год Министерством было рассмотрено 17824 обращения, что на 15% больше, чем за 2022 год. 25% обращений были одобрены и поддержаны, по 70% обращений были даны разъяснения, еще по 5% обращений был осуществлен выезд на место для более подробной проверки [9].

Все поступившие обращения были соответствующим образом проверены в установленные сроки, заявители получили ответы с соответствующими разъяснениями, касающимися законодательства Российской Федерации и города Москвы в соответствующих сферах. На рисунке 2 показан состав обращений по темам, приведенный в процентном соотношении категорий обращений к их общему числу.

На личную электронную почту мэра, направленных на рассмотрение в Департамент, поступило 1008 обращений граждан, наибольшее количество которых поступили по вопросам:

В течение года было проведено 12 личных приемов министром в Департаменте и 12 приемов в приемной Правительства Москвы, 24 приема проведены первым заместителем и заместителями Департамента. Всего в ходе личных приемов в Департаменте принято 128 граждан.

Также было проведено 96 личных приемов в Общественных приемных исполнительных органах государственной власти Москвы, в ходе которых было принято 114 граждан.

Несмотря на развитую систему социального обеспечения в городе Москве, существует ряд доработок, актуальных для внедрения в ближайшее время. К подобным доработкам можно отнести следующее:

1. Разработка концептуальной основы для определения условий инвалидизации отдельных категорий граждан, включая ветеранов СВО, то есть тех, кто имеет право на получение компенсации.

2. Выявление конкретных мер по реабилитации и абилитации и создание единого реестра получателей помощи.



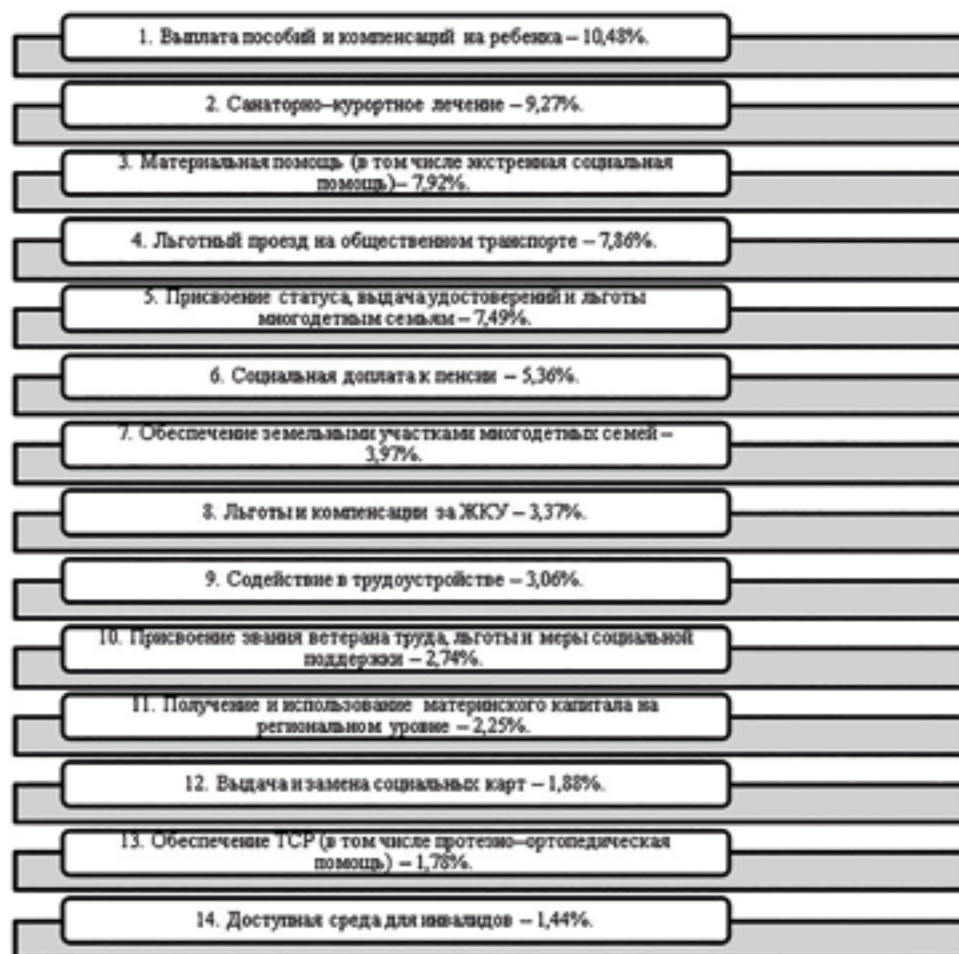


Рисунок 2. Количество обращений [4]

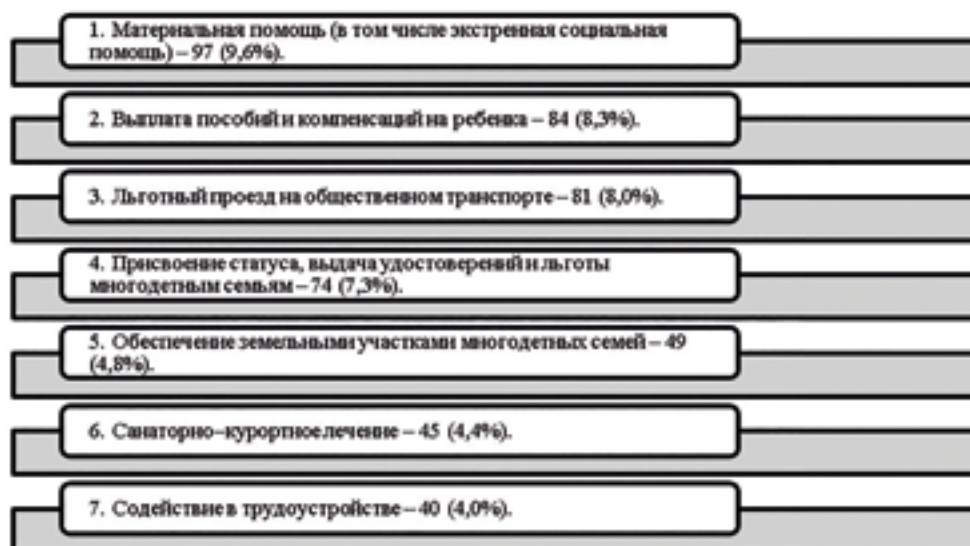


Рисунок 3. Статистика обращений [4]

3. Составление характеристик условий социальной помощи с указанием специфики инвалидности.

4. Создание институциональной базы и межведомственного комитета.

5. Разработка правовой основы для компенсационной политики, предполагающей право на образование, здравоохранение и социально-психологическую помощь.

6. Создание социальной основы для привлечения внимания общественности к этому вопросу и повышения ее осведомленности, с тем чтобы инвалиды знали о своих правах, а вся страна проявила солидарность с ними.

Реализация указанных мер позволит повысить эффективность оказываемых мер социальной поддержки инвалидов, а также отслеживать в режиме реального времени все каналы оказания поддержки, определяя «узкие места» и выделяя наиболее эффективные стратегии помощи. Инициативы, направленные на изменение общественного мнения об инвалидах, а также повышение информированности об их нуждах и особенностях быта, позволит в краткосрочной перспективе привлечь к сотрудничеству те слои населения, которые сейчас не взаимодействуют напрямую с инвалидами, что отчасти снимет нагрузку на специализированные учреждения, позволив им сосредоточиться на решении более глобальных вопросов.

Следует отметить, что в системе социальной защиты населения в РФ очевидна чрезвычайно высокая роль государства. Несмотря на это, до сих пор существует необходимость увеличения финансирования системы со стороны предпринимателей и инвесторов. Чем более всесторонняя помощь будет оказана инвалидам, тем большее количество услуг смогут быть оказаны в рамках программы социальной поддержки.

Далее рассмотрим проблему, связанную с нынешним состоянием и перспективами развития пенсионной реформы.

Решение этого вопроса зависит, с одной стороны, от экономики страны, с дру-

гой – от разработки принципиально новой концепции пенсионного обеспечения. Пенсионное обеспечение разных групп инвалидов неравномерно, что с одной стороны логично исходит из их способности к труду, с другой стороны приводит к необходимости поиска дополнительных источников дохода, которая доступна далеко не всем инвалидам.

Также рассмотрим проблему оказания помощи гражданам, находящимся в сложных жизненных ситуациях (мигранты, люди без определенного места жительства, беженцы, переселенцы).

Модернизация рынка труда – процесс, способствующий повышению эффективности социальной помощи населению [13].

Для достижения намеченного прогресса в данной сфере следует снизить затраты на переезд к новым местам работы, обеспечить высокую доступность инфраструктуры, а также повысить информированность граждан о доступных вакансиях в соответствии с уровнем их профессионального развития.

В ходе изучения проблем социальной защиты населения был проведен опрос среди граждан Москвы в возрасте от 18 до 45 лет о том, какое из мероприятий должно получить приоритет в рамках социальной политики, рисунок 4.

Данные, полученные на основании проведенного опроса, были проанализированы и позволили сделать вывод о том, что население Москвы наиболее заинтересовано в оказании социальной поддержки наименее защищенным категориям граждан.



Рисунок 4. Опрос граждан Москвы

\*Источник: составлено Торгашевым Р.Е. по данным [4]

### Заключение

В рамках проводимого исследования нами подробно рассмотрены принципы государственной политики в сфере социальной защиты инвалидов и проанализированы меры, реализуемые в г. Москве для участников и ветеранов СВО и методические предпосылки, которые можно применить в регионах Новороссии. Отмечается, что в данной сфере задействовано множество специальных учреждений. Считаем, что в основу мер социальной защиты населения регионов РФ должны быть положены мероприятия, позволяющие обеспечить социализацию инвалидов и их активное включение во все процессы, происходящие в общественной жизни. Предлагается сформировать проекты, направленные на повышение социальной активности инвалидов, учитывающие особенности различных групп. В качестве проектного решения предложены меры, позволяющие повысить эффективность работы с незрячими людьми. Рекомендуются также обеспечить меры по содействию трудовой занятости инвалидов. Квоты, которые сейчас реализованы в Департаменте труда и социальной защиты г. Москвы являются эффективным решением, но следует обеспечить информационную доступность для всех категорий инвалидов, с целью повышения эффективности применяемых мер.

Возникает необходимость закрепления обязательной конституционной ответственности государства за принятие мер в социальной сфере.

Последнее десятилетие российского государственно-правового развития свидетельствует об активном реформировании в социальной сфере, обозначив одной из ключевых приоритетных задач развития социального государства укрепление социальной защиты всех категорий граждан. Об этом свидетельствуют стратегические задачи по повышению благосостояния граждан, повышение уровня образования и здравоохранения, реализации мер социальных гарантий отдельных категорий граждан.

Российская Федерация, будучи являясь частью международного сообщества, тоже активно развивается в направлении реформирования не только экономиче-

ской, но и социальной сферы. Однако этот процесс невозможно провести единожды и зафиксировать как нечто неизблемое. Как показывает исторический опыт, отношение к различным группам населения, как и уровень государственной поддержки, оказываемой им, меняются со временем в соответствии с реалиями нового времени. Россия в настоящий момент находится в начале пути переосмысления ценности инвалидов в качестве человеческого капитала и существенно отстает в этом вопросе от опыта передовых западных стран. Нам есть к чему стремиться, но также существует и возможность использовать весь накопленный мировой опыт для решения внутренних проблем в социальной сфере, особенно в том, что касается инвалидов и ветеранов Специальной военной операции (СВО).

Вопрос баланса социальной помощи и экономической эффективности уже много лет стоит на повестке дня при формировании государственной политики и бюджетов. В последнее десятилетие произошли существенные сдвиги в направлении расширения мер социальной защиты для населения. В частности, инвалидов перестали относить к заведомо неполноценным слоям общества, однако и до признания их полноценной частью человеческого капитала государства еще далеко. В РФ ситуация усугубляется ярко выраженным федеративным делением, которое сказывается на уровне исполнения социальных программ на уровне регионов. Для восполнения данного пробела мы провели исследование.

Фактической базой исследования послужили данные Департамента социальной защиты населения города Москвы, и частичной информации, полученной в ходе участия Р.Е. Торгашева с научным докладом на тему «Проблемы обеспечения демографической безопасности в новых регионах России» и во время пленарных дискуссий в Международном Азовском форуме развития «Экономика Новороссии».

Во время Международного Азовского форума развития «Экономика Новороссии» в городе Мариуполе Донецкой Народной Республике была раскрыта

научная значимость исследования и основанная на векторе разработки методики решения проблем государственной политики в области социальной защиты инвалидов в субъектах Российской Федерации. Практическая значимость исследования также была представлена – в подготовке практических рекомендаций, основанных на анализе существующих условий и мер государственной поддержки в отношении ветеранов СВО, получивших физические и морально-психологические травмы. Результаты исследования и выработка методики оценки эффективности государственного управления социальной защиты населения впоследствии могут быть применены для улучшения социальной адаптации инвалидов и ветеранов СВО для повышения качества их интеграции в социум.

В рамках корректировки программы социальной поддержки граждан, осуществляемой на территории города федерального значения Москвы, можно предложить следующие мероприятия:

- предоставление студентам очной формы обучения льготного проездного билета, а также студентам из малообеспеченных семей – скидки на обучение [14; 15];
- расширение направлений дополнительного профессионального обучения в регионах Новороссии [16];
- создание центров временного проживания для людей без определенного места жительства;
- помощь людям с ограниченными возможностями в сфере занятости;
- налоговые льготы для матерей-одиночек;
- своевременное протезно-ортопедическое обслуживание для пенсионеров;
- медицинская и лекарственная помощь для беженцев и вынужденных переселенцев.

Следует отметить, что в системе социальной защиты населения в РФ очевидна чрезвычайно высокая роль государства. Несмотря на это, до сих пор существует необходимость увеличения финансирования системы со стороны предпринимателей и инвесторов. Чем более всесторонняя помощь будет оказана инвалидам, тем большее количество услуг смогут быть ока-

заны в рамках программы социальной поддержки. Была изучена проблема. Решение этого вопроса зависит, с одной стороны, от экономики страны, с другой – от разработки принципиально новой концепции социального обеспечения. Также рассмотрена нами проблема оказания помощи гражданам, находящимся в сложных жизненных ситуациях (мигранты, люди без определенного места жительства, беженцы, переселенцы). Модернизация рынка труда – процесс, способствующий повышению эффективности социальной помощи населению. Для достижения намеченного прогресса в данной сфере следует снизить затраты на переезд к новым местам работы, обеспечить высокую доступность инфраструктуры, а также повысить информированность граждан о доступных вакансиях в соответствии с уровнем их профессионального развития. В ходе изучения проблем социальной защиты населения был проведен опрос среди граждан Москвы в возрасте от 18 до 45 лет о том, какое из мероприятий должно получить приоритет в рамках социальной политики

Считаем, что эффективная реализация политики социальной поддержки инвалидов должна осуществляться посредством мероприятий, способствующих адаптации инвалидов к реалиям современного общества. Конкретные меры для осуществления данной политики должны формулироваться для каждой категории граждан отдельно, с учетом особенностей их жизнедеятельности.

Согласно заявлению замминистра труда А.В. Вовченко, у субъектов Федерации будет время на подготовку к новым законодательным нормам. В силу изменения часть из них вступили в марте 2025 года, а некоторые положения вступят в 2027 году. Принятие закона будет способствовать введению единых стандартов и полной поддержке по реабилитации и абилитации инвалидов, в том числе ветеранов Специальной военной операции (СВО). А также значительно поспособствует улучшению качества жизни инвалидов, проживающих в регионах Новороссии.

Наиболее актуальным по сей день остается вопрос, с точки зрения участни-

ков исследования (ветераны Специальной военной операции (СВО)), является медицинское обслуживание. На втором месте – ветеранам, которые приобрели инвалидность в ходе СВО, получение помощи при трудоустройстве. Далее расположились оздоровление в санатории и психологическая помощь. Психологические и невралгические нарушения нуждаются в проведении длительной реабилитации пострадавших. Многие ветераны СВО сталкиваются по возвращению домой с семейными сложностями, в результате чего происходят разрушение семей. Рекомендуем создавать не просто психологические реабилитационные центры участникам (ветеранам) боевых действий, но и центры по укреплению семьи и брака во всех субъектах Российской Федерации.

В ходе исследования было обнаружено большое количество проблем со зрительным аппаратом у участников СВО. Состояние здоровья, степень нарушений и расстройств функций организма значительно влияет на выбор и возможности социализации людей с инвалидностью. Р.Е. Торгашевым и В.И. Головановым предложен социально-оздоровительный геронтологический проект, ориентированный на повышение социальной активности инвалидов. В дальнейшем на основе полученного опыта от реализации проекта для слепых и слабовидящих, предлагается сформировать адаптированные активности для всех групп инвалидов, которые позволят повысить их качество жизни. В работе предлагается проект по реализации тактильных книг для незрячих с учётом привлечения нейро-сетей и «умных» технологий. Считаем, что работа специальных библиотек должна быть направлена на активизацию социальной активности граждан, имеющих инвалидность. Безбарьерная среда в специальных библиотеках для инвалидов позволяет сформировать центры для взаимного общения людей с ОВЗ. Создание подобных площадок позволит в перспективе создать точки для взаимодействия с государственными органами, привлечь к работе с инвалидами волонтеров и сотрудников специализированных учреждений и адаптивных центров системы здравоохранения.

В ходе проведения автором социологического опроса участников СВО выявлено, что существенная часть опрошенных желает активно участвовать в жизни общества, для чего им требуется помощь при трудоустройстве и правовая помощь. Все эти вопросы должны решаться на государственном уровне.



Список источников:

1. Федеральный закон N 59-ФЗ «О порядке рассмотрения обращений граждан Российской Федерации» от 02.05.2006 г. (ред. от 27.12.2023) – ст. 2.
2. Арутюнян А.Р. Современные проблемы государственной защиты конституционных прав инвалидов в Российской Федерации / А. Р. Арутюнян // Материалы Ивановских чтений. 2022. № 3-1 (14). С. 7-10.
3. Выдрина И. И. Правовое регулирование социальной защиты инвалидов: вопросы теории и практики // Современное право. 2019. № 9. С. - 27-34.
4. Департамент труда и социальной защиты г. Москвы // URL <https://dszn.ru/deyatelnost/control-form/> (дата обращения: 20.09.2025).
5. Заборовская Ю. М. Обеспечение трудоустройства и социальной защиты осужденных инвалидов как основные способы профилактики рецидивной преступности / Ю. М. Заборовская // Политика и общество. 2022. № 2 (159). С. 39-46.
6. Зотов В.Б. Вовлечение институтов гражданского общества в решении вопросов местного самоуправления // Муниципальная академия. 2023. № 2. С. 13-19.
7. Зотов В.Б., Василевич Ф.И. Проблема рабочих кадров, место и роль трудовой миграции в ее решении // Муниципальная академия. 2025. № 1. С. 72-79.
8. Зотов В.Б., Терехова К.О. Институты государственного и муниципального управления // Муниципальная академия. 2020. № 3. С. 2-5.
9. Министерство социального развития Московской области подвело итоги за 2023 год URL: <https://360tv.ru/news/vlast/ministerstvo-sotsialnogo-razvitiya-moskovskoj-oblasti-podvelo-itogi-za-2023-god> (дата обращения 15.09.2024)
10. Паламарчук А.В. Прокурорский надзор за исполнением законодательства о защите прав инвалидов // Законность. 2022. № 5 (991). С. 3-7.
11. Сморчкова В.П., Мартынова А.В. Организация муниципальных центров для оказания психологической помощи участникам специальной военной операции и их семьям // Муниципальная академия. 2024. № 2. С.516-527.
12. Тавокин Е.С. Социология управления. Методы получения социальной информации 4-е изд., испр. И доп. Учебное пособие для бакалавриата и магистратуры. Москва. Litres, 2022. С. 34.
13. Торгашев З.Н., Торгашев Р.Е. Концептуальная модель эффективного социально-экономического развития региона // в сборнике докладов «Проблемы регионального и муниципального управления» XIV международной научно-практической конференции. - М.: РГГУ. 2012. С. 71-76.
14. 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.
15. Торгашев Р.Е. Тенденции управления воспитательной системой вуза // Вестник РГГУ. Серия: Экономика. Управление. Право. 2016. № 2(4). С. 54-60.
16. Харитонов О.С., Шумакова Н.В. Трансформация дополнительного профессионального образования в новых регионах Российской Федерации // Муниципальная академия. 2024. № 2. С.563-568.

References:

1. Federal Law No. 59-FZ "On the Procedure for Considering Appeals from Citizens of the Russian Federation" dated May 2, 2006 (as amended on December 27, 2023) – Art. 2.
2. A.R. Harutyunyan. Current Issues of State Protection of the Constitutional Rights of Persons with Disabilities in the Russian Federation / A.R. Harutyunyan // Proceedings of the Ivanovo Readings. 2022. No. 3-1 (14). Pp. 7-10.
3. I.I. Vydrina. Legal Regulation of Social Protection of Persons with Disabilities: Theoretical and Practical Issues // Modern Law. 2019. No. 9. Pp. 27-34.
4. Moscow Department of Labor and Social Protection // URL <https://dszn.ru/deyatelnost/control-form/> (accessed: September 20, 2025).
5. Zaborovskaya Yu. M. Ensuring Employment and Social Protection of Convicted Disabled Persons as the Main Methods of Preventing Recidivism / Yu. M. Zaborovskaya // Politics and Society. 2022. No. 2 (159). Pp. 39-46.
6. Zotov V.B. Involvement of Civil Society Institutions in Resolving Local Self-Government Issues // Municipal Academy. 2023. No. 2. Pp. 13-19.
7. Zotov V.B., Vasilevich F.I. The Problem of Working Personnel, the Place and Role of Labor Migration in Its Solution // Municipal Academy. 2025. No. 1. Pp. 72-79.
8. Zotov V.B., Terekhova K.O. Institutions of State and Municipal Administration // Municipal Academy. 2020. No. 3. Pp. 2-5.
9. The Ministry of Social Development of the Moscow Region summed up the results for 2023. URL: <https://360tv.ru/news/vlast/ministerstvo-sotsialnogo-razvitiya-moskovskoj-oblasti-podvelo-itogi-za-2023-god> (date of access 09/15/2024)
10. Palamarchuk A.V. Prosecutor's supervision of the implementation of legislation on the protection of the rights of persons with disabilities // Legality. 2022. No. 5 (991). Pp. 3-7.
11. Smorchkova V.P., Martynova A.V. Organization of municipal centers for providing psychological assistance to participants in a special military operation and their families // Municipal Academy. 2024. No. 2. Pp. 516-527.
12. Tavokin E.S. Sociology of Management. Methods of Obtaining Social Information 4th ed., corr. and add. Textbook for bachelor's and master's degrees. Moscow. Litres, 2022. p. 34.
13. Torgashev Z.N., Torgashev R.E. Conceptual Model of Effective Socio-Economic Development of a Region // in the collection of reports "Problems of Regional and Municipal Management" of the XIV International Scientific and Practical Conference. - Moscow: RSUH. 2012. pp. 71-76.
14. Torgashev R.E. Marketing Management System in an Educational Institution: Structural Elements and Development Trends // Bulletin of the RSUH. Series: Economics. Management. Law. 2015. No. 3(146). pp. 137-145.
15. Torgashev R.E. Trends in Managing the Educational System of a University // Bulletin of the RSUH. Series: Economics. Management. Law. 2016. No. 2(4). P. 54-60.
16. Kharitonova O.S., Shumakova N.V. Transformation of additional professional education in new regions of the Russian Federation // Municipal Academy. 2024. No. 2. P. 563-568.



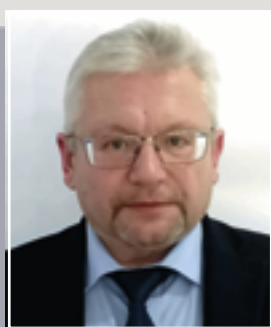
УДК 069(470+571)

DOI: 10.52176/2304831X\_2025\_06\_80

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

## Музейная деятельность в России: современные тренды и проблемы развития

## Museum activities in Russia: modern trends and development problems



### **Михаил Евгеньевич Стадолин**

ФГБОУ ВО «Государственный университет управления»,  
доцент, доцент кафедры государственного и муниципального  
управления, кандидат экономических наук,  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2964-8903>, Web of Science  
Researcher ID: <https://www.researcherid.com/rid/D-2275-2019>,  
SPIN-code: 8548-0709, AuthorID: 442086,  
109542 Россия, Москва, Рязанский проспект, 99,  
e-mail: [stadolin007@mail.ru](mailto:stadolin007@mail.ru)

### **Michael E. Stadolín**

Federal State Budgetary Educational Institution of Higher  
Education "State University of Management", Associate Professor,  
Associate Professor of the Department of State and Municipal  
Administration, Candidate of Economic Sciences, ORCID ID:  
<https://orcid.org/0000-0003-2964-8903>, Web of Science Researcher  
ID: <https://www.researcherid.com/rid/D-2275-2019>,  
SPIN-code: 8548-0709, AuthorID: 442086,  
99 Ryazan Avenue, Moscow, Russia, 109542.  
e-mail: [stadolin007@mail.ru](mailto:stadolin007@mail.ru)



### **Ольга Анатольевна Петрина**

ФГБОУ ВО «Государственный университет управления»,  
доцент, доцент кафедры государственного и  
муниципального управления, кандидат экономических наук,  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5125-1852>, Web of Science  
Researcher ID: <https://www.researcherid.com/rid/D-1719-2019>,  
SPIN-код: 8747-7424, Author ID: 683220,  
109542 Россия, Москва, Рязанский проспект, 99,  
e-mail: [petrina2007@mail.ru](mailto:petrina2007@mail.ru)

### **Olga A. Petrina**

Federal State Budgetary Educational Institution of Higher  
Education "State University of Management", Associate Professor,  
Associate Professor of the Department of State and Municipal  
Administration, Candidate of Economic Sciences,  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5125-1852>, Web of Science  
Researcher ID: <https://www.researcherid.com/rid/D-1719-2019>,  
SPIN code: 8747-7424, Author ID: 683220,  
99 Ryazan Avenue, Moscow, Russia, 109542.  
e-mail: [petrina2007@mail.ru](mailto:petrina2007@mail.ru)

#### Аннотация.

Актуальность данного исследования обусловлена тем, что в современных сложных политических и социально-экономических условиях музейная деятельность, направленная на сохранение историко-культурного наследия страны, идентичность национального исторического самосознания выступает действенным инструментом социокультурной идентификации социально-экономической политики государства. В представленной статье проводится ретроспективный анализ развития музейной деятельности в стране, показаны итоги, основные тренды, проблемы и направления дальнейшего развития музейной сферы России.

#### Ключевые слова.

Музейная деятельность, историко-культурное наследие, социокультурная идентификация, культурно-историческая идентичность, государственная поддержка, музейное пространство.

#### Abstract.

The relevance of this research is due to the fact that in today's complex political and socio-economic conditions, museum activities aimed at preserving the historical and cultural heritage of the country, the identity of national historical identity is an effective tool for socio-cultural identification of the socio-economic policy of the state. The presented article provides a retrospective analysis of the development of museum activities in the country, shows the results, main trends, problems and directions of further development of the museum sector in Russia.

#### Keywords.

Museum activity, historical and cultural heritage, socio-cultural identification, cultural and historical identity, state support, museum space.

#### Введение

Музейная деятельность занимает особое место в системе сохранения и развития исторической, национальной и социокультурной идентификации граждан государства и представляет собой совокупность процессов, направленных на сохранение, изучение, пополнение, представление и интерпретацию материального и нематериального культурного наследия [1].

В контексте влияния музейного пространства на социокультурную среду нашего государства отметим, что именно музейные экспозиции активно расширяют границы исторических познаний людей, формируют эстетический вкус, оказывая одновременное влияние на эмоциональную, интеллектуальную, нравственно-моральную и патриотическую сторону личности, одновременно выполняют несколько важнейших функций: научно-исследовательскую, образовательную, культурно-просветительскую и коммуникативную [5].

С помощью интерактивных проектов и цифровых платформ, организации выставочной деятельности, лекционно-просветительской работы в современном мире музеи становятся не просто хранилищами артефактов, но и площадками для формирования культурно-исторической идентичности, межпоколенческого диалога и общественного самосознания, и, что особенно важно, воспитания и подготовки управленческих кадров [7].

Музейная деятельность имеет глубокие исторические корни. Первые прообразы современных музеев существовали уже в

древнем Египте, Месопотамии и Греции, где создавались хранилища реликвий, предметов искусства, различных артефактов, свитков, рукописей и книг в библиотеках (например, наиболее известная «Александрийская» при соответствующем музее) и служившие как религиозным, так и образовательным целям [15].

Но близкое к современным представлениям о музее как особого публичного учреждения, доступного для широкой аудитории, начало складываться только в эпоху Просвещения, когда гуманистические идеи и рост интереса к систематизации исторических знаний обусловили формирование первых национальных музеев в Европе и России.

Особое развитие музейная деятельность получила в 18 веке, когда многие европейские страны начали создавать государственные музеи, финансируемые из казны и ориентированные на массовое просвещение жителей.

В России процессы создания музейной системы России фактически начались с первого официального публичного государственного музея - Кунсткамеры («кабинет редкостей»), основанной в 1714 году по указу Петра I в Петербурге (для популяризации которого по распоряжению царя было велено с посетителей денег не брать, а, напротив, угощать при входе чашкой кофе, рюмкой водки или вина на их выбор) и с тех пор имели устойчивую положительную динамику [11].

Позднее в стране были созданы такие знаковые для отечественной и мировой

истории и культуры учреждения, как Государственный Эрмитаж, Исторический музей, Русский музей, Третьяковская галерея и ряд других, имеющих как уникальную художественную и историческую ценность, так и образовательную направленность и успешно действующие до сих пор.

В последующем открытие музейных учреждений в России стало набирать обороты и к 1917 году в стране активно работало порядка 500 частных и государственных музеев.

После событий 20-х годов XX века появились музеи нового типа — историко-революционные и бытовые. А краеведческие собрания исторических ценностей открывались даже в отдаленных регионах и малых городах нашей страны.

И далее советский период стал временем интенсивного развития отечественной музейной сферы. В рамках просветительской и образовательной политики музеи стали восприниматься государственными структурами, прежде всего, как инструмент идеологического воспитания, популяризации науки, истории и культуры [5].

В стране создается широкая сеть государственных музеев, внедряется научный подход к комплектованию и каталогизации коллекций, единая система учета, стандартизации принципов хранения, экспонирования музейных предметов, которые используются и по сей день; закладываются основы профессионализации этой деятельности; происходит формирование научно-методических центров и образовательных программ для музейных работников, которые обеспечили высокий уровень профессиональной подготовки соответствующих кадров [10].

Финансовая поддержка развития музейной сферы в условиях плановой экономики выражалась в гарантированном централизованном бюджетном финансировании музеев деятельность которых строго координировалась, контролировалась и финансировалась соответствующими профильными министерствами [9].

Вместе с тем, идеологизация и жесткая регламентация музейной сферы во многом ограничивала самостоятельность музеев и формировала стандартизированный подход к интерпретации культурно-исторического наследия.

Практически в то же время - в 70-е годы XX века - международное музейное сообщество

начало формировать универсальные стандарты музейной деятельности, что оказало значительное влияние на развитие советской/ российской музейной системы.

Так, одним из важнейших событий для музейной деятельности стало принятие в 1974 году Международным советом музеев (ICOM) [14] определений и принципов организации музейной деятельности, которые были учтены при разработке нормативно-законодательных и методических актов в ряде стран, включая Россию.

В документе ICOM музей определяется как «некоммерческое, постоянное учреждение, служащее обществу и его развитию, открытое для публики, которое собирает, хранит, исследует, сообщает и экспонирует материальное и нематериальное наследие человечества и его окружающей среды в целях образования, изучения и наслаждения»[3].

После распада Советского союза музейная система страны столкнулась с рядом серьезных вызовов и проблем. Резкое и существенное сокращение государственного финансирования, реформирование бюджетной системы, переход к рыночным условиям, разрушение единых методологических основ, деградации музейной инфраструктуры, крайний дефицит, вызванный резким снижением оплаты труда, квалифицированных музейных работников, особенно молодых, — всё это привело к глубокому кризису отечественной системы музейной деятельности в 1990-х годах 20 века.

В этих условиях многие музеи, оказавшиеся на грани закрытия, были вынуждены самостоятельно искать источники доходов, «оптимизировать» расходы, в основном, за счет сокращения музейных работников, и постепенно переориентироваться на иные форматы привлечения аудитории. В этот же период началась либерализация музейного законодательства, в том числе появление правовых основ для развития негосударственных музеев [13].

Однако уже в 2000-х годах началось фактическое возрождение музейной деятельности: в стране сформировались новые подходы к государственному управлению музейной системой, включая законодательную поддержку музейных учреждений, принимаются государственные целевые программы, национальные проекты и стратегии [2], которые предусматривают субсидии на



реставрацию, развитие материально-технической базы и кадровое обеспечение музеев, внедрение грантовой поддержки со стороны Министерства культуры, Фонда президентских грантов, Российского фонда культуры и других институтов, механизмы конкурсного финансирования, которые позволили стимулировать проектную активность музеев, поддерживать инициативы по цифровизации, инклюзивности и формированию новых форматов работы с аудиторией, начиная со школьных возрастов [8], в том числе добровольческой деятельности, а так же элементов государственно-частного партнерства в поддержке музейной деятельности, табл. 1.

Кроме того, в последние десятилетия развитие музейной деятельности происходит с учетом активной адаптации к кризисным ситуациям и вызовам цифровой эпохи [10].

Так одним из ключевых направлений развития музейной деятельности становится внедрение цифровых технологий, включая создание электронных каталогов, виртуальных экспозиций, цифровой реставрации и систем онлайн-доступа к фондам [4]. Эти процессы не только расширяют доступ к музейным ресурсам, но и ставят новые задачи перед системой управления дальней-

шим развитием отечественной музейной инфраструктурой [12].

У местных органов власти [6] возрастает понимание роли музейной деятельности для развития отдельных территорий: современные музеи являются не только хранилищами исторических и культурных ценностей, согласно принципам ICOM, но и становятся активными участниками развития социального и экономического пространства, все активнее участвуют в различных туристических программах, точками общественного притяжения городских пространств и туристической привлекательности территорий, реализуют образовательные, инклюзивные и социальные проекты; музейное пространство становится инструментом для наполнения городской среды, обуславливающим городскую идентичность и влияющим на формирование имиджа города, городской социокультурную среду, уровень культуры и интеллектуального капитала местного населения [17].

Такая многогранность музейной деятельности требует как высокого уровня подготовки и профессионализма сотрудников, так и устойчивой финансовой базы развития музеев, которая в основном формируется через систему мер государственной поддержки, таблица 2.

**Таблица 1**  
**Основные формы государственной поддержки развития музейной деятельности в России**

Форма поддержки	Содержание
Бюджетное финансирование	Субсидии на текущие расходы, зарплату сотрудникам, содержание музейных фондов
Капитальные вложения	Реставрация, ремонт, строительство новых зданий
Грантовая поддержка	Финансирование культурных и образовательных проектов
Методическая и организационная помощь	Курсы повышения квалификации, семинары, доступ к профессиональным платформам
Информационная и цифровая поддержка	Оцифровка фондов, создание виртуальных выставок, внедрение CRM-систем
Инфраструктурная поддержка	Обеспечение безопасности, логистики, системы хранения экспонатов

\* Источник: составлено авторами

**Таблица 2**  
**Основные механизмы поддержки музейной деятельности в России (отечественная практика)**

Механизм поддержки	Примеры
Бюджетное финансирование	Федеральные и региональные субсидии на текущую деятельность
Грантовая поддержка	Конкурсы Минкультуры РФ, Фонд президентских грантов и т.п.
Поддержка реставрации	Государственные программы «Культура России», реставрационные субсидии
Государственно-частное партнерство	Совместные проекты с корпорациями (например, Сбер, Газпром и др.)
Преференции и налоговые льготы	Освобождение от НДС, льготы по налогу на имущество
Поддержка цифровых инициатив	Проект «Цифровой музей», гранты на разработку онлайн-экспозиций

\*Источник: составлено авторами



Таким образом, современный музей в России — это не только физическое пространство с экспонатами, но и динамичная платформа для обмена знаниями, межкультурного диалога и развития креативных индустрий [4]. Всё чаще музеи становятся участниками проектной деятельности, реализуя как государственные, так и грантовые инициативы, направленные на вовлечение граждан в культурную жизнь страны и развитие патриотизма [19].

Одной из современных трендов развития музейной деятельности становится использование механизмов государственно-частного партнерства, которые позволяют привлекать внебюджетные ресурсы к развитию музеев, в том числе через корпоративные спонсорства, меценатство, частные целевые фонды и другие финансовые инструменты [18].

Такие формы взаимодействия открывают новые возможности для проведения масштабных выставок, обновления технической базы, создания интерактивных пространств, одновременно обуславливают наличие четких правовых рамок и соответствующих компетенций от музейных работников, что требует, что, в свою очередь, обновления нормативно-правовой базы с учетом специфики музейной деятельности и повышения квалификации персонала.

Тем не менее, несмотря на расширение мер поддержки развития музейной деятельности со стороны государства и частных структур, система обеспечения развития музеев, в настоящее время, в основном за счет бюджетного финансирования, не всегда отвечает современным требованиям.

К числу основных проблем дальнейшего успешного развития музейной деятельности, на наш взгляд, можно отнести:

- коммерциализация музейной деятельности, хотя и может стимулировать развитие отдельных её сегментов, порождает опасность превращения уникальных экспонатов в товар, ориентированный исключительно на получение дохода и прибыли, особенно с развитием сети частных музеев, деятельность которых, в настоящее время, практически бесконтрольна;

- довольно сложные и бюрократические процедуры получения грантов и других бюджетных средств снижает инициативность и активность энтузиастов музейной культуры;

- недостатки действующего механизма финансирования музейной деятельности нередко приводит к закрытию местных музеев, лишая жителей доступа к историческому и культурному наследию; «выборочная» поддержка отдельных музеев, часто за счет других (невозможность в связи с низким уровнем бюджетного финансирования в полном объеме осуществить поддержку и развитие всех подведомственных музейных учреждений);

- по-прежнему относительно низкий авторитет учреждений музейной сферы среди молодежи, недостаток высококвалифицированных специалистов [2], а также несоответствие уровня заработной платы объему проводимой работы. Дефицит квалифицированных кадров, в свою очередь, ведёт к снижению качества музейной деятельности;

- многие положения ранее принятых нормативно-правовых актов нуждаются в актуализации с учетом современных социально-экономических реалий, особенно в условиях цифровизации, роста проектной активности и диверсификации форм взаимодействия с музейной аудиторией.

Для решения перечисленных проблем развития музейной сферы можно предложить следующие меры:

1. Необходима детальная юридическая проработка с документальным закреплением механизма привлечения дополнительных источников финансирования, включая принятие положения о привлечении внебюджетных средств, определяющего порядок принятия решений о заключении договоров с спонсорами, меценатами и частными лицами; необходимо установить четкую процедуру контроля за целевым использованием привлеченных средств, включая проверку соответствия расходованию средств заявленным целям и требованиям законодательства, при этом для стимулирования привлечения частных инвестиций, следует рассмотреть возможность предоставления налоговых льгот спонсорам и меценатам музея.

2. Система целевых субсидий должна быть строго регламентирована и прозрачна, необходима разработка порядка формирования заявок на получение целевых субсидий, установить критерии отбора проектов, а также процедуры оценки эффективности использования выделенных средств. Критерии отбора должны быть

объективными, измеримыми и прозрачными, чтобы исключить возможность субъективности при распределении бюджетных субсидий. Для повышения эффективности использования целевых субсидий следует ввести механизм мониторинга и контроля за реализацией проектов, включая регулярную отчетность и независимую экспертизу.

3. Создание открытой системы отчетности по использованию бюджетных средств предполагает публикацию детального бюджета и другой финансовой отчетности музея на официальном сайте; для повышения прозрачности следует ввести независимый аудит финансово-хозяйственной деятельности музея, результаты которого также должны быть публично доступны.

4. В этой связи особенно важным становятся вопросы развития нормативно-правового обеспечения музейной деятельности, которое регламентирует условия функционирования учреждений культуры, включая уточнение и расширение перечня дополнительных льгот музейным организациям, например, на приобретение оборудования или материалов для реставрации и т.п., а также возможность получения налоговых льгот для коммерческих структур, частных спонсоров, жертвователей и меценатов, способствующих развитию музеев.

5. В современных условиях настоятельно требуется и совершенствование организационной структуры управления музейными учреждениями, а именно развитие элементов более гибкой, проектной модели, что предполагает создание временных проектных команд для реализации конкретных задач, например, организации выставочной деятельности, проведения научных исследований, реализации цифровых и других проектов; все это предполагает обучение персонала новым методам управления проектами и внедрение соответствующего информационного и программного обеспечения.

6. Необходимо не только участие в существующих программах, но и активная работа по разработке целевых программ грантовой поддержки, специфичных для нужд музея, что включает в себя создание детальных проектов, четко формулирующих задачи, ожидаемые результаты и механизмы контроля.

7. Оптимизация использования музейного имущества и территорий предполагает проведение инвентаризации, оценки и

распределение имущества с учётом его исторической и культурной ценности, и включает в себя возможность издания музейного каталога имущества, включающего в себя информацию об оценке и потенциальном применении, а также решение вопросов по реставрации и сохранению зданий и экспонатов.

Дальнейшее совершенствование системы поддержки развития музейной деятельности должно идти в направлении создания более гибких механизмов финансирования, развития партнерских отношений с частным сектором, широкого распространения волонтерской деятельности в музейной сфере[11] и усиления роли музея как современного культурного центра, отвечающего потребностям общества в сохранении и популяризации культурно-исторического наследия России.

### Заключение

Таким образом, обеспечение успешного развития музейной деятельности в нашей стране представляет собой не только культурный, но и управленческий вызов, требующий комплексного подхода со стороны государства, научного сообщества, общественных структур и самих учреждений культуры.

Подводя итоги, следует отметить, что тренды и перспективы успешного развития музеев в современном мире тесно связаны с изменением их имиджа; с превращением музеев в особые социальные институты, создающих и предоставляющих нужную информацию и массовую доступность к интеллектуальному, историко-культурному и природному наследию страны; с развитием разнообразных форм культурно-образовательной деятельности музейных организаций, ориентирующихся на индивидуальные предпочтения, творческие склонности, интересы, уровень подготовки и другие особенности различных категорий посетителей.

При этом для обеспечения эффективного развития музейной деятельности необходимо сочетание механизмов государственной поддержки с активным привлечением внебюджетных источников финансирования и развитием современных форм музейной деятельности.

**Список источников:**

1. Федеральный закон от 26.05.1996 N 54-ФЗ (ред. от 12.12.2023) "О Музейном фонде Российской Федерации и музеях в Российской Федерации" (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2024) // URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/51500> (дата обращения: 11.11.2025).
2. Федеральный закон от 12.12.2023 № 581-ФЗ "О внесении изменений в Федеральный закон "О Музейном фонде Российской Федерации и музеях в Российской Федерации" (последняя редакция) // URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/51500> (дата обращения: 11.11.2025).
3. Агзамов Р.Р. Основные нормативно-правовые понятия и определения в сфере регулирования музейной деятельности // Музейная педагогика в реалиях современного общества: теория, методология, практика и перспективы развития: Материалы Всероссийской научно-практической конференции (Уфа, 8 декабря 2023 г.). Уфа: Издательство ИРО РБ. 2023. С.40-49
4. Глухов В. А., Терехов П. П. Развитие музейной культуры средствами цифровых мультимедиа технологий // Вестник Казанского государственного университета культуры и искусств. 2022. № 2. С. 15-18.
5. Загребина М.В. Патриотическое воспитание на основе создания музейной образовательной среды // Музейная педагогика в реалиях современного общества: теория, методология, практика и перспективы развития: Материалы Всероссийской научно-практической конференции (Уфа, 8 декабря 2023 г.). Уфа: Издательство ИРО РБ. 2023. С. 92-94
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. Проблемы подготовки кадров для государственного и муниципального управления // В сборнике: Государственное и муниципальное управление в Российской Федерации: современные проблемы и перспективы развития. сборник научных трудов преподавателей, аспирантов и студентов кафедры государственного и муниципального управления. Москва, 2017. С. 12-18.
8. Колчин А.А. Деятельность учреждений дополнительного образования детей по развитию творческих способностей и воспитанию учащихся // диссертация на соискание ученой степени кандидата педагогических наук / Владикавказ, 2004.
9. Колчин А.А. Психологические основы проектной и исследовательской деятельности школьников // Психология обучения. 2012. № 10. С. 34-41.
10. Коренева А. Ю. Кризис как катализатор развития музейной деятельности // Ценности и смыслы. 2023. № 4 (86). С. 128-143.
11. Михайлова Т. Б. Менеджмент музеев: учеб.-метод. пособие // М-во науки и высш. образования Рос. Федерации, Урал. федер. ун-т. — Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2019. — 88 с.
12. Никуличева А. А., Вахитова Р. Р. Влияние цифровизации на развитие музейной коммуникации // Наука и практика в образовании: электронный научный журнал. 2022. Т. 3. №. 5. С. 297-302.

13. Стратегия развития деятельности музеев в Российской Федерации на период до 2030 года: Одобрена общим собранием Союза музеев России 14 ноября 2018 года. Союз музеев России официальный сайт // URL: [https://barNaul.org/committee\\_iNformationN/komitet-po-kulture-goroda-barNaula/statisticheskaya-iNformatsiya-o-deyatelnosti-culture/](https://barNaul.org/committee_iNformationN/komitet-po-kulture-goroda-barNaula/statisticheskaya-iNformatsiya-o-deyatelnosti-culture/) (дата обращения: 12.11.2025).
14. Страхова Д. А. Развитие проектной деятельности ИКОМ России как инструмент укрепления музейного сообщества // Современные тенденции в развитии музеев и музееведения. Материалы IV Всероссийской (с международным участием) научно-практической конференции (Новосибирск, 22 -23 октября 2020 г.). С.56-61.
15. Томилов Н. А. Историография российского музееведения: вопросы периодизации // Современные тенденции в развитии музеев и музееведения. Материалы IV Всероссийской (с международным участием) научно-практической конференции (Новосибирск, 22-23 октября 2020 г.). С.24-36.
17. Хмельченко Е.Г. Интеллектуальный капитал - основа развития экономики и инновационных процессов в РФ // Вестник университета. 2014. № 16. С. 246-248.
18. 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.
19. Черкасова М.А. Трансформация образовательного процесса в условиях пандемии и значение электронной поддержки ее практики // Муниципальная академия. 2020. № 3. С. 58-61.

**References:**

1. Federal Law of May 26, 1996 N 54-FZ (as amended on December 12, 2023) "On the Museum Fund of the Russian Federation and Museums in the Russian Federation" (as amended and supplemented, entered into force on January 1, 2024) // URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/51500> (date accessed: November 11, 2025).
2. Federal Law of 12.12.2023 No. 581-FZ "On Amendments to the Federal Law "On the Museum Fund of the Russian Federation and Museums in the Russian Federation" (latest revision) // URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/51500> (date of access: 11.11.2025).
3. Agzamov R.R. Basic regulatory concepts and definitions in the sphere of regulation of museum activities // Museum pedagogy in the realities of modern society: theory, methodology, practice and development prospects: Proceedings of the All-Russian scientific and practical conference (Ufa, December 8, 2023). Ufa: Publishing house of the Institute of Regional Studies of the Republic of Belarus. 2023. pp. 40-49
4. Glukhov V.A., Terekhov P.P. Development of museum culture by means of digital multimedia technologies // Bulletin of the Kazan State University of Culture and Arts. 2022. No. 2. Pp. 15-18.
5. Zagrebina M.V. Patriotic education based on the creation of a museum educational environment // Museum pedagogy in the realities of modern society: theory, methodology, practice and development prospects: Proceedings of the All-Russian scientific and practical con-

- ference (Ufa, December 8, 2023). Ufa: Publishing house of the Institute of Regional Studies of the Republic of Belarus. 2023. Pp. 92-94
6. Zotov V.B., Golovanov V.I. Problems of financial support in municipalities and directions for increasing the level of independence of local authorities // Municipal Academy. 2018. No. 2. Pp. 57-61.
7. Zotov V.B. Problems of training personnel for state and municipal administration // In the collection: State and municipal administration in the Russian Federation: modern problems and development prospects. collection of scientific papers of teachers, graduate students and students of the Department of State and Municipal Administration. Moscow, 2017. Pp. 12-18.
8. Kolchin A. A. Activities of institutions of additional education for children to develop creative abilities and educate students // dissertation for the degree of candidate of pedagogical sciences / Vladikavkaz, 2004.
9. Kolchin A. A. Psychological foundations of project and research activities of schoolchildren // Psychology of education. 2012. No. 10. Pp. 34-41.
10. Koreneva A. Yu. Crisis as a catalyst for the development of museum activities // Values and meanings. 2023. No. 4 (86). Pp. 128-143.
11. Mikhailova T. B. Museum management: a teaching aid // Ministry of Science and Higher Education of the Russian Federation, Ural. Federal University. - Yekaterinburg: Publishing house of the Ural. University, 2019. — 88 p.
12. Nikulicheva A. A., Vakhitova R. R. The Impact of Digitalization on the Development of Museum Communication // Science and Practice in Education: Electronic Scientific Journal. 2022. Vol. 3. No. 5. Pp. 297-302.
13. Strategy for the Development of Museum Activities in the Russian Federation through 2030: Approved by the General Meeting of the Union of Museums of Russia on November 14, 2018. Union of Museums of Russia official website // URL: [https://bar№aul.org/committee\\_i№formatio№/komitet-po-kulture-goroda-bar№aula/statisticheskaya-i№formatsiya-o-deyatelnosti-culture/](https://bar№aul.org/committee_i№formatio№/komitet-po-kulture-goroda-bar№aula/statisticheskaya-i№formatsiya-o-deyatelnosti-culture/) (date of access: 12.11.2025).
14. Strakhova D. A. Development of ICOM project activities Russia as a tool for strengthening the museum community // Current trends in the development of museums and museology. Proceedings of the IV All-Russian (with international participation) scientific and practical conference (Novosibirsk, October 22-23, 2020). Pp. 56-61.
15. Tomilov N. A. Historiography of Russian museology: issues of periodization // Current trends in the development of museums and museology. Proceedings of the IV All-Russian (with international participation) scientific and practical conference (Novosibirsk, October 22-23, 2020). Pp. 24-36.
17. Khmelchenko E. G. Intellectual capital - the basis for the development of the economy and innovation processes in the Russian Federation // Bulletin of the University. 2014. No. 16. Pp. 246-248.
18. 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.
19. Cherkasova M.A. Transformation of the educational process in the context of a pandemic and the importance of electronic support for its practice // Municipal Academy. 2020. No. 3. Pp. 58-61.



УДК 342.5

DOI: 10.52176/2304831X\_2025\_06\_88

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

## Особенности межведомственного взаимодействия при реализации молодежной политики в городе Москве

## Peculiarities of interdepartmental cooperation in the implementation of youth policy in Moscow



### **Михаил Борисович Поляков**

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

109542, Россия, Москва, Рязанский проспект, 99.

e-mail: [polyakov-mb@mail.ru](mailto:polyakov-mb@mail.ru)

### **Mikhail B. Polyakov**

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

99 Ryazan Avenue, Moscow, Russia, 109542.

e-mail: [polyakov-mb@mail.ru](mailto:polyakov-mb@mail.ru)



### **Глеб Ярославович Иваненко**

ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», магистрант кафедры государственного и муниципального управления,

109542, Россия, Москва, Рязанский проспект, 99.

e-mail: [gleb.ivanenko.2002@mail.ru](mailto:gleb.ivanenko.2002@mail.ru)

### **Gleb Ya. Ivanenko**

FGBOU VO "State University of Management", graduate student of the Department of Public Administration, 99 Ryazan Avenue, Moscow, Russia, 109542.

Email: [gleb.ivanenko.2002@mail.ru](mailto:gleb.ivanenko.2002@mail.ru)



#### Аннотация.

В статье рассматриваются особенности взаимодействия между органами государственной власти и некоммерческими организациями при реализации молодежной политики города Москвы. Отмечены нормативно-правовые основы партнерства, механизмы поддержки социально ориентированных НКО и примеры сотрудничества в сферах патриотического воспитания молодежи и развития волонтерского движения. Сделан вывод о значимости межведомственного партнерства для эффективной молодежной политики города.

#### Ключевые слова.

Государственная молодежная политика, межведомственное взаимодействие, некоммерческие организации, патриотическое воспитание, волонтерство.

#### Abstract.

This article examines the interactions between government agencies and non-profit organizations in implementing Moscow's youth policy. It outlines the regulatory framework for partnership, mechanisms for supporting socially oriented NGOs, and examples of cooperation in patriotic education of youth and the development of the volunteer movement. It concludes that interagency partnerships are essential for effective youth policy in the city.

#### Keywords.

State youth policy, interagency cooperation, non-profit organizations, patriotic education, volunteerism.

#### Введение

Государственная молодежная политика направлена на создание условий для развития потенциала молодежи и ее интеграции в общественную жизнь. Молодежь рассматривается как стратегический ресурс общества, от ценностей и навыков которого зависит будущее страны. В крупном мегаполисе, таком как город Москва, где проживает свыше 3,1 млн. молодых людей в возрасте 14–35 лет [4; 5], реализация молодежной политики требует согласованных усилий различных органов власти и активного участия институтов гражданского общества. Такое межведомственное и межсекторное взаимодействие позволяет объединить ресурсы государства, бизнеса и некоммерческого сектора для решения комплексных задач развития молодежи. В городе Москве уже накоплен значительный опыт партнерства органов власти и общественных объединений в интересах молодежи, что делает столицу показательным примером эффективной молодежной политики. В данной статье проведен анализ нормативно-правовых и организационных основ сотрудничества государства и НКО в сфере молодежной политики города Москвы, рассмотрены примеры такого сотрудничества, выявлены проблемы и предложены рекомендации по повышению эффективности межведомственного взаимодействия в интересах молодежи.

#### Основная часть

Государственная молодежная политика в современной России понимается как комплекс мер, реализуемых государством совместно с другими социальными инсти-

тутами для поддержки и развития молодых граждан. Согласно Федеральному закону от 30.12.2020 № 489-ФЗ «О молодежной политике в Российской Федерации», молодежная политика – это совокупность нормативно-правовых, организационных, информационных, кадровых и иных мер, реализуемых «на основе межведомственного взаимодействия федеральных, региональных и муниципальных органов власти при участии институтов гражданского общества ... и направленных на создание условий для развития молодежи, ее самореализации ... на гражданско-патриотическое и духовно-нравственное воспитание молодых граждан» [1]. Иными словами, эффективная молодежная политика должна строиться на сотрудничестве разных ведомств и секторов – государства, общественных объединений, бизнеса, образовательных учреждений, СМИ и др. – ради достижения общих целей воспитания и развития молодежи.

В научной литературе для обозначения такого подхода применяется термин «межсекторная молодежная политика». Он отражает партнерство государства, негосударственных организаций и самих молодых людей в проведении единой политики в интересах молодежи. Так, А. В. Бородина определяет межсекторную молодежную политику как «взаимодействие общественных объединений молодежи, немолодежных общественных организаций, занимающихся проблемами молодежи, государственных органов, бизнес-организаций и различных социальных групп молодежи при проведении единой политики в сфере молодежных интересов» [4; с. 149]. При таком подходе молодежь переста-

ет быть лишь объектом воздействия и становится равноправным участником выработки решений. Практики вовлечения самих молодых граждан – например, через молодежные советы, форумы, общественные обсуждения – рассматриваются как необходимый элемент успешной молодежной политики.

Межведомственное взаимодействие в реализации молодежной политики означает согласование действий различных органов власти, отвечающих за работу с молодежью: комитетов по делам молодежи, департаментов образования, труда и занятости, спорта, культуры, социальной защиты и др. Без системной координации между ними возможны дублирование программ или, наоборот, пробелы в работе с отдельными категориями молодежи. Поэтому на федеральном уровне рекомендовано создавать межведомственные координационные органы по вопросам молодежной политики [3].

В городе Москве функцию такого координирующего органа выполняет специализированная структура городского правительства – Комитет общественных связей и молодежной политики (КОСМП) города Москвы. Комитет является отраслевым органом исполнительной власти города, ответственным за поддержку молодежных и общественных инициатив. В его задачи входит взаимодействие с негосударственными некоммерческими организациями (НКО), реализующими молодежные проекты, а также координация действий разных ведомств по вопросам молодежной политики. Комитет работает в тесном контакте с молодежными советами, волонтерскими штабами, студенческими объединениями и др., вовлекая их в разработку и реализацию городских программ в сфере работы с молодежью [8].

Нормативно-правовую базу взаимодействия государства и НКО в молодежной сфере составляют как федеральные, так и региональные акты. Федеральный закон № 489-ФЗ прямо закрепляет право молодежных объединений и НКО получать поддержку органов власти: «Некоммерческие организации, осуществляющие деятельность, направленную на реализацию молодежной политики в РФ, вправе получать поддержку федеральных органов власти, органов власти субъектов РФ и органов местного самоуправления, предоставляемую в форме консультационной, методической и информационной поддержки, а также в иных формах, предусмотренных законодательством» [1].

В свою очередь, в городе Москве действует закон субъекта, регламентирующий партнерство правительства города с некоммерческим сектором. Закон г. Москвы от 12.07.2006 № 38-ФЗ «О взаимодействии органов государственной власти города Москвы с негосударственными некоммерческими организациями» устанавливает ключевые принципы и формы такого сотрудничества [2]. В числе принципов названы, в частности: партнерское сотрудничество органов власти и НКО, поддержка общественных инициатив, открытость информации и ответственность сторон. Формы взаимодействия согласно закону включают финансовую и организационную поддержку деятельности НКО, размещение социального заказа, привлечение НКО к разработке и реализации городских программ, проведение совместных акций и мероприятий, обмен информацией и методическую помощь.

Следует отметить, что гражданское общество, прежде всего некоммерческие организации, играет особую роль в молодежной политике, выступая проводником инициатив «снизу» и вовлекая саму молодежь в социально значимую деятельность. По мнению экспертов, малые общественные организации зачастую способны эффективнее работать с молодежью по месту жительства, увлекать ее в конкретные проекты, однако они нуждаются в ресурсах и координации, которые может предоставить государство [11]. Поэтому партнерство государства и НКО представляет собой взаимовыгодную кооперацию: власть получает новые каналы работы с молодежью и обратную связь от нее, а общественные объединения – доступ к финансам, инфраструктуре, информации и легитимности государственных институтов.

#### **Инфраструктура партнерства: поддержка НКО в городе Москве**

Для успешной реализации молодежной политики в городе Москве создана инфраструктура поддержки некоммерческих организаций, действующих в молодежной и социальной сфере [18]. По поручению Мэра Москвы в 2016 году была сформирована сеть из 11 окружных коворкинг-центров НКО на базе ГБУ «Московский дом общественных организаций» (МДОО). Это multifunctional пространства в каждом административном округе, предоставляемые социально ориентированным НКО бесплатно для работы и мероприятий. Сеть коворкинг-центров

предлагает НКО рабочие места с доступом в интернет, залы для встреч, услуги печати, фотосъемки, а также обучающие программы (например, образовательный курс «НКО Лаб») [6]. Фактически город создал для некоммерческого сектора инфраструктуру, аналогичную «бизнес-инкубаторам», только для общественных организаций.

Другим направлением поддержки является финансовая помощь НКО. Ежегодно Комитет проводит конкурсы грантов Мэра Москвы для социально ориентированных НКО, победители которых получают субсидии на реализацию своих проектов. Например, только за 2023-2024 годы по результатам конкурса были поддержаны десятки молодежных инициатив – от патриотических акций до программ профориентации и инклюзивных проектов. Кроме того, город размещает социальный заказ среди НКО на оказание услуг населению (в том числе молодежи) – например, в сфере дополнительного образования, досуга, профилактики правонарушений. В соответствии с Законом города Москвы № 38, в городе Москве НКО предоставляются льготы по аренде помещений, имущественную поддержку, налоговые преференции [2]. Практическая реализация этих мер выражается в том, что многие молодежные организации города Москвы бесплатно пользуются городскими площадками – коворкинги, дома культуры, парки для проведения мероприятий – и получают методическую помощь.

Особенностью московского подхода является интеграция НКО в разработку молодежной политики. Представители молодежных и детских объединений, волонтерских движений входят в советы и рабочие группы при органах власти. Например, при Комитете КОСМП действует Общественный совет, где лидеры крупных молодежных организаций обсуждают стратегические планы и дают обратную связь по городским инициативам. Совсем недавно, 23 июля 2025 года, в городе Москве прошло общественное обсуждение проектов подзаконных актов к новой Стратегии молодежной политики с участием экспертов Государственного университета управления и представителей НКО, по итогам которого были выработаны рекомендации по межведомственному взаимодействию при реализации молодежной политики [12]. Таким образом, НКО не только выполняют чьи-то поручения, но и сами влияют на формирование политики, выступая полноправными субъектами. Это отражает упомянутый ранее принцип перехода от «субъект-объектной» модели к субъект-субъектной парадигме в работе с молодежью, когда власть и молодежь (в лице ее объединений) совместно определяют приоритеты и способы их достижения.

В таблице 1 обобщены основные формы сотрудничества органов власти города Москвы и НКО в сфере молодежной политики и конкретные примеры их реализации.

**Таблица 1**  
**Основные формы взаимодействия государства и НКО в молодежной политике Москвы и примеры их реализации**

Форма взаимодействия	Формы реализации в городе Москве
Финансовая поддержка деятельности НКО	Ежегодные конкурсы грантов Мэра Москвы для некоммерческих НКО (поддержка проектов в области патриотического воспитания, здоровья, творчества и др.); субсидии на аренду помещений и оплату коммунальных услуг для молодежных центров; налоговые льготы для социально ориентированных НКО
Предоставление инфраструктуры (помещения, оборудование)	Сеть 11 коворкинг-центров НКО (бесплатные офисы, залы, техника для мероприятий); возможность проводить встречи молодежных клубов на базах школ, библиотек, парков при содействии префектур; ресурсные центры (например, МДОО) с консультационными пунктами и коворкингами.
Размещение социального заказа (контракты с НКО на услуги)	Привлечение НКО к проведению молодежных мероприятий городского масштаба (например, организация волонтерского корпуса на крупных событиях – Чемпионат мира по футболу 2018, фестивали на ВДНХ); заключение контрактов с профильными НКО на оказание социальных услуг молодежи (психологическое консультирование, патриотические поисковые экспедиции, обучающие тренинги и др.).

Участие НКО в разработке и реализации программ	Включение лидеров молодежных объединений в городские общественные советы, рабочие группы по молодежной политике; совместная разработка Стратегии молодежной политики города Москвы с учетом предложений НКО; пилотирование инициативных проектов (например, проекты победителей конкурса «Наш вклад» реализуются совместно с департаментами города).
Проведение совместных акций и мероприятий	Сотрудничество власти и общества при организации Дня молодежи, форума «Добро в Москве», патриотических акций («Бессмертный полк»), поисковые экспедиции; городские праздники (День города, спортивные события) с участием волонтеров НКО; межведомственные профилактические акции (например, коалиция против подросткового курения, объединяющая НКО, медиков и госслужащих).
Информационный обмен и методическая помощь	Проведение для НКО регулярных семинаров, обучающих курсов (на базе МДОО, «Мосволонтера»); издание методических пособий и рекомендаций (напр. сборники лучших практик волонтерства); создание онлайн-порталов и навигаторов возможностей для молодежи при содействии НКО (единая информационная платформа по 20 нацпроектам для молодежи).

\*Источник: составлено авторами

Как видно из представленной таблицы, в городе Москве используют различные механизмы партнерства. Особо стоит подчеркнуть два направления, получивших наиболее активное развитие в последние годы: патриотическое воспитание молодежи и добровольчество (волонтерство). Рассмотрим их подробнее как примеры эффективного межведомственного взаимодействия.

#### Партнерство в патриотическом воспитании молодежи

Патриотическое и гражданско-нравственное воспитание молодежи традиционно является одним из приоритетных направлений государственной молодежной политики России. В городе Москве для достижения этих целей задействованы как государственные структуры (например, музеи, образовательные учреждения, военные комиссариаты), так и многочисленные общественные объединения патриотической направленности. Такое сотрудничество позволяет более полно охватить молодежь воспитательными мероприятиями, используя как государственные ресурсы (музейные экспозиции, архивы, финансирование), так и энтузиазм общественников – поисковиков, ветеранов, молодежных активистов.

По данным правительства города Москвы, в столице действует около 800 социально ориентированных НКО, реализующих патриотические программы, которые объединяют тысячи неравнодушных москвичей. Город оказывает им организационную и финансовую поддержку, в частности через конкурс гран-

тов Мэра для НКО на патриотические проекты. Представители организаций, получивших гранты, проводят поисково-мемориальные экспедиции, работают в архивах, организуют выставки, уроки мужества и просветительские мероприятия для молодежи. Например, за счет городского гранта в 2024 году Фонд стратегических инициатив Музея Победы открыл новую выставку «Крым – 80-летие подвига», подготовленную совместно с музеями Севастополя и Крыма [9]. В экспозицию вошли раритетные предметы военных лет и цифровые стенды с уникальными архивными материалами – современный интерактивный формат привлёк внимание молодежи.

Другой пример – деятельность поисковых отрядов. Московские власти ежегодно поддерживают поисковые экспедиции на места сражений Великой Отечественной войны, организуемые общественными объединениями. Весной 2024 года московский поисковый отряд «Тризна» при поддержке города начал новый сезон экспедиций по местам боевой славы. К работе привлекаются волонтеры-старшеклассники и студенты, для которых участие в поисковых работах становится живым уроком истории и патриотизма. Государственные учреждения – военкоматы, органы по делам молодежи – помогают с транспортом, снаряжением, координацией с местными властями, тогда как НКО берут на себя подготовку ребят и проведение непосредственных работ. В итоге совместными усилиями достигаются важные воспитательные результаты: укрепляется историческая память, у молодых людей формируется чувство



гражданской ответственности и гордости за страну.

Таким образом, партнерство органов власти и общественных объединений позволило сделать патриотическую работу с молодежью в городе Москве массовой, разнообразной по формам и близкой самой молодежи. Молодые люди участвуют в поисковых и волонтерских инициативах не по принуждению, а по своему желанию, благодаря чему патриотическое воспитание приобретает системный и постоянный характер.

### **Развитие волонтерства: объединение усилий государства и общества**

Волонтерство – еще одно ключевое направление молодежной политики, в котором особенно ярко проявилось межведомственное партнерство в городе Москве. Добровольчество вовлекает молодежь в решение социальных задач, формирует у нее навыки ответственности, взаимопомощи, лидерства. Московский феномен в этой сфере – создание крупной инфраструктуры поддержки волонтерского движения при активном участии государства.

В 2014 году в столице был открыт ресурсный центр «Мосволонтер» – сегодня это крупнейший в России городской центр развития добровольчества. Хотя «Мосволонтер» является государственным учреждением, по своей сути он служит объединяющей платформой для множества ведомств и общественных инициатив. За первое десятилетие своего существования движение «Мосволонтер» охватило более 1,22 млн. активистов – молодежи и взрослых москвичей [10].

«Мосволонтер» сегодня координирует 12 основных направлений добровольчества, включая событийное (помощь в организации праздников, фестивалей, спортивных соревнований), социальное (помощь детям, пожилым, людям с инвалидностью), культурное, экологическое, патриотическое волонтерство, спортивное, инклюзивные проекты, корпоративное волонтерство, медиа-волонтерство и волонтерство в сфере общественной безопасности. Такой широкий охват сфер деятельности стал возможен благодаря межведомственному подходу: профильные департаменты правительства (образования, здравоохранения, соцзащиты, культуры, спорта и др.) совместно с Комитетом КО-СМП формируют запросы на участие добровольцев и создают условия для их работы. Одновременно общественные организации

и движения – «Волонтеры Москвы», «Волонтеры-медики», волонтерские отряды вузов, религиозных и благотворительных организаций – интегрируются в единую городскую волонтерскую сеть через «Мосволонтер».

Примеры московского добровольчества, основанного на межведомственном партнерстве, многообразны. Во время Чемпионата мира по футболу 2018 года более 5 тысяч московских жителей-волонтеров помогали гостям и организаторам мирового первенства. Во время пандемии COVID-19 в 2020–21 гг. тысячи добровольцев, координируемых «Мосволонтером», доставляли продукты и лекарства пожилым людям, помогали врачам в госпиталях. Позднее, с 2022 года, добровольцы города Москвы совместно с городскими властями активно участвовали в сборе и отправке гуманитарной помощи жителям новых регионов и участникам СВО [7], демонстрируя высокий уровень гражданской солидарности.

Таким образом, межведомственное взаимодействие в развитии волонтерства проявляется на всех уровнях: от стратегического (принятие программ поддержки, финансирование инфраструктуры) до тактического (совместное проведение конкретных акций). Органы государственной власти города Москвы создали благоприятную среду – ресурсные центры, льготы, обучение – и тем самым стимулировали рост волонтерского движения. Сегодня волонтерство стало частью образа жизни значительной части московской молодежи.

### **Заключение**

Опыт города Москвы показывает, что реализация молодежной политики наиболее эффективна при условии активного межведомственного и межсекторного взаимодействия. Органы власти, координируя свои программы и опираясь на потенциал гражданского общества, достигают большего охвата и результатов, чем действуя изолированно. Нормативное закрепление принципов сотрудничества и системная поддержка НКО со стороны города привели к появлению устойчивых каналов взаимодействия – от ресурсных центров и грантовых конкурсов до совместных советов и акций. Партнерство с НКО позволило вовлечь новые целевые аудитории, сделать молодежные проекты более разнообразными и близкими самой молодежи.

Особенностью московского подхода является комплексность межведомственно-



го взаимодействия: оно включает не только профильные молодежные структуры, но и широкий круг партнеров – образовательные учреждения, музеи, библиотеки, спортивные организации, бизнес-структуры, СМИ. Координирующую роль берут на себя профильные комитеты (КОСМП) и ресурсные центры («Мосволонтер», МДОО и др.), обеспечивая согласованность действий. В итоге в столице сформирована разветвленная система поддержки молодежи, где государственные и негосударственные субъекты дополняют друг друга [13; 14; 15].

Вместе с тем анализ существует и ряд проблем, требующих внимания. Одна из них – недостаточная информированность части молодежи о существующих возможностях и проектах. При большом количестве инициатив информационное пространство фрагментировано, и не все молодые люди знают, куда обратиться за поддержкой или как поучаствовать [20]. Еще один вызов – координация между ведомствами. Несмотря на наличие профильного Комитета, в реализации молодежной политики города Москвы задействованы десятки структур, и иногда их усилия нуждаются в лучшем согласовании. Так, регулярные встречи и обмен данными между ними помогут избежать дублирования и совместно решать возникающие проблемы. Наконец, важно продолжать курс на вовлечение самой молодежи в управление политикой – расширять практику молодежных советов при органах власти, поддерживать студенческие инициативные проекты, поощрять общественный контроль (обратную связь) в молодежной сфере. Молодые люди должны ощущать, что политика делается «для них и вместе с ними», тогда они будут активнее включаться в ее реализацию.

#### Рекомендации

Опираясь на проведенный анализ, можно предложить следующие рекомендации для развития межведомственного взаимодействия в реализации молодежной политики города Москвы:

1. Создать единый информационный портал для молодежи и НКО. Необходимо интегрировать разрозненную информацию о всех городских молодежных программах, грантах, мероприятиях в одну онлайн-платформу. Такой портал (или мобильное приложение) должен совместно курироваться Комитетом КОСМП и ведущими молодежными организациями. Он позволит любому

молодому человеку быстро находить возможности самореализации (кружки, конкурсы, стажировки, волонтерство и т.п.), а НКО – узнавать о мерах поддержки и подаваемых заявках. Единый бренд и активное продвижение этого ресурса (через «Активный гражданин», соцсети, вузы) повысят информированность молодежи и вовлеченность в проекты [12].

2. Развивать государственно-частное партнерство в интересах молодежи [16; 21]. Помимо НКО, важным ресурсом являются коммерческие компании, многие из которых готовы вносить вклад в развитие молодежи (через программы КСО, наставничество, спонсорство мероприятий). Рекомендуются при Комитете КОСМП создать рабочую группу с представителями бизнеса для координации проектов по молодежному предпринимательству, техническому творчеству, карьерному развитию. Город может предоставлять налоговые льготы или активно развивать узнаваемость компаний, активно поддерживающих молодежные инициативы (например, присваивать статус «Партнер Москвы по работе с молодежью»). Вовлечение бизнеса усилит ресурсную базу молодежной политики и откроет новые возможности (стажировки, гранты, конкурсы от компаний).

3. Обеспечить мониторинг и обратную связь. Необходимо внедрить систему регулярного мониторинга эффективности межведомственного взаимодействия. Предлагается раз в год проводить опросы среди молодежных НКО и активистов: насколько они удовлетворены поддержкой города, с какими препятствиями сталкиваются, какие идеи предлагают. Также полезно собирать статистику: число совместных проектов ведомств и НКО, динамика охвата молодежи программами, процент выполнения плановых показателей [17; 19].

Внедрение указанных рекомендаций будет способствовать тому, что межведомственное взаимодействие в городе Москве выйдет на новый уровень. В конечном счете, выиграет молодежь города Москвы, получившая более скоординированную и адресную поддержку для своего развития. Москва, в свою очередь, закрепит за собой статус передового города по реализации молодежной политики, чья модель сотрудничества государства и сформированного гражданского общества может быть масштабирована на иные регионы и муниципалитеты.

**Список источников:**

1. Закон Российской Федерации «О молодежной политике в Российской Федерации» от 30.12.2020 № 489-ФЗ.
2. Закон города Москвы «О взаимодействии органов государственной власти города Москвы с негосударственными некоммерческими организациями» от 12.07.2006 № 38-ФЗ.
3. Приказ Росмолодежи «Об утверждении Методических рекомендаций по организации работы органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации и местного самоуправления, реализующих государственную молодежную политику» от 13.05.2016 № 167 // Официальный интернет-портал правовой информации. – 2016.
4. Бородин А.В. Межсекторная молодежная политика: понятие и современные технологии социального партнерства // Современные исследования социальных проблем. 2016. № 1 (57). С. 149
5. Выяснилось, сколько молодежи проживает в городе Москве. Московский комсомолец // URL: <https://www.mk.ru/moscow/2024/06/30/vyyasnilos-skolko-molodezhi-prozhivaet-v-moskve.html> (дата обращения: 19.11.2025).
6. В каждом округе Москвы работают пространства для НКО. Официальный сайт Мэра Москвы // URL: <https://www.mos.ru/mayor/themes/12759050/> (дата обращения: 19.11.2025).
7. Десять лет добрых дел – первый юбилей центра «Мосволонтер». Сайт Сергея Собянина // URL: <https://www.sobyanin.ru/desyat-let-dobryh-del> (дата обращения: 19.11.2025).
8. Комитет общественных связей и молодежной политики (КОСМП) города Москвы. Официальный сайт Мэра Москвы // URL: <https://www.mos.ru/> (дата обращения: 14.11.2025).
9. «Мундир для героя», «Дороги Победы»: какие патриотические проекты развивают столичные НКО. Молодежь Москвы // URL: <https://www.mosmolodezh.ru/news/mundir-dlya-geroya-dorogi-pobedy-kakie-patrioticheskie-proekty-razvivayut-stolichnye-nko> (дата обращения: 14.11.2025).
10. Собянин: Движение «Мосволонтер» за 10 лет объединило более 1,22 млн активистов. Черемушки Медиа // URL: <https://cheremushkimedia.ru/news/sobyanin-dvizhenie-mosvolonter-za-10-let-obedinilo-bolee-122-mln-aktivistov> (дата обращения: 14.11.2025).
11. Эксперты обсудили, как объединить усилия для развития молодежи. РБК // URL: [https://www.rbc.ru/industries/news/68664b219a794770eb9c6509?from=industries\\_newsfeed](https://www.rbc.ru/industries/news/68664b219a794770eb9c6509?from=industries_newsfeed) (дата обращения: 15.11.2025).
12. Экспертная группа ГУУ разработала рекомендации межведомственного взаимодействия при реализации молодежной политики. Без формата // URL: <https://moskva.bezformata.com/list-news/molodyozhnoy/148914790> (дата обращения: 19.11.2025).
13. Ибяттов Ф. М., Хмельченко Е.Г. Государственно-частное партнерство как инструмент в решении задач социально-экономического развития регионов и муниципальных образований // Муниципальная академия. 2019. №4. С.89-95.
14. 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.
15. Зотов В.Б., Исаева М.И., Царапов М.Н. Традиции и способы взаимодействия государства и гражданского общества // Муниципальная академия. 2023. № 4. С. 15-20.

16. Колчин А.А., Силина К.А. Импорт-инвестирование в предпринимательстве: история вопроса // В сборнике: Актуальные вопросы экономики и финансов. Сборник статей международной научно-практической конференции. Ижевск, 2021. С. 117-120.
17. Колчин А.А. Современная российская школа и подготовка социально активной молодежи через организацию учебно-исследовательской и проектной деятельности // Уровень жизни населения регионов России. 2011. № 2 (156). С. 120-125.
18. Хмельченко Е.Г. Социальные стандарты как инструмент управления развитием социальной сферы // Вестник университета. 2015. № 6. С. 88-92.
19. Хван В.В., Бринза В.В., Филиппов Д.В. Реорганизация университета и трансформация структуры управления его социальным комплексом // Университетское управление: практика и анализ. 2018. Т. 22. № 4 (116). С. 40-51.
20. Черкасова М.А. Современные жизненные стратегии и их роль в успешной самореализации учащейся молодежи // Вестник Северо-Кавказского гуманитарного института. 2014. № 3 (11). С. 121-125.
21. 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. Law of the Russian Federation "On Youth Policy in the Russian Federation" dated December 30, 2020, No. 489-FZ.
2. Law of the City of Moscow "On the Interaction of Moscow City Government Bodies with Non-Governmental Non-Commercial Organizations" dated July 12, 2006, No. 38-FZ.
3. Order of the Federal Agency for Youth Affairs "On Approval of Methodological Recommendations for Organizing the Work of Executive Bodies of the Constituent Entities of the Russian Federation and Local Self-Government Implementing State Youth Policy" dated May 13, 2016, No. 167 // Official Internet Portal of Legal Information. – 2016.
4. Borodina A.V. Intersectoral Youth Policy: Concept and Modern Technologies of Social Partnership // Modern Studies of Social Problems. 2016. No. 1 (57). P. 149
5. The number of young people living in Moscow has been determined. Moskovsky Komsomolets // URL: <https://www.mk.ru/moscow/2024/06/30/vyyasnilos-skolko-molodezhi-prozhivaet-v-moskve.html> (date of access: 19.11.2025).
6. Spaces for NPOs operate in every district of Moscow. Official website of the Mayor of Moscow // URL: <https://www.mos.ru/mayor/themes/12759050/> (date of access: 19.11.2025).
7. Ten years of good deeds – the first anniversary of the Mosvolonter center. Sergei Sobyanin's website // URL: <https://www.sobyanin.ru/desyat-let-dobryh-del> (date of access: 19.11.2025).
8. Committee for Public Relations and Youth Policy (KOSIMP) of the City of Moscow. Official website of the Mayor of Moscow // URL: <https://www.mos.ru/> (date accessed: 14.11.2025).
9. "Uniform for a Hero," "Roads of Victory": what patriotic projects are Moscow's NGOs developing. Moscow Youth // URL: <https://www.mosmolodezh.ru/news/mundir-dlya-geroya-dorogi-pobedy-kakie-patrioticheskie-proekty-razvivayut-stolichnye-nko> (date accessed: 14.11.2025).

10. Sobyenin: The Mosvolonter movement has united more than 1.22 million activists in 10 years. Cheryomushki Media // URL: <https://cheremushkimedia.ru/news/sobyenin-dvizenie-mosvolonter-za-10-let-obedinilo-bolee-122-mln-aktivistov> (accessed: 14.11.2025).
11. Experts discussed how to combine efforts for youth development. RBC // URL: [https://www.rbc.ru/industries/news/68664b219a794770eb9c6509?from=industries\\_newsfeed](https://www.rbc.ru/industries/news/68664b219a794770eb9c6509?from=industries_newsfeed) (accessed: 15.11.2025).
12. The State University of Management's expert group developed recommendations for interdepartmental cooperation in the implementation of youth policy. Without format // URL: <https://moskva.bezformata.com/listnews/molodyozhnoy/148914790> (date of access: 19.11.2025).
13. Ibyatov F. M., Khmelchenko E. G. Public-private partnership as a tool for solving problems of socio-economic development of regions and municipalities // Municipal Academy. 2019. No. 4. pp. 89-95.
14. Zotov V. B., Golovanov V. I. Problems of financial support in municipalities and directions for increasing the level of independence of local authorities // Municipal Academy. 2018. No. 2. pp. 57-61.
15. 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. Pp. 15-20.
16. Kolchin A. A., Silina K. A. Impact Investing in Entrepreneurship: History of the Issue // In the collection: Current Issues in Economics and Finance. Collection of Articles from the International Scientific and Practical Conference. Izhevsk, 2021. Pp. 117-120.
17. Kolchin A. A. Modern Russian School and the Training of Socially Active Youth through the Organization of Educational, Research, and Project Activities // Standard of Living of the Population of Russian Regions. 2011. No. 2 (156). Pp. 120-125.
18. Khmelchenko E. G. Social Standards as a Tool for Managing the Development of the Social Sphere // University Bulletin. 2015. No. 6. Pp. 88-92.
19. Khvan V. V., Brinza V. V., Filippov D. V. Reorganization of the University and Transformation of the Management Structure of its Social Complex // University Management: Practice and Analysis. 2018. Vol. 22. No. 4 (116). Pp. 40-51.
20. Cherkasova M.A. Modern Life Strategies and Their Role in the Successful Self-Realization of Student Youth // Bulletin of the North Caucasus Humanitarian Institute. 2014. No. 3 (11). Pp. 121-125.
21. Cherkasova M.A. Network Communities and a Shift in the Paradigm of Municipal Management: The Case of Moscow // State and Municipal Management. Scientific Notes. 2021. No. 1. Pp. 82-86.



УДК 332.05

DOI: 10.52176/2304831X\_2025\_06\_97

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

## Анализ процессов цифровизации в Красноярском крае: от «умных муниципалитетов» к «умному региону»

## Analysis of digitalization processes in the Krasnoyarsk kray: from «smart municipalities» to «smart region»



### **Елена Валерьевна Лобкова**

ФГАОУ ВО «Сибирский федеральный университет», доцент кафедры социально-экономического планирования Института экономики, государственного управления и финансов, кандидат экономических наук, доцент, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2804-3427>, Web of Science Researcher ID: <https://www.researcherid.com/rid/GRF-3089-2022>, SPIN-код: 7877-1340, AuthorID: 606724  
660041, Россия, Красноярск, проспект Свободный, 79.  
e-mail: [elena.valerin@yandex.ru](mailto:elena.valerin@yandex.ru)

### **Elena V. Lobkova**

FSAEI HE «Siberian Federal University», Associate Professor of the Department of Socio-Economic Planning at the Institute of Economics, Public Administration and Finance, Candidate of Economics, Associate Professor, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2804-3427>, Web of Science Researcher ID: <https://www.researcherid.com/rid/GRF-3089-2022>, SPIN code: 7877-1340, AuthorID: 606724  
79 Svobodny Avenue, Krasnoyarsk, Russia, 660041  
e-mail: [elena.valerin@yandex.ru](mailto:elena.valerin@yandex.ru)



### **Елена Геннадьевна Смолина**

ФГАОУ ВО «Сибирский федеральный университет», старший преподаватель кафедры социально-экономического планирования Института экономики, государственного управления и финансов, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8679-4232>, SPIN-код: 6669-6386  
79 Svobodny Avenue, Krasnoyarsk, Russia, 660041  
e-mail: [smolinael@mail.ru](mailto:smolinael@mail.ru)

### **Elena G. Smolina**

FSAEI HE «Siberian Federal University», Senior Lecturer at the Department of Socio-Economic Planning at the Institute of Economics, Public Administration and Finance, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8679-4232>, SPIN code: 6669-6386  
79 Svobodny Avenue, Krasnoyarsk, Russia, 660041  
e-mail: [smolinael@mail.ru](mailto:smolinael@mail.ru)

**Аннотация.**

Статья посвящена анализу уровня цифровизации муниципальных образований Красноярского края по итогам 2024 г. в рамках проекта «Умный город». Авторы обосновывают необходимость перехода от оценки исключительно городов к оценке «умных муниципалитетов», что особенно актуально для регионов с высокой долей малых населенных пунктов. На основе данных рейтинга Минстроя России по индексу «IQ городов» проводится детальный разбор позиций 61 муниципального образования Красноярского края. Исследование выявляет ключевую особенность: несмотря на лидерство г. Красноярска в абсолютных значениях индекса, наиболее высокие результаты относительно муниципалитетов своей группы демонстрируют малые города края (г. Железнодорожный и г. Зеленогорск). Для объективного сравнения муниципалитетов из разных категорий авторы предлагают оценивать относительный индекс рейтинга муниципалитетов. Рассмотрены меры по устранению цифрового неравенства в труднодоступных населенных пунктах Красноярского края, а также перспективные цифровые проекты (цифровые двойники, интеллектуальные транспортные системы). Отмечается, что развитие проекта «Умный город» в регионе требует учета его масштабов, низкой плотности населения и разработки адресных стратегий для муниципалитетов с разными ресурсными возможностями. Важным выводом исследования является необходимость установления показателей – индикаторов достижений в процессе цифровизации муниципалитета среди перечня показателей оценки эффективности деятельности органов местного самоуправления.

**Ключевые слова.**

Муниципалитет, «умный город», эффективность местного самоуправления, цифровизация, индекс, цифровое неравенство.

**Введение**

Главными трендами «умной» городской среды являются искусственный интеллект [6], цифровые двойники и роботизация, анализ больших данных и интернет вещей [23; 24; 28], интеллектуальные транспортные системы и цифровизация госуслуг [3]. В настоящее время внимание экспертов по развитию городской среды все больше привлекает идея о цифровых двойниках городов. Это один из важных проектов развития концепции «Умных городов». Презентованная платформа от Ростелеком «Цифровой двойник региона» – отечественная разработка, которая позволяет картографически визуализировать город, населенный пункт, агломерацию в 2D и 3D форматах, собирает данные по ЖКХ, транспорту, экологии и т.д., агрегирует их в одной платформе. Информация анализируется с помощью искусственного интеллекта и представляется руководителям для принятия опе-

**Abstract.**

The article is devoted to the analysis of the level of digitalization of municipalities of the Krasnoyarsk kray by the end of 2024 within the framework of the Smart City project. The authors substantiate the need to move from evaluating exclusively cities to evaluating «smart municipalities». This is especially true for regions with a high proportion of small settlements. The authors conduct a detailed analysis of the positions of 61 municipalities of the Krasnoyarsk kray based on the data of the rating of the Ministry of Construction of Russia on the «IQ of cities» index. The study reveals a key feature: despite the leadership of the city of Krasnoyarsk in absolute index values, the small towns of the region (Zheleznogorsk and Zelenogorsk) demonstrate the highest results relative to the municipalities of their group. The authors propose to evaluate the relative rating index of municipalities for an objective comparison of municipalities from different categories. In the article, the authors reviewed measures to eliminate digital inequality in remote settlements of the Krasnoyarsk kray, as well as promising digital projects (digital twins, intelligent transport systems). It is noted that the development of the Smart City project in the region requires taking into account its scale, low population density and the development of targeted strategies for municipalities with different resource capabilities. An important conclusion of the study is the need to establish indicators of achievements in the process of digitalization of the municipality among the list of indicators for evaluating the effectiveness of local government.

**Keywords.**

Municipality, «smart city», efficiency of local government, digitalization, index, digital inequality.

ративных и эффективных решений. В итоге «Цифровой двойник региона» должен привести к повышению качества городской среды для жителей. Самым разработанным блоком «Цифрового двойника региона» является «Интеллектуальная транспортная система» [2]. Пилотной площадкой в этом направлении является г. Пермь. Реализация интеллектуальной транспортной системы позволила в Перми увеличить пропускную способность на городских улицах на 15–30% и снизила аварийность [20].

За последние пять лет стандарты проекта «Умный город» претерпели значительные изменения [5]. Основным драйвером стала их синхронизация с национальными проектами и технологический прогресс. При этом ключевой принцип – ориентация на человека – остается неизменным. Ключевым достижением за период 2019–2024 гг. стало применение в 94 городах из 52 регионов цифровых техноло-



гий и искусственного интеллекта для решения задач в сферах здравоохранения, образования, ЖКХ, транспорта, безопасности и других. Это подтверждает практическую ценность инициативы.

Успехи отечественных решений – российские ИТ-продукты (например, облачная платформа «Эксон» для решения задач строительной отрасли через бесшовные цифровые инструменты или сервис «Синтека» для закупок делает процесс выбора поставщиков быстрым и прозрачным) – закрывают все основные потребности «Умных городов». Их ключевым преимуществом является адаптация к местным реалиям и независимость от ухода зарубежных вендоров. Ключевой мерой является последовательный переход на российское программное обеспечение и оборудование в рамках политики импортозамещения. Главной сложностью остается цифровизация малых городов с низкими бюджетными возможностями. Решение видится в личной заинтересованности местных органов власти [5], но необходимы и стимулирующие механизмы, такие как развитая система оценки индекса цифровизации «IQ городов» с продуманными поощрениями и ответственностью руководителей цифровой трансформации.

Запущены инициативы по интеграции разрозненных систем (транспорт, ЖКХ) в единые платформы, при этом актуальным остается вопрос защиты критической инфраструктуры от киберугроз через использование доверенных технологий [25]. Применение БПЛА ограничено в связи с требованиями безопасности, но разрабатываются экспериментальные правовые режимы для тестирования, например, в Иланском районе Красноярского края.

Международный опыт таких лидеров, как Финляндия (BIM-технологии), Китай, Сингапур (автоматизация строительства) и других, интересен [10; 17; 27], но приоритетом является применение и развитие собственного опыта цифрового взаимодействия с гражданами (портал Госуслуг, платформы обратной связи) [11].

Основным результатом текущего этапа цифровизации стало формирование многочисленного сообщества профессионалов, заинтересованных в развитии своих муниципалитетов. На текущий момент работа сфокусирована на достижении целей, поставленных в Указе Президента РФ № 309 от 07.05.2024, а стандарты проекта «Умный го-

род» актуализируются на период до 2030 г. с учетом изменений в структуре национальных проектов.

### Основная часть

Проект «Умный город», стартовавший в 2018 г. по инициативе Минстроя России, представляет ежегодный рейтинг городов по уровню их цифровизации. В силу активной цифровизации всех сфер и территорий, очевидно, что актуальной является оценка не только городов (городских округов, далее – ГО), но и иных видов муниципальных образований (муниципальных округов, далее – МО, и муниципальных районов, далее – МР). С точки зрения авторов, корректнее в данном контексте использовать формулировку «умный муниципалитет», поэтому в данной статье исследование было расширено до оценки уровня цифровизации муниципальных образований [13; 14].

Уровень цифровизации городов, согласно методике Минстроя России, оценивается с помощью индекса «IQ городов» по пяти группам ГО в зависимости от численности жителей. Красноярск находится в категории «крупнейшие города» (города-миллионники), состоящей из 15 ГО. Предполагалось, что именно эти города должны стать драйверами цифровой трансформации территорий [1].

Красноярск за весь период оценки индекса в рейтинге выше пятого места не поднимался (2022 г.), в 2023 г. [19] и 2024 г. [8] находился на девятом месте. В 2024 г. очевиден факт перелома такой ситуации относительно положения городов в рейтинге, как «Москва и “все остальные”» [16]. На текущий момент позиции муниципалитетов в рейтинге расположены достаточно плотно, разрывы в индексах «IQ городов» небольшие, между муниципалитетами намечается здоровая конкуренция [15].

В августе 2025 г. Минстроем России впервые был опубликован рейтинг не только городов, но и регионов РФ по индексу цифровизации городского хозяйства «IQ городов» (по итогам 2024 г.). Индекс цифровизации региона – это средний индекс «IQ городов», входящих в состав этого региона.

В рейтинге 2024 г. участвовали 82 региона России за исключением Москвы, Санкт-Петербурга и Севастополя как городов федерального значения (их рейтинги были опубликованы в соответствующих группах городов) и четырех новых регионов страны. Значение ин-

декса цифровизации регионов варьируется от 33,3 (Республика Ингушетия – 82 место) до 233,4 (Ханты-Мансийский автономный округ – Югра – 1 место). Красноярский край занимает 19 место с индексом в 144,3. Примечательно, что высокий рейтинг региона определяет цифровизация не крупных и больших городов (от 100 тыс. человек и выше), а средних и малых (до 100 тыс. человек) муниципальных образований, входящих в его состав. Индекс цифровизации региона рассчитывается по формуле простой средней геометрической, а не по формуле средней геометрической взвешенной, что, конечно, несколько искажает результат. Например, именно малые (до 50 тыс. человек) муниципальные образования Тюменской области, Ханты-Мансийского автономного округа и Пермского края заняли с 1 по 66 строчку рейтинга индекса «IQ городов» в группе «малые муниципальные образования». Это и определило тройку лидеров среди регионов РФ за 2024 г.: 1 место – Ханты-Мансийский автономный округ – Югра (средний индекс «IQ городов» равен 233,4); 2 место – Пермский край (средний индекс «IQ городов» – 226,9); 3 место – Тюменская область (средний индекс «IQ городов» равен 222,9).

Особенность Красноярского края заключается в том, что он обладает огромной площадью (является вторым по площади субъектом России и третьим в мире после Якутии и Западной Австралии), при этом по численности населения находится на 15 месте среди регионов РФ (2,8 млн человек). В 2024 г. Красноярский край включал 544 муниципальных образований, из которых крупных муниципальных образований (городских, муниципальных округов и муниципальных районов)

было всего 61 (11%). Общее количество административных населенных пунктов в крае составляет 1 751 единицу. Наличие большого числа малых поселений, значительная территориальная протяженность, низкая плотность населения, особенно в северных территориях края, – все это создает существенные объективные трудности для успешной цифровой трансформации региона. Тем не менее, процессы цифровизации запущены и демонстрируют определенные успехи.

#### Самый «умный город» в Красноярском крае

За 2024 г. Минстроем России были рассчитаны индексы «IQ городов» для 61 муниципального образования Красноярского края. Красноярск в группе городов-миллионников занял 9 место [9] и стал, что ожидаемо, самым «умным» в Красноярском крае городом. Примечательно, что второе и третье места заняли «малые муниципальные образования» (численностью населения менее 50 тыс. человек) – г. Железногорск и г. Зеленогорск, табл. 1.

В Красноярском крае нет ни одного «крупного» города (численностью населения от 250 тыс. до 1 млн человек) и всего два «больших» города (численностью населения от 100 до 250 тыс. человек) – г. Норильск и г. Ачинск. Их уровень цифровизации, согласно индексу, существенно уступает многим другим муниципальным образованиям с меньшей численностью населения. Например, г. Ачинск в рейтинге Красноярского края за 2024 год занял последнее место с минимальным значением индекса «IQ городов» в 131,7.

Перечень показателей оценки эффективности деятельности органов местного са-

**Таблица 1**  
**Рейтинг муниципалитетов Красноярского края по значению индекса цифровизации «IQ городов», 2024 г.**

Место в рейтинге среди муниципалитетов региона	Муниципалитет		Значение индекса «IQ городов»
1	Красноярск	ГО	203,7
2	Железногорск	ГО	160,0
3	Зеленогорск	ГО	154,1
4	Канск	ГО	154,1
...	... ..	...	...
17	Норильск	ГО	147,7
...	... ..	...	...
60	Таймырский Долгано-Ненецкий	МР	136,0
61	Ачинск	ГО	131,7

\*Источник: информационно-аналитический портал «Умный город» [7]

моуправления (МСУ) по Указу Президента РФ от 28.04.2008 № 607 совокупно с дополнительными индикаторами по Постановлению Правительства РФ от 17.12.2012 № 1317 (всего более 40 показателей) не включает ни одной позиции, которая бы напрямую отражала достижения муниципалитета в процесс цифровизации. При этом цель процесса цифровизации и деятельности органов МСУ, по сути, одина – повышение качества и уровня жизни

населения [12; 18; 21]. Связь между показателями цифровизации и социально-экономическими показателями развития муниципалитетов, конечно, присутствует, но такая оценка не подтверждается статистически. Рассчитанный авторами коэффициент корреляции между индексом «IQ городов» и сводным индексом эффективности деятельности органов МСУ ( $r = 0,163$ ) показывает, что значимой связи нет, табл. 2

Таблица 2

Уровень цифровизации муниципалитетов Красноярского края, 2024 г.

№	Место в рейтинге Минстроя РФ	Муниципалитет		Значение индекса «IQ городов»	Сводный индекс эффективности деятельности органов МСУ	Относительный индекс рейтинга муниципалитета
	Крупнейшие города (группа: 15 муниципалитетов)					
1	9	Красноярск	ГО	203,7	0,517	0,600
	Большие города (162 муниципалитета)					
2	77	Норильск	ГО	147,7	0,700	0,475
3	93	Ачинск	ГО	131,7	0,474	0,574
	Средние города (группа: 279 муниципалитетов)					
4	78	Канск	ГО	154,1	0,375	0,280
5	90	Минусинск	ГО	148,2	0,449	0,323
6	91	Лесоси-бирск	ГО	148,2	0,448	0,326
7	92	Емельянов-ский	МР	148,2	0,398	0,330
	Малые муниципальные образования (группа: 1806 муниципалитетов)					
8	251	Железно-горск	ГО	160,0	0,391	0,139
9	305	Зеленогорск	ГО	154,1	0,571	0,169
10	373	Дивногорск	ГО	148,2	0,492	0,207
11	374	Дзержинский	МР	148,2	0,357	0,207
12	375	Шарыпово	ГО	148,2	0,556	0,208
13	376	Канский	МР	148,2	0,373	0,208
14	377	Сухобузим-ский	МР	148,2	0,377	0,209
15	378	Манский	МР	148,2	0,393	0,209
16	379	Назарово	ГО	148,2	0,506	0,210
17	380	Сосново-борск	ГО	148,2	0,466	0,210
18	381	Березовский	МР	148,2	0,333	0,211
19	423	Ачинский	МР	142,3	0,383	0,234
20	424	Уярский	МР	142,3	0,371	0,235
21	425	Балахтинский	МР	142,3	0,423	0,235
22	426	Богучанский	МР	142,3	0,376	0,236
23	427	Идринский	МР	142,3	0,420	0,236
24	428	Курагинский	МР	142,3	0,429	0,237
25	429	Партизан-ский	МР	142,3	0,382	0,238
26	430	Пировский	МО	142,3	0,509	0,238
27	431	Мотыгинский	МР	142,3	0,403	0,239
28	432	Рыбинский	МР	142,3	0,365	0,239
29	433	Саянский	МР	142,3	0,414	0,240
30	434	Ужурский	МР	142,3	0,389	0,240

№	Место в рейтинге Минстроя РФ	Муниципалитет		Значение индекса «IQ городов»	Сводный индекс эффективности деятельности органов МСУ	Относительный индекс рейтинга муниципалитета
31	435	Северо-Енисейский	МР	142,3	0,550	0,241
32	436	Тасеевский	МР	142,3	0,354	0,241
33	437	Минусинский	МР	142,3	0,407	0,242
34	438	Тюхтетский	МО	142,3	0,455	0,243
35	439	Ирбейский	МР	142,3	0,356	0,243
36	440	Каратузский	МР	142,3	0,412	0,244
37	441	Большеулуйский	МР	142,3	0,490	0,244
38	442	Боготол	ГО	142,3	0,380	0,245
39	443	Бородино	ГО	142,3	0,444	0,245
40	444	Енисейск	ГО	142,3	0,455	0,246
41	445	Бирилюсский	МР	142,3	0,399	0,246
42	446	Абанский	МР	142,3	0,398	0,247
43	447	Боготольский	МР	142,3	0,368	0,248
44	448	Казачинский	МР	142,3	0,354	0,248
45	449	Новоселовский	МР	142,3	0,408	0,249
46	450	Нижнеингашский	МР	142,3	0,314	0,249
47	451	Шушенский	МР	142,3	0,350	0,250
48	452	Туруханский	МР	142,3	0,500	0,250
49	453	Иланский	МР	142,3	0,382	0,251
50	454	Большемуртинский	МР	142,3	0,453	0,251
51	455	Эвенкийский	МР	142,3	0,367	0,252
52	456	Енисейский	МР	142,3	0,436	0,252
53	457	Ермаковский	МР	142,3	0,346	0,253
54	458	Краснотуранский	МР	142,3	0,412	0,254
55	459	Шарыповский	МО	142,3	0,565	0,254
56	460	Кежемский	МР	142,3	0,380	0,255
57	501	Солнечный	ГО	136,0	0,520	0,277
58	502	Кедровый	ГО	136,0	0,497	0,278
59	503	Козульский	МР	136,0	0,429	0,279
60	504	Назаровский	МР	136,0	0,435	0,279
61	505	Таймырский Долгано-Ненецкий	МР	136,0	0,389	0,280

\*Источник: составлено на основании расчетов авторов, оценок Минстроя России, статистических данных муниципалитетов

### Самый успешный муниципалитет в рейтинге Красноярского края

В рейтинге цифровизации Минстроя РФ за 2024 г. участвовало 2 330 муниципальных образований страны, группированных на пять групп по численности жителей: «крупнейшие» (свыше 1 млн жителей), «крупные» (от 250 тыс. до 1 млн жителей), «большие» (от 100 тыс. до 250 тыс. жителей), «средние» (от 50 тыс. до 100 тыс. жителей), «малые» (менее 50 тыс. жителей). Для каждой группы был представлен отдельный рейтинг.

Авторами был рассчитан относительный индекс для составления рейтинга муниципалитетов Красноярского края по формуле (1):

$$r_i = \frac{R_i}{N_i} \quad (1)$$

где  $r_i$  – относительный индекс рейтинга муниципалитета;

$R_i$  – место муниципалитета в рейтинге соответствующей группы (по данным Минстроя РФ);  $N_i$  – число муниципалитетов в оцениваемой группе.

Значение  $R_i$  (место в рейтинге) – от 1 и выше (ограничено численностью муниципалитетов группы). Значение относительного индекса рейтинга  $gi$  положительно и не превышает 1. Чем меньше относительный индекс рейтинга муниципалитета, тем более высокую позицию он занимает. Максимальное значение относительного индекса  $gi$ , равное 1, означает, что муниципальное образование в своей группе занимает последнюю строчку – показывает самые низкие результаты.

Указанная оценка относительного индекса призвана ответить на вопрос: чьи успехи в процессе цифровизации выше – г. Красноярск, который занимает 9 позицию из 15 городов-миллионников, – или г. Железногорск, который занимает 251 строчку, но среди 1 806 муниципалитетов в своей группе «малые муниципальные образования»?

Согласно проведенным расчетам по Красноярскому краю, самыми успешными в процессе цифровизации относительно других муниципалитетов, включая г. Красноярск, оказались г. Железногорск, г. Зеленогорск и г. Дивногорск, а самые многочисленные города региона оказались в конце списка, табл. 3.

Перед Министерством цифрового развития Красноярского края стоит задача разработать стратегию развития «умного» безопасного города [4]. Жители активно предлагают свои идеи, что очень важно [28]. В эту стратегию, например, может быть включена инициатива установки системы мониторинга

пешеходных дорожек на острове Татышев (г. Красноярск) с целью предупреждения передвижения электросамокатов и велосипедов. Распознавание лиц в системе видеонаблюдения в рамках системы «Безопасный город» реализовано в Красноярске. Допустимо использование этих возможностей для предупреждения и фиксации нарушений, что повысит безопасность для пешеходов.

### Устранение цифрового неравенства в Красноярском крае

В Красноярском крае на начало 2025 г. выявлено 1 714 населенных пунктов, неподключенных к сетям связи. Преимущественно это малые населенные пункты, численностью менее 500 человек. Большая часть этих населенных пунктов за первое полугодие 2025 г. уже была обеспечена услугами Интернет-связи. Темпы ликвидации цифрового неравенства на территории края с его особенностями и ограничениями довольно высоки.

Малочисленные населенные пункты от 100 до 500 человек – их в Красноярском крае 107 единиц (по состоянию на 1 июля 2025 г.) – получили возможность решить проблему благодаря федеральной программе «Устранение цифрового неравенства» за счет федеральных средств и по региональной программе, которая действует в Красноярском крае с 2017 г. Из них 81 населенный пункт до конца 2025 г. планируется обеспечить услугами Интернет-связи. Рассматриваются возможности подключения к Интернету оставшихся труднодоступных 26 пунктов. Решить пробле-

Таблица 3  
Относительный индекс рейтинга муниципалитетов Красноярского края, 2024 г.

№	Муниципалитет	Значение индекса «IQ городов»	Место в рейтинге Минстроя РФ	Число муниципалитетов в группе	Рейтинг по относительному индексу
1	Железногорск	ГО 160	251	1806	0,1390
2	Зеленогорск	ГО 154,1	305	1806	0,1689
3	Дивногорск	ГО 148,2	373	1806	0,2065
4	Дзержинский	МР 148,2	374	1806	0,2071
5	Шарыпово	ГО 148,2	375	1806	0,2076
...	...	...	...	...	...
57	Лесосибирск	ГО 148,2	91	279	0,3262
58	Емельяновский	МР 148,2	92	279	0,3297
59	Норильск	ГО 147,7	77	162	0,4753
60	Ачинск	ГО 131,7	93	162	0,5741
61	Красноярск	ГО 203,7	9	15	0,6000

\*Источник: составлено на основании расчетов авторов и оценок Минстроя России



му планируется с помощью проекта компании «БЮРО 1440», суть которого заключается в создании низкоорбитальной спутниковой группировки «Рассвет» для обеспечения широкополосного доступа в Интернет и высокоскоростной передачи данных с глобальным покрытием по всей России. Группировка будет состоять из спутников, работающих на низких орбитах, и предназначена для предоставления качественной связи в удаленных и труднодоступных районах Сибири, Дальнего Востока и Арктики. В 2025 г. Министерство цифрового развития Красноярского края примет участие в тестировании технологии.

В пунктах с населением менее 100 человек – их в крае 560, и есть пункты в северных территориях края численностью до 10 жителей – проблема связи не решена, но операторами тестируются мини-базовые станции. С 2027 г. такие территории войдут в перечень для финансирования проектов по этим вопросам из регионального бюджета с федеральной составляющей. В качестве варианта решения проблемы рассматривается строительство волоконно-оптических линий связи (ВОЛС). Так, в 2024 г. стартовал проект строительства ВОЛС на севере Красноярского края до села Ярцево. В 2025 г. поддержано продолжение строительства до населенного пункта Бор. До 2026 г. указанные населенные пункты будут обеспечены услугами связи через магистральные оптические каналы. Пилотный проект по строительству магистральных каналов связи через спутник в северных населенных пунктах был запущен в селе Хатанга Таймырского Долгано-Ненецкого района Красноярского края. В нескольких отдаленных поселках Красноярского края (например, поселок Носок Таймырского Долгано-Ненецкого района) изношена инфраструктура, и единственным решением в обеспечении связью пока видится переход на мобильный интернет.

В Красноярском крае активно переводят госуслуги в цифровой проактивный формат. Упрощена запись в школы и вузы через «Госуслуги» (500 тыс. заявлений в 2025 г., что на 75% больше, чем в 2024 г.), развиваются платформы обратной связи (платформа «Активный гражданин» собрала более 160 тыс. пользователей для голосований, сервис «Госуслуги. Решаем вместе» ежемесячно обрабатывает свыше 9 тыс. обращений по проблемам ЖКХ, дорожного хозяйства, образования и т.д.), идет работа над созданием и внедрением «Единой карты жителя», которая объединит

транспортные льготы, социальные меры и инструменты программы «Сибирское активное долголетие» в одном цифровом сервисе.

### Заключение

Проведенный анализ позволяет сделать ряд ключевых выводов о состоянии и перспективах цифровой трансформации муниципальных образований в рамках проекта «Умный город» на примере Красноярского края.

Прежде всего, подтверждается общероссийская тенденция смещения акцента с цифровизации исключительно крупных городов в сторону развития «умных муниципалитетов» независимо от их численности. Важным результатом является выявление статистически незначимой связи между уровнем цифровизации муниципалитетов и сводным индексом эффективности деятельности органов местного самоуправления. Это свидетельствует о том, что традиционные показатели эффективности органов власти не отражают достижения в области цифровизации, и обосновывает необходимость интеграции соответствующих показателей в систему оценки деятельности органов местного самоуправления.

Для Красноярского края, как для региона с огромной территорией, низкой плотностью населения и наличием большого числа малых и удаленных населенных пунктов, ключевыми вызовами остаются преодоление цифрового неравенства и адаптация типовых решений «Умного города» к специфическим условиям. Успешное решение этих задач зависит не только от бюджетного финансирования и федеральных программ, но и от развития стимулирующих механизмов, повышающих заинтересованность и ответственность местных органов власти, а также от активного внедрения новых технологий. Дальнейшее развитие проекта «Умный город» в Красноярском крае и аналогичных регионах требует реализации дифференцированного подхода, учитывающего потенциал каждого типа муниципалитетов, укрепления мер поддержки для малых городов и сельских территорий и тесной интеграции цифровой трансформации в систему стратегических приоритетов социально-экономического развития на всех уровнях управления.

**Список источников:**

1. Афанасьева Ю. С., Попова Н. Е. «Умные» города России: риски и возможности // Вестник Воронежского государственного университета инженерных технологий. 2022. № 1 (91). С. 282–287.
2. Бекларян А. Л., Бекларян Л. А., Акопов А. С. Имитационная модель интеллектуальной транспортной системы «умного города» с адаптивным управлением светофорами на основе нечеткой кластеризации // Бизнес-информатика. 2023. № 3. С. 70–86.
3. Голованов В. И. Особенности организации проектных процессов при создании «Умных городов» // Муниципальная академия. 2024. № 3. С. 8–23.
4. Грищенко Л. Л., Ревин С. М., Коротаев Ю. В. «Умные» технологии при обеспечении безопасности в «умном городе» // Муниципальная академия. 2020. № 2. С. 186–191.
5. Зотов В. Б. «Умный город»: методология построения системы // Муниципальная академия. 2019. № 3. С. 3–11.
6. Зотов В. Б., Демин А. В. Искусственный интеллект в управлении городом Москвой как модели // Муниципальная академия. 2025. № 3. С. 89–97.
7. Индекс цифровизации городского хозяйства «IQ городов» по итогам 2024 года // URL: <https://russiasmartcity.ru/12300-2/> (дата обращения: 05.09.2025).
8. Итоги расчета индекса «IQ городов» // URL: <https://www.comnews.ru/content/240883/2025-08-25/2025-w35/1018/itogiraschet-indekso-iq-gorodov> (дата обращения: 05.09.2025).
9. Итоги расчета индекса «IQ Городов». Крупнейшие города // URL: [https://russiasmartcity.ru/wp-content/uploads/2025/09/Рейтинг\\_муниципалитетов\\_Крупнейшие.pdf](https://russiasmartcity.ru/wp-content/uploads/2025/09/Рейтинг_муниципалитетов_Крупнейшие.pdf) (дата обращения: 08.09.2025).
10. Колодий Н. А., Иванова В. С., Гончарова Н. А. Умный город: особенности концепции, специфика адаптации к российским реалиям // Социологический журнал. 2020. № 2. С. 102–123.
11. Ларичев А. А., Кожевников О. А., Корсун К. И. Правовое регулирование технологий «умного города» в контексте решения вопросов местного значения на городских территориях // Право. Журнал Высшей школы экономики. 2023. № 3. С. 56–77.
12. Литвинцева Г. П., Шмаков А. В., Стукаленко Е. А., Петров С. П. Оценка цифровой составляющей качества жизни населения в регионах Российской Федерации // Пространство экономики. 2019. № 17 (3). С. 107–127.
13. Лобкова Е. В., Смолина Е. Г. Цифровая трансформация городской среды: «умные города» как драйверы социально-экономического развития региона // Экономический анализ: теория и практика. 2022. Т. 21. № 10(529). С. 1822–1855.
14. Лобкова Е. В., Смолина Е. Г. Цифровизация муниципалитетов: тренды и ограничения // Цифровая экономика. 2023. № 55(26). С. 57–67.
15. Минстрой России представил обновленный рейтинг городов по IQ-индексу // URL: <https://cifrastroy.ru/uploads/files/IQ-city-rating.pdf> (дата обращения: 08.09.2025).
16. Москва в седьмой раз возглавила рейтинг «IQ городов»

- // URL: <https://www.mos.ru/news/item/158680073/> (дата обращения: 08.09.2025).
17. Пак С. Глобальный мегатренд Четвертой промышленной революции в цифровой экономике: как реализовать на практике потенциал «умных» городов? // Вестник международных организаций. 2022. Т. 17. № 2. С. 135–163.
  18. Попов Е. В., Кох И. А., Семьячков К. А. Цифровизация социальной инфраструктуры в стратегии развития «умного города» // Социологическая наука и социальная практика. 2022. Т. 10. № 3. С. 96–114.
  19. Результаты расчета Индекса IQ городов за 2023 г. // URL: <https://www.minstroyrf.gov.ru/docs/373609/> (дата обращения: 08.09.2025).
  20. Рожков Е. В. Эффективность от цифровизации муниципального имущества (на примере Перми) // Муниципальная академия. 2021. № 1. С. 183–189.
  21. Соколова С. В. Городская среда и ее комфортность в городах Российской Федерации // Муниципальная академия. 2022. № 3. С. 173–179.
  22. Abdullah A. The concept of smart cities: a sustainability aspect for future urban development based on different cities // Frontiers in Environmental Science. 2023. Vol. 11. DOI: 10.3389/fenvs.2023.1241593. URL: <https://www.frontiersin.org/journals/environmental-science/articles/10.3389/fenvs.2023.1241593> (дата обращения: 11.09.2025).
  23. Batty M., Axhausen K.W., Giannotti F. Smart cities of the future // The European Physical Journal Special Topics. 2012. Vol. 214. P. 481–518. DOI: 10.1140/epjst/e2012-01703-3
  24. Dritsas E., Trigka M. Big data and Internet of Things applications in smart cities: Recent advances, challenges, and critical issues // Internet of Things. 2025. Vol. 101. DOI: 10.1016/j.iot.2025.101770
  25. Hassine L., Quadar N., Ledmaoui Y., Chaibi H., Saadane R., Chehri A., Jakimi A. Enhancing smart grid security in smart cities: A review of traditional approaches and emerging technologies // Applied Energy. 2025. Vol. 398. DOI: 10.1016/j.apenergy.2025.126430
  26. Kirmat A., Krejcar O., Kertész A., Tasgetiren M. Future Trends and Current State of Smart City Concepts: A Survey // IEEE Access. 2020. DOI: 10.1109/ACCESS.2020.2992441
  27. Liu D., Fu S., Li H., Huang F. «Dual-Smart» city construction and technical innovation: Evidence from China's new energy vehicle industry // Energy. 2025. Vol. 335. 138253, DOI: 10.1016/j.energy.2025.138253. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0360544225038952>
  28. Nukpezah J. A., Apalowo J. T., Abutabenjeh S. Why do cities go smart? Investigating the determinants of local engagement with smart cities technologies // Cities. 2025. Vol. 163. 106036. DOI: 10.1016/j.cities.2025.106036. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0264275125003361>

**References:**

1. Afanaseva Yu.S., Popova N.E. Russian's Smart Cities: Risks and Opportunities // Bulletin of the Voronezh State University of Engineering Technologies. 2022. Vol. 84. No. 1. P. 282–287 (In Russ.). DOI:10.20914/2310-1202-2022-1-282-287

2. Beklaryan A.L., Beklaryan L.A., Akopov A.S. Simulation model of an intelligent transportation system for the «smart city» with adaptive control of traffic lights based on fuzzy clustering // *Business Informatics*. 2023. Vol. 17. No. 3. P. 70–86 (In Russ.). DOI: 10.17323/2587-814X.2023.3.70.86
3. Golovanov V. I. Features of the organization of project processes in the creation of «Smart Cities» // *Municipal Academy*. 2024. No. 3. P. 8–23 (In Russ.). DOI: 10.52176/2304831X\_2024\_03\_8
4. Grishchenko L. L., Revin S. M., Korotaev Y. V. «Smart» technologies for security in a «smart city» // *Municipal Academy*. 2020. No. 2. P. 186–191 (In Russ.).
5. Zotov V. B. «Smart city»: the methodology of building the system // *Municipal Academy*. 2019. No. 3. P. 3–11 (In Russ.).
6. Zotov V. B., Demin A. V. Artificial Intelligence in Moscow City Management as Models // *Municipal Academy*. 2025. No. 3. P. 89–97 (In Russ.). DOI: 10.52176/2304831X\_2025\_01\_89
7. Urban digitalization Index «IQ of cities» based on the results of 2024. URL: <https://russiasmartcity.ru/12300-2/> / (date of access: 5 Sept. 2025).
8. The results of calculating the «IQ of cities» index. URL: <https://www.comnews.ru/content/240883/2025-08-25/2025-w35/1018/itogi-raschet-indeksa-iq-gorodov> (date of access: 5 Sept. 2025).
9. Results of the calculation of the «IQ of Cities» index. The largest cities. URL: [https://russiasmartcity.ru/wp-content/uploads/2025/09/Рейтинг\\_муниципалитетов\\_Крупнейшие.pdf](https://russiasmartcity.ru/wp-content/uploads/2025/09/Рейтинг_муниципалитетов_Крупнейшие.pdf) (date of access: 8 Sept. 2025).
10. Kolodii N.A., Ivanova V.S., Goncharova N.A. Smart City: The Concept and its Adaptation to the Russian Context // *Sociological Journal*. 2020. Vol. 26. No. 2. P. 102–123 (In Russ.). DOI: 10.19181/socjour.2020.26.2.7268
11. Larichev A.A., Kozhevnikov O.A., Korsun K.I. Smart City Technologies in Solving Local Issues in Urban Areas // *Law. Journal of the Higher School of Economics*. 2023. Vol. 16. No. 3. P. 56–77 (In Russ.). DOI: 10.17323/2072-8166.2023.3.56.77
12. Litvintseva G. P., Shmakov A. V., Stukalenko E. A., Petrov S. P. Digital component of people's quality of life assessment in the regions of the Russian Federation // *Terra Economicus*. 2019. Vol. 17(3). P. 107–127 (In Russ.). DOI: 10.23683/2073-6606-2019-17-3-107-127
13. Lobkova E. V., Smolina E. G. Digital transformation of the urban environment: «smart cities» as drivers of socio-economic development of the region // *Economic analysis: theory and practice*. 2022. Vol. 21. No. 10(529). P. 1822–1855 77 (In Russ.). DOI: 10.24891/ea.21.10.1822
14. Lobkova E. V., Smolina E. G. Digitalization of municipalities: trends and limitations // *Digital Economy*. 2023. No. 55(26). P. 57–6777 (In Russ.). DOI: 10.34706/DE-2023-05-07
15. The Ministry of Construction of Russia presented an updated rating of cities according to the IQ index. URL: <https://cifrastroy.ru/uploads/files/IQ-city-rating.pdf> (date of access: 8 Sept. 2025).
16. Moscow topped the «IQ of cities» rating for the seventh time. URL: <https://www.mos.ru/news/item/158680073/> / (date of access: 8 Sept. 2025).
17. Park S.C. The Fourth Industrial Revolution in the Digital Economy: How to Realize It With Smart Cities as a Practical Measure // *International Organisations Research Journal*. 2022. Vol. 17. No 2. P. 135–163 (In Russ.). DOI: 10.17323/1996-7845-2022-02-06
18. Popov E. V., Kokh I. A., Semyachkov K. A. Digitalization of social infrastructure in the Smart City development strategy // *Sociological science and social practice*. 2022. Vol. 10. № 3. P. 96–114 (In Russ.). DOI: 10.19181/snsp.2022.11.3.9199
19. The results of calculating the IQ Index of cities for 2023 URL: <https://www.minstroyrf.gov.ru/docs/373609/> / (date of access: 8 Sept. 2025).
20. Rozhkov E. V. Efficiency from digitalization of municipal property (on the example of Perm) // *Municipal Academy*. 2021. No. 1. P. 183–189.
21. Sokolova S. V. The urban environment and its comfort in the cities of the Russian Federation // *Municipal Academy*. 2022. No. 3. P. 173–179.
22. Abdullah A. The concept of smart cities: a sustainability aspect for future urban development based on different cities // *Frontiers in Environmental Science*. 2023. Vol. 11. DOI: 10.3389/fenvs.2023.1241593. URL: <https://www.frontiersin.org/journals/environmental-science/articles/10.3389/fenvs.2023.1241593> (date of access: 11 Sept. 2025).
23. Batty M., Axhausen K.W., Giannotti F. Smart cities of the future // *The European Physical Journal Special Topics*. 2012. Vol. 214. P. 481–518. DOI: 10.1140/epjst/e2012-01703-3
24. Dritsas E., Trigka M. Big data and Internet of Things applications in smart cities: Recent advances, challenges, and critical issues // *Internet of Things*. 2025. Vol. 101. DOI: 10.1016/j.iot.2025.101770
25. Hassine L., Quadar N., Ledmaoui Y., Chaibi H., Saadane R., Chehri A., Jakimi A. Enhancing smart grid security in smart cities: A review of traditional approaches and emerging technologies // *Applied Energy*. 2025. Vol. 398. DOI: 10.1016/j.apenergy.2025.126430
26. Kirmat A., Krejcar O., Kertész A., Tasgetiren M. Future Trends and Current State of Smart City Concepts: A Survey // *IEEE Access*. 2020. DOI: 10.1109/ACCESS.2020.2992441
27. Liu D., Fu S., Li H., Huang F. «Dual-Smart» city construction and technical innovation: Evidence from China's new energy vehicle industry // *Energy*. 2025. Vol. 335. 138253, DOI: 10.1016/j.energy.2025.138253. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0360544225038952>
28. Nukpezah J. A., Apalowo J. T., Abutabenjeh S. Why do cities go smart? Investigating the determinants of local engagement with smart cities technologies // *Cities*. 2025. Vol. 163. 106036. DOI: 10.1016/j.cities.2025.106036. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0264275125003361>



УДК 32.019.5:352.07

DOI: 10.52176/2304831X\_2025\_06\_107

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

## Влияние общественного мнения на управленческие решения органов местного самоуправления: анализ инструментов обратной связи

## The influence of public opinion on management decisions of local governments: an analysis of feedback instruments



### **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](mailto:eg_khmelchenko@guu.ru)

### **Elena G. Khmelchenko**

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



### **Василиса Алексеевна Киселева**

ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», магистрант, Россия, Москва, Рязанский проспект, 99, e-mail: [vass.33@mail.com](mailto:vass.33@mail.com)

### **Vasilisa A. Kiseleva**

FSBEI HE "State University of Management", Master's student, 99 Ryazan Avenue, Moscow, Russia, 109542 e-mail: [vass.33@mail.com](mailto:vass.33@mail.com)



**Аннотация.**

В статье рассматривается многоаспектная проблема функционирования общественного мнения в системе местного самоуправления. Авторы анализируют механизмы взаимодействия властных структур и гражданского общества на муниципальном уровне, исследует каналы влияния общественного мнения на принятие управленческих решений и предлагают практические рекомендации по повышению эффективности данного взаимодействия в современных российских условиях.

**Ключевые слова.**

Общественное мнение, местное самоуправление, гражданское общество, муниципальная власть, демократия.

**Abstract.**

This article examines the multifaceted problem of public opinion functioning in the local government system. The authors analyze the mechanisms of interaction between government agencies and civil society at the municipal level, explore the channels through which public opinion influences management decisions, and offer practical recommendations for improving the effectiveness of this interaction in today's Russian context.

**Keywords.**

Public opinion, local self-government, civil society, municipal power, democracy.

**Введение**

Местное самоуправление как форма организации публичной власти в современном демократическом государстве представляет собой фундаментальный институт гражданского общества, обеспечивающий решение вопросов местного значения самим населением. В условиях становления и развития российской демократии особую значимость приобретает феномен общественного мнения как социального института, выступающего индикатором эффективности деятельности органов местного самоуправления и катализатором общественно-политических процессов на локальном уровне.

Актуальность исследования места и роли общественного мнения в системе местного самоуправления Российской Федерации обусловлена рядом факторов.

Во-первых, реформирование системы местного самоуправления в России, включая конституционные поправки 2020 года и законодательные изменения 2022-2025 годов, требует переосмысления механизмов взаимодействия населения и органов власти на местном уровне.

Во-вторых, возрастающая роль цифровизации в системе государственного и муниципального управления создает новые каналы коммуникации между властью и обществом, что трансформирует способы формирования и выражения общественного мнения.

В-третьих, повышение социальной активности граждан в вопросах местного значения актуализирует необходимость совершенствования форм учета общественного мнения при принятии управленческих решений.

Общественное мнение как социальный феномен представляет собой состояние массового сознания, содержащее отношение различных групп людей к событиям и фактам социальной действительности. В кон-

тексте местного самоуправления общественное мнение выступает специфическим регулятором, способным оказывать влияние на принятие решений органами местной власти и их дальнейшую легитимацию в глазах населения [6].

Методологической основой изучения общественного мнения в системе местного самоуправления служат теоретические разработки российских ученых в области местного самоуправления. Согласно этим подходам, общественное мнение представляет собой не просто совокупность индивидуальных мнений граждан, а результат публичного дискурса, в ходе которого формируется коллективная позиция по значимым общественным вопросам [5].

Правовую основу взаимодействия общественного мнения и органов местного самоуправления в Российской Федерации составляют Конституция РФ [1], Федеральный закон от 6 октября 2003 г. № 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» [2], Федеральный закон от 21 июля 2014 г. № 212-ФЗ «Об основах общественного контроля в Российской Федерации» [3], Федеральный закон от 20.03.2025 N 33-ФЗ "Об общих принципах организации местного самоуправления в единой системе публичной власти"[4] и другие нормативные правовые акты, регламентирующие формы непосредственного осуществления населением местного самоуправления и участия в его осуществлении.

**Основная часть**

Анализ современного состояния института общественного мнения в системе местного самоуправления России позволяет выделить несколько ключевых тенденций. Прежде всего, наблюдается институционализация механизмов учета общественного мнения при приня-



тии решений на местном уровне. Это проявляется в развитии таких форм, как публичные слушания, общественные обсуждения, опросы граждан, территориальное общественное самоуправление (ТОС), а также деятельность общественных палат (советов) муниципальных образований.

Согласно данным Росстата, по состоянию на 1 января 2023 года в России функционирует около 20 тысяч органов ТОС, что на 15% больше, чем в 2020 году. При этом географическое распределение органов ТОС крайне неравномерно – наибольшее их количество зафиксировано в Центральном (28,6%), Приволжском (24,3%) и Южном (19,7%) федеральных округах. В то же время в Дальневосточном федеральном округе функционирует лишь 3,1% от общего числа органов ТОС [15].

Исследования Всероссийского центра изучения общественного мнения (ВЦИОМ) свидетельствуют о возрастающем интересе граждан к участию в решении вопросов местного значения. Так, по данным опроса, проведенного в марте 2023 года, 59% россиян выразили готовность принимать участие в публичных слушаниях по вопросам городского развития, что на 7 процентных пунктов больше, чем аналогичный показатель 2019 года. При этом фактическое участие в таких мероприятиях принимали лишь 23% опрошенных.

Значимым трендом является цифровизация механизмов взаимодействия органов местного самоуправления с населением. По данным Министерства цифрового развития, связи и массовых коммуникаций РФ, к концу 2022 года более 57% муниципальных образований внедрили цифровые платформы обратной связи с населением. Наиболее успешными примерами таких платформ являются «Активный гражданин» (Москва), «Добродел» (Московская область), «Наш Санкт-Петербург», которые позволяют гражданам участвовать в опросах, сообщать о проблемах городской среды, контролировать их решение и предлагать собственные инициативы [11].

Особое место в формировании общественного мнения на местном уровне занимает институт инициативного бюджетирования. По данным Министерства финансов РФ, в 2022 году в реализации проектов инициативного бюджетирования приняли участие 75 субъектов РФ. Общий объем финансирования проектов инициативного бюджетирования составил 32,8 млрд рублей, из которых 16,1 млрд – средства региональных бюджетов, 9,2 млрд – средства местных бюджетов, 4,7 млрд – средства граждан, 2,8 млрд – средства юридических лиц. Количество реализованных про-

ектов превысило 22 тысячи, что на 18% больше, чем в 2021 году [6].

Федеральное законодательство России предусматривает широкий спектр правовых форм выражения и учета общественного мнения на уровне местного самоуправления. Рассмотрим основные из них.

Местный референдум как высшая форма непосредственного волеизъявления граждан позволяет населению муниципального образования решать вопросы местного значения непосредственно. Однако практика проведения местных референдумов в России остается ограниченной. По данным Центральной избирательной комиссии РФ, за период 2018–2022 годов было проведено лишь 113 местных референдумов, преимущественно по вопросам самообложения граждан. Это свидетельствует о недостаточном использовании потенциала данного института [7].

Публичные слушания и общественные обсуждения представляют собой форму участия жителей муниципального образования в осуществлении местного самоуправления путем обсуждения проектов муниципальных правовых актов по вопросам местного значения. Согласно исследованию Фонда «Общественное мнение», проведенному в 2022 году, 42% граждан знают о возможности участвовать в публичных слушаниях, однако лишь 8% когда-либо принимали в них участие. При этом эффективность публичных слушаний оценивается гражданами неоднозначно: 56% респондентов, участвовавших в публичных слушаниях, считают, что их мнение не было учтено при принятии итогового решения [3].

Территориальное общественное самоуправление (ТОС) является одной из наиболее динамично развивающихся форм участия населения в осуществлении местного самоуправления. Исследование, проведенное Общенациональной ассоциацией ТОС в 2022 году, показало, что основными направлениями деятельности органов ТОС являются благоустройство территории (87%), организация досуга жителей (63%), контроль за качеством оказания жилищно-коммунальных услуг (54%), участие в охране общественного порядка (31%).

Правотворческая инициатива граждан предоставляет населению возможность самостоятельно разрабатывать проекты муниципальных правовых актов. Однако данный институт остается малоиспользуемым в российской практике. По данным Минюста России, в 2022 году было зарегистрировано всего 143 случая реализации правотворческой инициативы граждан, что свидетельствует о низкой

правовой активности населения и сложности процедуры реализации данного права.

Исследование региональных практик учета общественного мнения в системе местного самоуправления РФ выявляет существенные различия между субъектами Федерации. Лидерами по развитию институтов общественного участия являются Москва, Санкт-Петербург, Республика Татарстан, Белгородская, Ульяновская, Тюменская области и Красноярский край.

Тюменская область является лидером по внедрению практик инициативного бюджетирования. В 2022 году в рамках программы «Инициативное бюджетирование» было реализовано 217 проектов общей стоимостью 384 млн рублей. Особенностью Тюменской модели является высокий уровень софинансирования со стороны граждан (15-20% от стоимости проекта), что свидетельствует о значительной вовлеченности населения в процесс принятия решений.

В то же время в ряде регионов, преимущественно на Северном Кавказе и Дальнем Востоке, наблюдается низкий уровень развития инструментов учета общественного мнения. Это связано с недостатком финансовых ресурсов, низкой правовой культурой населения, а также традиционными моделями управления, основанными на патерналистских установках.

Анализ текущего состояния института общественного мнения в системе местного самоуправления РФ позволяет выделить ряд существенных проблем.

Первая проблема связана с формальным характером многих механизмов учета общественного мнения. Исследование Института социологии РАН, проведенное в 2022 году, показало, что 67% респондентов считают публичные слушания формальной процедурой, не влияющей на итоговое решение. Это приводит к снижению доверия к органам местного самоуправления и падению интереса граждан к участию в общественной жизни муниципальных образований.

Вторая проблема – низкий уровень информированности населения о возможностях участия в осуществлении местного самоуправления. По данным опроса Фонда «Общественное мнение», лишь 29% граждан знают о своих правах в сфере местного самоуправления и способах их реализации. Особенно острая ситуация наблюдается в сельских поселениях, где уровень информированности не превышает 18%.

Муниципальный уровень власти, являясь наиболее приближенным к повседневной жизни граждан, выступает первичным фрон-

тиром, где абстрактные государственные стратегии трансформируются в конкретные инфраструктурные и социальные решения, и именно здесь разрыв между ожиданиями социума и действиями администратора ощущается наиболее остро, порождая необходимость в создании высокоточных инструментов обратной связи, способных не просто регистрировать социальный шум, но и вычленять из него конструктивный сигнал для управленческой коррекции. Традиционное понимание общественного мнения как пассивного индикатора одобрения или неодобрения уходит в прошлое, уступая место концепции, где социум выступает соавтором управленческого решения, однако практическая реализация этого постулата натывается на множество системных барьеров, обусловленных как инерцией бюрократического аппарата, так и несовершенством самих коммуникативных каналов, которые зачастую функционируют в режиме имитации диалога, а не реального взаимодействия.

Рассматривая феномен влияния общественного мнения на муниципальный менеджмент через призму кибернетического подхода, можно констатировать, что эффективность системы управления напрямую зависит от скорости и качества прохождения сигнала по контуру обратной связи, где искажения на этапе сбора, интерпретации или имплементации информации приводят к принятию решений, оторванных от социальной среды и, как следствие, к снижению легитимности местной власти [13]. Современная экосистема коммуникаций предлагает широкий спектр инструментов, варьирующихся от классических публичных слушаний и обращений граждан до цифровых платформ активного гражданина и мониторинга социальных сетей, однако само наличие этих инструментов не гарантирует их влияния на конечный административный акт, так как ключевым звеном остается процедура фильтрации и верификации поступающих данных внутри органов местного самоуправления. Наблюдается парадоксальная ситуация, когда при избытке каналов коммуникации реальная слышимость запросов отдельных социальных групп снижается из-за эффекта информационного перенасыщения, заставляющего чиновников реагировать лишь на наиболее резонансные, эмоционально окрашенные инфоповоды, игнорируя при этом системные, но менее заметные проблемы, требующие долгосрочного планирования и экспертного подхода.

Важнейшим аспектом анализа является трансформация субъектности в процессе обратной связи, поскольку цифровизация

взаимодействия привела к появлению новых акторов влияния, которые не всегда репрезентативны по отношению к большинству населения муниципалитета, но обладают высокой медийной активностью и способны формировать искаженную картину общественных предпочтений. Алгоритмы социальных медиа и платформ обратной связи зачастую усиливают поляризацию мнений, создавая иллюзию массового недовольства или поддержки по вопросам, которые в реальности волнуют лишь узкий сегмент активистов, что ставит перед муниципальным управляющим сложнейшую задачу дифференциации реального общественного запроса и искусственно созданного информационного давления. В этом контексте управленческое решение, принятое под давлением агрессивного меньшинства, может формально опираться на механизмы обратной связи, но по сути противоречит интересам молчаливого большинства, нарушая тем самым принцип демократического представительства и создавая предпосылки для отложенных социальных конфликтов.

Эволюция нормативно-правовой базы местного самоуправления движется в сторону обязательности учета мнения населения, однако правовые конструкции зачастую носят рамочный характер, оставляя широкое поле для административного усмотрения в вопросах того, каким именно образом интерпретировать результаты публичных консультаций или опросов. Формализация процедур участия, таких как публичные слушания, нередко превращает их в ритуальное действие, необходимое для легализации уже принятого кулуарно решения, где общественное мнение выступает лишь декорацией, а не фундаментом для проектирования городской среды или бюджетного планирования. Этот феномен имитационной демократии подрывает доверие к институтам власти сильнее, чем полное отсутствие механизмов обратной связи, поскольку порождает у граждан когнитивный диссонанс между декларируемой открытостью и реальной глухотой системы к альтернативным предложениям, не вписывающимся в бюрократическую логику или экономические интересы аффилированных структур.

Глубинный анализ механики принятия решений показывает, что влияние общественного мнения наиболее ощутимо в сферах благоустройства и тактического хозяйствования, где результат виден немедленно и имеет конкретное материальное выражение, в то время как стратегические вопросы градостроительного планирования, бюджетной политики и оптимизации социальной сети часто выводятся из-под реального общественного контроля

под предлогом их сложности и необходимости специальных компетенций [9; 12]. Возникает профессиональный снобизм управленцев, полагающих, что обыватель не способен оценить долгосрочные последствия решений, что приводит к патерналистской модели управления, где обратная связь используется лишь как инструмент психотерапии для снятия социального напряжения, а не как источник управленческих инноваций или корректировки курса. Тем не менее практика показывает, что именно вовлечение жителей в ранние стадии проектирования решений позволяет избежать дорогостоящих ошибок и переделок, так как носители локального знания обладают уникальной информацией о специфике территории, недоступной для кабинетного чиновника или внешнего проектанта.

Существующая проблематика взаимодействия органов местного самоуправления и социума характеризуется рядом структурных дисфункций, среди которых на первый план выходит отсутствие верифицированных методик перевода качественных социологических данных в количественные параметры управленческих решений. Административная система привыкла работать с нормативами, сметами и регламентами, в то время как общественное мнение выражается в форме эмоций, нарративов и разрозненных пожеланий, что создает языковой барьер между властью и обществом, преодоление которого требует наличия в штате муниципалитетов специалистов-медиаторов или социологов, способных осуществлять квалифицированный перевод с языка потребностей на язык документов. Кроме того, критической проблемой является отсутствие персональной ответственности должностных лиц за игнорирование валидных сигналов обратной связи, если это игнорирование не привело к немедленным негативным последствиям юридического характера, что делает учет мнения жителей актом доброй воли чиновника, а не его служебной обязанностью.

Еще одной значимой проблемой является дискретность коммуникации, когда взаимодействие инициируется властью спорадически, от случая к случаю или в преддверии электоральных циклов, что не позволяет выстроить доверительные отношения и сформировать устойчивые институты гражданского партнерства. Это приводит к тому, что в периоды межсезонья каналы обратной связи забиваются жалобами текущего характера, превращая муниципалитет в диспетчерскую службу ЖКХ и отвлекая ресурсы от решения стратегических задач развития территории, которые требуют вдумчивого диалога, а не реактивного лата-

ния дыр [10]. Технологическое неравенство и цифровой разрыв также вносят свой вклад в искажение картины общественного мнения, отсекая от процессов принятия решений значительные группы населения, в первую очередь пожилых людей и жителей отдаленных районов с плохим покрытием сети, чьи голоса остаются не услышанными в хоре интернет-активистов, что создает перекося в распределении бюджетных благ в пользу более цифровизированных и молодых страт общества.

Для преодоления обозначенных диспропорций и повышения качества муниципального управления необходимо внедрение комплексных рекомендаций, направленных на институционализацию обратной связи как непрерывного управленческого цикла. Первоочередной мерой должна стать разработка и внедрение на муниципальном уровне интегральных индексов социального благополучия, рассчитываемых на основе автоматизированного семантического анализа массивов данных из открытых источников и официальных каналов коммуникации, что позволит чиновникам видеть реальную карту проблем в режиме реального времени без искажений, вносимых промежуточными звеньями бюрократической иерархии. Данный аналитический инструмент должен быть сопряжен с системой поддержки принятия решений, которая автоматически маркировала бы проекты нормативных актов, противоречащие выявленным доминирующим общественным настроениям, требуя дополнительного обоснования или проведения согласительных процедур перед их утверждением.

Параллельно с этим следует пересмотреть систему ключевых показателей эффективности муниципальных служащих, включив в нее не только формальные отчетные данные, но и качественные метрики удовлетворенности населения, получаемые через независимые социологические аудиты, результаты которых должны иметь прямой вес при принятии кадровых решений и начислении стимулирующих выплат, тем самым мотивируя аппарат на эмпатию и проактивность.

Важным шагом станет создание гибридных, фиджитал-форматов общественных обсуждений, которые совмещают удобство цифровых сервисов с легитимностью и глубиной очных встреч, обеспечивая верификацию участников через государственные системы идентификации для исключения накруток и бот-атак, но сохраняя возможность анонимного выражения мнения для защиты от административного давления. Необходимо также институционализировать фигуру муниципального омбудсмена по данным или специа-

листа по коммуникациям с расширенными полномочиями, который будет выступать независимым арбитром в спорах о трактовке результатов общественных слушаний и обладать правом вето на решения, принятые с грубым нарушением процедуры учета общественного мнения.

Наконец, требуется внедрение образовательных программ для муниципальных служащих, направленных на развитие компетенций в области конфликтологии, фасилитации и работы с большими данными, поскольку без изменения ментальности управленческого корпуса любые, даже самые совершенные цифровые инструменты останутся лишь дорогостоящими игрушками, не меняющими сути властно-общественных отношений [8]. Только переход от модели «субъект-объектного» воздействия к модели экосистемного соуправления позволит органам местного самоуправления сохранить свою функциональность и легитимность в условиях возрастающей социальной сложности и турбулентности.

### Заключение

На основе выявленных проблем можно сформулировать ряд рекомендаций по совершенствованию механизмов взаимодействия органов местного самоуправления с населением. Необходимо разработать комплексную стратегию развития гражданского участия, включающую образовательные программы для повышения компетентности граждан и муниципальных служащих. Следует усовершенствовать нормативно-правовую базу, регламентирующую процедуры участия населения в местном самоуправлении, разработать единые стандарты проведения публичных слушаний и опросов граждан.

Важным направлением является внедрение современных цифровых технологий для расширения каналов коммуникации между властью и обществом [7; 14]. Создание удобных электронных платформ позволит вовлечь в процессы управления те категории граждан, которые ранее оставались пассивными. Также требуется развитие системы территориального общественного самоуправления как ключевого института прямой демократии на местном уровне.

Следует отметить, что эффективное взаимодействие органов местного самоуправления с населением является необходимым условием формирования гражданского общества и устойчивого развития муниципальных образований. Преодоление существующих барьеров требует комплексного подхода и совместных усилий власти, общества и экспертного сообщества.



**Список источников:**

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12 декабря 1993 г.) Официальный интернет-портал правовой информации. // URL: <http://pravo.gov.ru> (дата обращения: 01.11.2025).
2. Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации: Федеральный закон от 06 октября 2003 г. № 131-ФЗ (ред. от 24.09.2024) // Собрание законодательства РФ. 2003. № 40. Ст. 3822.
3. Об основах общественного контроля в Российской Федерации: Федеральный закон от 21 июля 2014 г. № 212-ФЗ (ред. от 14.07.2022) // Собрание законодательства РФ. 2014. № 30 (Часть I). Ст. 4213.
4. Федеральный закон от 20.03.2025 N 33-ФЗ "Об общих принципах организации местного самоуправления в единой системе публичной власти" // URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_501319/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_501319/) (дата обращения 01.11.2025)
5. Джорджевич А., Серегин А.В., Черкасова М.А., Милькина И.В. Особенности построения моделей местного самоуправления в современных славянских государствах // Управление. 2019. Т. 7. № 3. С. 5-11.
6. Зотов В.Б., Исаева М.И., Царапов М.Н. Традиции и способы взаимодействия государства и гражданского общества // Муниципальная академия. 2023. № 4. С. 15-20.
7. Зотов В.Б. Современные информационные технологии как средство повышения эффективности деятельности органов местного самоуправления // Муниципальная академия. 2017. № 4. С. 8-20.
8. Колчин А.А. Взаимодействие преподавателей вузов и учителей средней школы по педагогическому сопровождению проектно-исследовательской деятельности учащихся // Евразийский научный журнал. 2015. № 8. С. 149-154.
9. Петрина О.А. Некоторые аспекты стратегического планирования социально-экономического развития Московской области // В книге: Актуальные проблемы управления - 2017. Материалы 22-й Международной научно-практической конференции. Государственный университет управления. 2017. С. 26-30.
10. Петрина О.А., Стадолин М.Е. Государственная поддержка решения жилищных проблем в России: опыт реализации и особенности проведения // Муниципальная академия. 2015. № 4. С. 90-97.
11. Семенов В. А., Ерешкин В. В. Современные вызовы становлению эффективного функционирования органов местного самоуправления (на примере г. Санкт-Петербурга) // Управленческое консультирование. 2023. № 2(170). С. 8-23.
12. Стадолин М.Е., Варванин Е.Н. Особенности формирования общегородских общественных пространств в городе Москве // Муниципальная академия. 2018. № 4. С. 62-67.
13. Черкасова М.А. Специфика формирования муниципального кадрового резерва как ресурса управления социальными системами // Муниципальная академия. 2021. № 2. С. 70-75.
14. Яковлев А.Ю. Управление российскими компаниями с государственным участием: методологические и практические аспекты. М., 2019.
15. Яковлев Д. Ю., Бесчастнова О. В. Роль подразделений информационных центров системы МВД России в предупреждении преступлений / // Юридическая наука и практика: Вестник Нижегородской академии МВД России. 2024. № 4(68). С. 171-179.

**References:**

1. Constitution of the Russian Federation (adopted by popular vote on December 12, 1993) Official Internet Portal of Legal Information. // URL: <http://pravo.gov.ru> (date accessed: November 1, 2025).
2. On the General Principles of Local Self-Government in the Russian Federation: Federal Law of October 6, 2003 No. 131-FZ (as amended on September 24, 2024) // Collected Legislation of the Russian Federation. 2003. No. 40. Art. 3822.
3. On the Fundamentals of Public Control in the Russian Federation: Federal Law of July 21, 2014 No. 212-FZ (as amended on July 14, 2022) // Collected Legislation of the Russian Federation. 2014. No. 30 (Part I). Art. 4213.
4. Federal Law of March 20, 2025, No. 33-FZ "On General Principles of Local Self-Government Organization in a Unified System of Public Authority" // URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_501319/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_501319/) (accessed November 1, 2025)
5. Dzhordzhevich, A., Seregin, A., Cherkasova, M., Milkina, I. Features of Building Local Self-Government Models in Modern Slavic States // Management. 2019. Vol. 7. No. 3. pp. 5-11.
6. Zotov, V., Isaeva, M., Tsarapov, M. Traditions and Methods of Interaction between the State and Civil Society // Municipal Academy. 2023. No. 4. pp. 15-20.
7. Zotov VB Modern information technologies as a means of increasing the efficiency of local government // Municipal Academy. 2017. No. 4. pp. 8-20.
8. Kolchin AA Interaction of university lecturers and secondary school teachers in pedagogical support of students' project-based research activities // Eurasian Scientific Journal. 2015. No. 8. pp. 149-154.
9. Petrina OA Some aspects of strategic planning of the socio-economic development of the Moscow region // In the book: Actual problems of management - 2017. Proceedings of the 22nd International scientific and practical conference. State University of Management. 2017. pp. 26-30.
10. Petrina OA, Stadoln ME State support for solving housing problems in Russia: implementation experience and features of conducting // Municipal Academy. 2015. No. 4. Pp. 90-97.
11. Semenov V. A., Ereshkin V. V. Modern Challenges to the Development of Effective Functioning of Local Self-Government Bodies (on the Example of St. Petersburg) // Management Consulting. 2023. No. 2 (170). Pp. 8-23.
12. Stadoln M. E., Varvanin E. N. Features of the Formation of Citywide Public Spaces in the City of Moscow // Municipal Academy. 2018. No. 4. Pp. 62-67.
13. Cherkasova M. A. Specifics of the Formation of a Municipal Personnel Reserve as a Resource for Managing Social Systems // Municipal Academy. 2021. No. 2. Pp. 70-75.
14. Yakovlev A. Yu. Management of Russian Companies with State Participation: Methodological and Practical Aspects. Moscow, 2019.
15. Yakovlev D. Yu., Beschatnova O. V. The Role of Information Center Units of the Ministry of Internal Affairs of Russia in Crime Prevention / // Legal Science and Practice: Bulletin of the Nizhny Novgorod Academy of the Ministry of Internal Affairs of Russia. 2024. No. 4 (68). pp. 171-179.

Статья поступила в редакцию 02.11.2025; принята к публикации 03.12.2025





УДК 669.003; 338.4

DOI: 10.52176/2304831X\_2025\_06\_114

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

## Малоэтажное жилищное строительство как форма устойчивости региональной экономической системы: проблемы и перспективы

Low-rise housing construction as a form of regional economic system sustainability: problems and prospects



### **Александр Алексеевич Петров**

Санкт-Петербургский государственный аграрный университет, директор института строительства природообустройства и ландшафтной архитектуры, доктор экономических наук, профессор, ORCID: 0000-0002-4544-4516, Scopus AuthorID: 56370419300, Web Of Science ResearcherID: AAF-2817-2019, SPIN-код: 6033-0799, AuthorID: 245826 196601, Россия, Санкт-Петербург, Петербургское шоссе, д.2 стр.2.  
e-mail: zusspb@mail.ru

### **Alexander A. Petrov**

St. Petersburg State Agrarian University, Director of the Institute of Construction, Environmental Management and Landscape Architecture, Doctor of Economics, Professor Sciences, ORCID: 0000-0002-4544-4516, Scopus AuthorID: 56370419300, Web of Science ResearcherID: AAF-2817-2019, SPIN-код: 6033-0799, AuthorID: 245826 196601, Russia, Saint Petersburg, Petersburg Highway, Building 2, Bldg. 2  
e-mail: zusspb@mail.ru



**Юрий Анатольевич Левин**

Московский государственный институт международных отношений (университет) министерства иностранных дел Российской Федерации, профессор кафедры национальной экономики и экономического регулирования, доктор экономических наук, профессор, Scopus Author ID: 57211605513, Researcher ID: E-6019-2014, ORCID ID: 0000-0002-9568-7866, SPIN-код: 1697-9525, AuthorID: 702158, 119454, Россия, Москва, пр. Вернадского, 76.  
e-mail: u.levin@odin.mgimo.ru

**Yuri A. Levin**

Moscow State Institute of International Relations (University) of the Ministry of Foreign Affairs of the Russian Federation, Professor of the Department of National Economy and Economic Regulation, Doctor of Economic Sciences, Professor, Scopus Author ID: 57211605513, Researcher ID: E-6019-2014, ORCID ID: 0000-0002-9568-7866, SPIN-код: 1697-9525, AuthorID: 702158, 119454, Russia, Moscow, 76 Vernadsky Avenue.  
e-mail: u.levin@odin.mgimo.ru

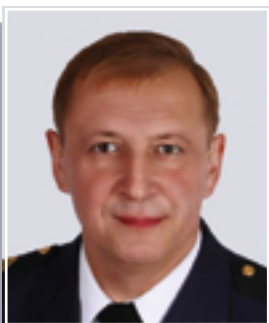


**Анатолий Николаевич Асаул**

Санкт-Петербургский архитектурно-строительный университет, доктор экономических наук, профессор-консультант, заслуженный строитель РФ, заслуженный деятель науки РФ, WoS ResearcherID: G-2798-2018, ScopusAuthorID: 57214285374, ORCID: 0000-0002-7415-4737, SPIN-код: 1833-9677, AuthorID: 263312, 190005, Россия, Санкт-Петербург, 2-я Красноармейская улица, дом 4.  
e-mail: asaul@yandex.ru

**Anatoly N. Asaul**

St. Petersburg University of Architecture and Civil Engineering, Doctor of Economic Sciences, Consulting Professor, Honored Builder of the Russian Federation, Honored Scientist of the Russian Federation, WoS ResearcherID: G-2798-2018, Scopus AuthorID: 57214285374, ORCID: 0000-0002-7415-4737, SPIN Code: 1833-9677, AuthorID: 263312, 190005, Russia, St. Petersburg, 2nd Krasnoarmeyskaya Street, Building 4.  
e-mail: asaul@yandex.ru



**Максим Анатольевич Асаул**

Государственный университет морского и речного флота имени адмирала С.О. Макарова, профессор кафедры экономики и технологий бизнес-менеджмента на водном транспорте, доктор экономических наук, профессор, ORCID: 0000-0003-3040-5765, Web of Sc: AAC-7877-2020, SCOPUS: 57209097491, SPIN-код: 2057-2252, AuthorID: 263314, 198035, Россия, Санкт-Петербург, улица Двинская, 5/7.  
e-mail: asaul-m-a@mail.ru

**Maxim A. Asaul**

Admiral Makarov State University of Maritime and Inland Shipping, Professor of the Department of Economics and Technology of Business Management in Water Transport, Doctor of Economics, Professor ORCID: 0000-0003-3040-5765, Web of Science: AAC-7877-2020, SCOPUS: 57209097491, SPIN Code: 2057-2252, AuthorID: 263314, 190005, Russia, Saint Petersburg, Dvinskaya Street, 5/7.

**Аннотация.**

Обобщены результаты научных исследований научной школы «Методологические проблемы эффективности региональных инвестиционно-строительных комплексов как самоорганизующейся и самоуправляемой системы» (основатель и лидер – проф. А. Н. Асаул), посвященные её вкладу в развитие концепции малоэтажного жилищного инвестиционно-строительства как приоритетного направления региональной экономики. Изложены методологические основы самоорганизации и самоуправления в строительных системах, принципы комплексного подхода к малоэтажной застройке, преимущества малоэтажного домостроения для устойчивого развития регионов. Проведен сравнительный анализ отечественной практики развития малоэтажного строительства и зарубежного опыта. Рассмотрены особенности реализации проектов малоэтажного жилищного строительства в Санкт-Петербурге и Ленинградской области, проблематика правового регулирования и систем управления в этой сфере. Обозначены перспективы внедрения научных подходов школы в государственную политику и инвестиционные стратегии.

**Ключевые слова.**

Малоэтажное строительство; комплексная застройка; инвестиционно-строительный комплекс; самоорганизация; саморегулирование; устойчивое развитие; региональная экономика; Санкт-Петербург; Ленинградская область; государственная жилищная политика.

**Abstract.**

The results of research conducted by the scientific school "Methodological Problems of the Efficiency of Regional Investment-Construction Complexes as Self-Organizing and Self-Governing Systems" (founder and leader – Prof. A. N. Asaul) are summarized, focusing on its contribution to the development of the concept of low-rise housing investment and construction as a priority direction for the regional economy. The methodological foundations of self-organization and self-management in construction systems, the principles of an integrated approach to low-rise development, and the advantages of low-rise housing for the sustainable development of regions are outlined. A comparative analysis of domestic practices in low-rise construction development and foreign experience is conducted. The specifics of implementing low-rise housing projects in St. Petersburg and the Leningrad Region, as well as issues of legal regulation and management systems in this area, are considered. The prospects for integrating the school's scientific approaches into state policy and investment strategies are outlined.

**Keywords.**

Low-rise construction; comprehensive development; investment-construction complex; self-organization; self-regulation; sustainable development; regional economy; Saint Petersburg; Leningrad Region; state housing policy.

**Введение**

Достижение доступности и комфортности жилья является одной из ключевых социальных и экономических задач современной России. В условиях растущей потребности населения в качественном жилье остро встаёт вопрос о поиске новых эффективных методов решения жилищной проблемы. В последние два десятилетия малоэтажное жилищное строительство (МЖС) выдвигается в число приоритетных направлений развития, оно предлагает доступное жилье за счет более низких затрат на строительство и эксплуатацию, а также позволяет создавать комфортную среду с более низкой плотностью населения и близостью к природе. По планам Правительства РФ доля малоэтажного жилья в общем объеме ввода должна была к 2020 году достичь ~70%. Фактически в последние годы доля индивидуального жилья значительно возросла: так, в 2021 году доля ИЖС составила 52,8%; в 2023 – 56%. Первое полугодие 2024 – 71% от общего объема введенного в стране жилья. Эти тенденции отражают

смещение акцента от преимущественно многоэтажной застройки советского периода к развитию малоэтажной России. Типы малоэтажных зданий: индивидуальные жилые дома, усадьбы, блокированные дома, таунхаусы, дуплексы и многоквартирные дома высотой до 3-4 этажей.

Научное сообщество, в том числе и научная школа «Методологические проблемы эффективности региональных инвестиционно-строительных комплексов как самоорганизующейся и самоуправляемой системы» (основатель и лидер – проф. А. Н. Асаул) [2; 1; 7], внесло значительный вклад в обоснование и продвижение идеи развития МЖС. Профессор Анатолий Николаевич Асаул, знаменитый деятель науки РФ – известный российский учёный-экономист в инвестиционно-строительной сфере, основатель девяти научных направлений: феномен региональных инвестиционно-строительных комплексов (ИСК – специфика, формирование и участие); самоорганизационное развитие рынка недвижимости; предпринимательские сети в строитель-

стве; проактивное управление рисками в строительстве; диагностика индивидуальных признаков эффективного функционирования субъекта предпринимательства; управление субъектами предпринимательской деятельности, как живой системой на разных этапах жизненного цикла; региональный ИСК – открытая живая система; мультикластерная инновационная система – этнокластеры; интерактивное управление в строительстве. Все новые научные направления зарегистрированы Международной ассоциацией ученых, преподавателей и специалистов [15, с251], описание участника инвестиционно-строительного процесса «Технический заказчик и его функции» [26; 38; 41] вошло в Федеральный Закон № 337-ФЗ от 28.11.2011 г., внесший изменения в Градостроительный кодекс РФ и отдельные законопроектные акты Российской Федерации. Под руководством профессора А. Н. Асаула выполнены исследования и защищены 8 докторских и 24 кандидатских диссертации, посвященные управлению региональным строительным комплексом, малоэтажному строительству и пр. издано 55 монографий и более 500 научных статей, более 60 учебных изданий. Одним из прикладных фокусов школы стало обоснование МЖС как стратегически важного направления развития региональной экономики. Еще в начале 2000-х гг. коллективом под руководством профессора А. Н. Асаула, заслуженного строителя РФ, подготовлены фундаментальные работы, заложившие научные основы комплексного подхода развития МЖС, в том числе монография «Теория и практика малоэтажного жилищного строительства в России» [7]. Результаты исследований школы нашли отражение и в практических инициативах: решения о поддержке индивидуального домостроения принимались на государственном уровне (указ о приоритетном развитии МЖС 2001 г., нацпроекты «Доступное жильё» и позже «Жильё и городская среда» и др.), а также в региональных программах (например, программы развития ИЖС в Ленинградской области в 2000-х гг.).

Актуальность рассмотрения материалов научной обусловлена необходимостью научно обоснованных системных принципов организации малоэтажной жилой застройки в современных условиях.

Цель – обобщить основные положения и выводы исследований школы примени-

тельно к МЖС и показать, что малоэтажное жилищное строительство: не просто строительство жилых домов, а формирование новой социальной среды, на ценностях частного дома, семьи, близости к природе, что вписывается в устойчивое развитие региональной экономической системы.

**Объект исследования:** инвестиционно-строительный комплекс региона, **предмет:** малоэтажное жилищное строительство. Для достижения цели решаются следующие задачи:

1) раскрыть методологические основы самоорганизации и самоуправления в региональных инвестиционно-строительных комплексах;

2) выявить преимущества МЖС с точки зрения устойчивого развития регионов;

3) сравнить отечественную практику малоэтажной застройки с зарубежными тенденциями;

4) проанализировать опыт и особенности проектов в Санкт-Петербурге и Ленинградской области;

5) наметить перспективы внедрения научных подходов школы в государственную жилищную политику и инвестиционно-строительные стратегии.

### Методы исследования

**Методологическая основа исследования:** современная диалектическая философия и экономическая теория, академические принципы и методы исследования социально-экономических процессов.

**Основные методы:** системный подход и анализ научных трудов по проблеме исследования, сравнение, сопоставление и обобщение.

**Информационная база:** результаты исследования научной школы «Методологические проблемы эффективности региональных ИСК как самоорганизующейся и самоуправяемой системы», отечественные и зарубежные публикации по проблемам малоэтажного жилищного строительства.

### Основная часть

**Методологические основы самоорганизации и самоуправления в региональном инвестиционно-строительном комплексе**

Региональный ИСК представляет собой сложную динамическую систему, включающую множество взаимосвязанных субъектов – инвесторы, девелоперы, риел-



торы, операторы управления объектами недвижимости, потребители, технические заказчики, органы власти, регистраторы прав, проектные институты и бюро, изыскатели, региональные инженерные ведомства, генеральные подрядчики, строительно-монтажные организации, производители (поставщики) строительных материалов, арендодатели строительных машин и оборудования [10]. Научная школа рассматривает комплекс как открытую «живую» систему, способную к саморазвитию и адаптации под воздействием внешних и внутренних факторов [9; 18; 19; 43]. Самоорганизация в ИСК означает способность его участников и подсистем самостоятельно упорядочивать взаимодействия, формировать устойчивые структурные связи и адаптироваться к изменениям среды без прямого директивного управления извне [28; 3; 16; 33]. Самоуправляемость подразумевает наличие механизмов внутреннего регулирования ИСК, когда профессиональное сообщество и рыночные институты берут на себя часть функций управления, снижая необходимость жёсткого государственного контроля [36; 9; 40; 17].

Методологические основы, разработанные школой, опираются на системный, интегративный и синергетический подходы управления развитием ИСК. В частности, в работах [34; 23; 42; 29] отмечается, что региональный ИСК должен рассматриваться как самоорганизующаяся сеть субъектов предпринимательства, где ключевую роль играет горизонтальная координация и обмен информацией. Это позволяет снижать транзакционные издержки, повышать гибкость и инновационность ИСК. Одним из направлений исследований школы стало изучение сетевых форм организации инвестиционно-строительной деятельности и предпринимательских сетей, демонстрирующих свойства саморазвития [13; 17; 22; 25]. Еще в 1990-х – 2000-х годах были заложены основы концепции интегративного управления в региональном ИСК, предполагающей объединение ресурсов и целей различных участников для синергетического эффекта [12; 31].

Важным проявлением принципа самоуправления в отечественной инвестиционно-строительной сфере стало становление института саморегулируемых организаций (СРО).

С 2010 г. лицензирование строительной деятельности заменено саморегулированием: профессиональные объединения строителей получили ответственность за допуск компаний к работам, установление стандартов и контроль качества, что во многом соответствовало идеям научной школы о необходимости эволюции регионального ИСК самоуправляемую систему гражданского общества [24]. В научных работах [44; 37] отмечалось, что саморегулирование должно сопровождаться развитием механизмов со-регулирования – эффективного взаимодействия субъектов, осуществляющих инвестиционно-строительную деятельность и государства, при котором государство задаёт правила инвестиционно-строительной деятельности, а профессиональное сообщество осуществляет оперативное регулирование и контроль внутри ИСК.

Таким образом, методологический вклад научной школы заключается в обосновании концепции регионального ИСК как самоорганизующейся системы, функционирующей по законам экономической эволюции. В рамках этой концепции разработаны: принципы сетевого взаимодействия участников, научные подходы снижения иерархичности управления, механизмы саморегулирования (СРО) и общественного контроля, модели саморазвития локальных строительных рынков и рынков недвижимости. Эти идеи создают теоретическую платформу для новых организационных решений в инвестиционно-строительной сфере, в том числе в сегменте МЖС. Ведь малоэтажное и индивидуальное домостроение в значительной мере основывается на инициативе населения и субъектов малого предпринимательства, что естественным образом предполагает более высокий уровень самоорганизации рынка недвижимости, нежели при реализации крупных многоэтажных проектов доминирующими застройщиками. Ученые научной школы показали, что, создавая условия для саморегуляции рынка жилья, государство может высвободить творческую активность множества малых строительных организаций и частных застройщиков, ускорив тем самым решение жилищной проблемы [4].

*Комплексный подход к малоэтажной застройке: экономические, градостроительные и инфраструктурные принципы*



МЖС требует принципиально иного, более комплексного подхода к планированию и реализации инвестиционно-строительных проектов (ИСП), чем традиционная городская многоэтажная застройка. В трудах научной школы подчёркивается, что малоэтажная застройка должна рассматриваться системно – с учётом экономических, градостроительных, инфраструктурных и социальных аспектов одновременно т.е. как целостная система [20]. Это отражается в концепции комплексного освоения территории: возведение домов сопровождается одновременным созданием всей необходимой инфраструктуры – транспортной, инженерной и социальной. Такой подход противопоставляется практике точечной застройки, при которой строительство жилья опережает развитие социальной инфраструктуры ведущей к перегрузке существующих школ, детсадов, поликлиник и росту социальной напряженности.

Рассмотрим научные принципы МЖС

**Градостроительные принципы.** Проектирование малоэтажных жилых комплексов (МЖК) должно основываться на продуманном градостроительном планировании. Оптимальной единицей комплексного освоения считается микрорайон малоэтажной застройки – фактически «город в миниатюре», где жители могут жить, работать, учиться и отдыхать, не покидая пределы своей территории. Планировка такого района предусматривает функциональное зонирование (жилые зоны, общественные пространства, рекреационные зоны), единую архитектурно-стилевую концепцию построек, благоустройство и озеленение территории. Важным показателем качества комплексной застройки выступает автономность и полнота инфраструктуры: наличие в шаговой доступности от жилья объектов образования (школ, детсадов), здравоохранения, торговли, спорта и досуга. В идеале спроектированный малоэтажный микрорайон должен обеспечивать потребности жителей «на месте», не вынуждая их ежедневно пользоваться транспортом для базовых услуг.

Другой принцип – **рациональное использование территории.** Малоэтажная застройка занимает большую земельную площадь на единицу жилья, поэтому требуются взвешенные планировочные решения, чтобы достичь баланса между плотностью застройки и комфортом проживания. Ис-

следования показывают, что плотность населения в малоэтажных кварталах обычно составляет порядка 100–150 человек/га, что близко к европейским стандартам качества жизни и существенно ниже 500+ человек/га в типовых многоэтажных районах. Низкая этажность позволяет жителям иметь больше личного пространства и зелёных зон, однако для эффективности освоения желателен переход от распылённой усадебной застройки к проектам повышенной плотности – например, блокированным домам (таунхаусам) или секционным домам до 3–4 этажей. Такие решения позволяют компактнее размещать жильё, сохраняя его малоэтажный характер, и экономнее использовать землю.

**Инфраструктурные принципы.** Комплексная малоэтажная застройка немыслима без одновременного развития инженерной и транспортной инфраструктуры. В отличие от городских кварталов, в новых МЖК зачастую отсутствуют изначально проложенные коммуникации – их создание требует значительных инвестиций. Проблема обеспечения коммуникациями (дороги, электросети, водопровод, канализация, газоснабжение) является одной из ключевых для ИСП. Разумным решением тут выступает государственно-частное партнёрство: девелоперы берут на себя часть затрат по внутриплощадочным сетям, а государство – подводит внешние сети и дороги к границам участка. Без такой модели высокая стоимость инфраструктуры ложится полностью на застройщика, резко удорожая себестоимость домов и делая проект малорентабельным. Научная школа в своих рекомендациях подчёркивает необходимость включения комплексных малоэтажных ИСП в государственные целевые программы развития инфраструктуры, что позволит разделить финансовое бремя и обеспечить будущим посёлкам надёжное подключение к сетям [8].

Одной из инициатив, предложенных учёными, является создание специализированных институтов развития МЖС. Так, в монографии [6] в качестве субъекта управления развитием МЖС на селе предлагалось создать Фонд индивидуального жилищного строительства (ИЖС). Такой фонд мог бы аккумулировать бюджетные средства и направлять их на инженерную подготовку территорий, субсидирование процентных ставок и другие меры поддержки ИЖС [32].

В настоящее время в России предпринимаются схожие шаги: например, разработана стратегическая инициатива «Мой частный дом», призванная облегчить гражданам строительство собственного жилья через инфраструктурную помощь и упрощение административных процедур.

**Экономические принципы.** Экономическая эффективность малоэтажных ИСП достигается за счет грамотного планирования всех стадий – от подготовки земельных участков до эксплуатации. Ключевые факторы снижения себестоимости МЖС включают: меньший объем земляных работ под фундамент, отсутствие необходимости в сложных и дорогих высокопрочных конструкциях, возможность применять более дешевые местные строительные материалы, использование типовых проектов. Так, одно из преимуществ малоэтажного дома – отсутствие необходимости в грузоподъемных башенных кранах и другом тяжёлом оборудовании, обязательном при многоэтажном строительстве. Кроме того, срок возведения малоэтажного объекта обычно короче, что ускоряет оборачиваемость инвестиций и позволяет гибче реагировать на рыночный спрос. По мере развития малоэтажного домостроения растёт и степень его индустриализации: появляются заводы по производству сборных домов, современные каркасные и панельные технологии существенно снижают трудоёмкость. Отмечается, что современные технологии дают возможность в разы сократить сроки и стоимость строительства малоэтажного жилья без потери качества [21].

Наконец, комплексный подход подразумевает учёт социально-экологических принципов. МЖК обычно располагаются за городом или на его окраинах, ближе к природным ландшафтам, что обеспечивает более чистую окружающую среду и благоприятную экологическую обстановку. При правильном планировании такие посёлки сохраняют максимальное количество зелени, вписываются в ландшафт, что повышает качество жизни и способствует устойчивому развитию территории. Таким образом, экономические расчёты ИСП должны включать эффекты от улучшения экологии и здоровья жителей, создания новых рабочих мест в пригородах, развития локального малого предпринимательства (строительные подрядчики, сервисные компании и т.п.). В научной школе после-

довательно отстаивает идею, что МЖС – это не узкоотраслевая задача, а комплексный мультиэффективный процесс, требующий скоординированных усилий экономики, градостроительства и инфраструктурного планирования.

#### *Преимущества МЖС с точки зрения устойчивого развития регионов*

Переход к приоритетному развитию МЖС в регионах обусловлен теми преимуществами, которые оно даёт в контексте устойчивого социально-экономического развития. К основным преимуществам МЖС можно отнести следующие:

1. **Улучшение качества жизни и социальный комфорт.** Малое число этажей и собственный участок или прилегающая территория создают принципиально иной уровень комфортности проживания по сравнению с многоквартирными высотками. Жители малоэтажных домов избавлены от шумных соседей за стеной и сверху, от проблем переполненных лифтов и лестниц. В МЖК царит более спокойная, «размеренная» атмосфера, близкая к жизни в небольшом городе или поселке. Как отмечается в работе [27], психологически людям гораздо комфортнее жить в доме высотой 2–3 этажа, где ощущается связь с землей, чем в многоэтажном «муравейнике». Наличие пусть небольшого, но собственного пространства под открытым небом (дворика, палисадника) повышает удовлетворенность жильём и способствует укреплению семейных ценностей – дети могут играть на свежем воздухе, семья проводить время во дворе и т.д. Таким образом, малоэтажная среда обитания способствует более гармоничному образу жизни и социальному благополучию жителей.

2. **Демографические эффекты.** Доступность индивидуального жилья положительно влияет на демографическую ситуацию. Практика показывает, что семьи, переезжающие из тесных городских квартир в собственные дома, чаще решаются завести детей, поскольку жилищные условия уже не ограничивают расширение семьи. В официальных опросах до 70% российских семей выражают мечту жить в своём загородном доме. Создание условий для реализации этой мечты – строительство доступных коттеджей и таунхаусов – может способствовать росту рождаемости и укреплению института семьи. В национальном проекте «Демография» предусмотре-

но создание условий для роста рождаемости, что подразумевает необходимость поддержки индивидуального домостроения в рамках демографической политики.

3. *Экологическая устойчивость.* Малоэтажная застройка, как правило, менее плотная и часто размещается в экологически более чистых пригородных зонах, что даёт экологическое преимущество. Меньшая этажность означает и меньшее техногенное воздействие: такие дома менее ветровосприимчивы, требуют менее мощных конструкций. Индивидуальные дома нередко оборудуются энергоэффективными технологиями – автономными отопительными системами, тепловыми насосами, солнечными панелями – что сокращает нагрузку на центральные сети и снижает выбросы парниковых газов. Кроме того, обилие зелёных насаждений в МЖК улучшает микроклимат, способствует сохранению биосферы. Всё это соответствует принципам устойчивого развития, ориентированным на бережное отношение к окружающей среде и ресурсосбережение.

4. *Экономическая выгода и развитие регионов.* Строительство малоэтажного жилья стимулирует развитие малого и среднего предпринимательства в регионах – появляются сотни небольших подрядных и субподрядных организаций, производителей строительных материалов, бригад частных строителей. В процессе реализации малоэтажных ИСП создаются новые рабочие места в строительстве, транспорте, промышленности строительных материалов и конструкций торговле, сфере услуг непосредственно на местах строительства. Региональная экономика получает импульс за счёт мультипликативного эффекта: рост спроса на местные материалы (например, дерево, кирпич), развитие транспортных услуг, торговли стройматериалами и т.д. Кроме того, децентрализация расселения – перенос части населения из перенаселённых мегаполисов в пригородные зоны и малые города – снижает нагрузки на городскую инфраструктуру и в долгосрочном плане экономит бюджетные средства (меньше потребность в мегапроектах транспортных развязок, меньше износ городских сетей). Регионы же, привлекая на свою территорию новых жителей (в т.ч. из числа городских жителей, переезжающих в пригороды), расширяют свою налоговую базу

и получают более сбалансированное территориальное развитие.

5. *Гибкость и устойчивость к кризисам.* МЖС характеризуется большей гибкостью в плане масштабирования ИСП и реагирования на рыночную конъюнктуру. В период экономических кризисов крупные девелоперы часто сворачивают многоэтажные стройки из-за падения спроса, тогда как ИЖС может продолжаться силами самих граждан или малых строительных организаций. Например, в кризис 2008 года доля малоэтажного строительства в общем вводе жилья даже выросла на ~5%, поскольку небольшие ИСП легче подстроились под новые условия. В условиях удорожания кредитов и материалов частный застройщик может временно приостановить стройку, а затем возобновить – такая поэтапность снижает риски [14]. Государство, в свою очередь, видя потенциал этого сектора, внедрило механизмы финансирования, учитывающие специфику малоэтажки – например, целевые ипотечные продукты под ИЖС. В последние годы заработали льготные программы кредитования частных домов (семейная ипотека 6%, ИТ-ипотека 5% годовых и др.), введён механизм escrow-счетов для финансирования МЖК. Всё это повышает устойчивость малоэтажного сектора и его способность переживать экономические потрясения, продолжая обеспечивать население жильём.

6. *Устойчивое развитие и социальные эффекты.* Концепции научной школы вписываются в более широкую повестку устойчивого развития, принятую на международном уровне (цели ООН по устойчивым городам и сообществам). МЖС следует рассматривать не просто как строительство жилых домов, а как формирование новой социальной среды, основанной на ценностях частного дома, семьи, близости к природе. Перспективной является интеграция этих ценностей в государственную идеологию жилищной политики. Уже сейчас риторика официальных лиц изменилась: говорится о необходимости «нового уклада жизни» для россиян, гармоничного и достойного. Это практически цитата основателя и лидера научной школы «Методологические проблемы эффективности региональных инвестиционно-строительных комплексов как самоорганизующейся и самоуправляемой системы» профессора А. Н. Асаула «только новая жилищная

модель, в основе которой заложена ИЖС, будет способствовать созданию крепкой семьи, способной вести насыщенный смыслами образ жизни, и единению человека с природой. Новый образ жизни действительно может стать жизненным сценарием развития России» [1, стр. 258]. Вероятно, вскоре мы увидим продвижение программ, увязывающих МЖС с улучшением демографии, здоровья нации, развитием агломераций. Например, возможно появление целевых проектов по созданию малоэтажных «спутниковых городов» вокруг мегаполисов, которые разгрузят города и обеспечат людей комфортным жильём. Идеи таких спутниковых малоэтажных поселений разрабатываются (вокруг Москвы – «Новая Москва» частично в таком ключе, вокруг Петербурга тоже обсуждались проекты новых городков). Научное сопровождение позволит сделать эти проекты действительно устойчивыми и не повторить ошибок прошлого.

Разумеется, МЖС не лишено и недостатков, сдерживающих его развитие. Тем не менее с позиции долгосрочного развития, плюсы малоэтажной жилищной модели – создание комфортной и экологичной среды, демографические и экономические выгоды – делают её чрезвычайно привлекательной для регионов. Недаром МЖС официально признано одним из ключевых приоритетов государственной жилищной политики, наравне с развитием городской среды. Правительство РФ декларирует переход к «массовому индивидуальному жилищному строительству» в ближайшие годы как стратегическую цель. Достижение этой цели во многом опирается на научные обоснования и предложения, выработанные научной школой и другими отечественными учеными [35].

#### *Зарубежный опыт МЖС: сравнительный анализ*

Полезно рассмотреть отечественные подходы к МЖС в контексте зарубежного опыта, поскольку многие страны уже прошли путь, по которому идет Россия, и накопили богатую практику в этой сфере. В ряде развитых стран мира ИЖС давно преобладает как форма расселения, а процесс массовой субурбанизации стартовал ещё в середине XX века. Зарубежный опыт показывает, что МЖС может стать локомотивом развития территорий при условии наличия стимулирующих мер со

стороны государства и продуманной градостроительной политики.

*Страны Северной Америки.* В Соединённых Штатах и Канаде доминирующей формой жилья уже многие десятилетия являются отдельно стоящие дома (одно- или двухэтажные) в пригородах городов. После Второй мировой войны там произошёл настоящий строительный бум пригородного жилья, поддержанный государственными программами (например, льготные ипотечные кредиты ветеранам, развитие дорожной инфраструктуры). В США к началу XXI века около 80% общей площади жилищного фонда составляли именно индивидуальные дома, а городские агломерации раскинулись на десятки километров, образуя «городскую субурбию». Этот путь принёс высокое качество жизни для среднего класса – собственный дом с гаражом и садом стал неотъемлемой частью американской мечты. Однако появились и проблемы: автомобильная зависимость, расползание городов (urban sprawl), рост транспортных заторов и загрязнения воздуха из-за длинных поездок на работу. Для решения этих проблем в последние десятилетия в США усилилось внимание к планированию устойчивых пригородов – создаются т.н. «смарт-проуф» (smart growth) стратегии, предполагающие более компактную застройку, смешение функций, развитие общественного транспорта в пригородах. Тем не менее, американский опыт подтверждает, что при наличии доступного финансирования (ипотеки), дешёвой земли и транспорта население предпочитает малоэтажное жильё.

*Европейский опыт.* В странах Европы исторически гораздо большее значение сохранялось за городским многоэтажным жильём (особенно в городах с исторической застройкой). Однако и там с середины XX века наблюдался отток части жителей в окрестности городов – рост пригородов и сельских коммун. Например, в Великобритании после войны осуществлялась программа строительства «новых городов», многие из которых представляли собой мало- и среднеэтажные поселения с собственной промышленностью и инфраструктурой, чтобы разгрузить крупные города (Лондон, Бирмингем и др.). В целом доля населения, проживающего в индивидуальных домах, в таких странах как Великобритания, Франция, Германия, достигает



50–70%. Отличительной чертой европейского подхода является высокий уровень планирования и регламентации. Зонирование территорий чётко определяет, где может вестись малоэтажная застройка, а где сохраняются сельскохозяйственные земли или природные зоны. Во многих странах Евросоюза запрещено хаотичное строительство вне выделенных зон, что предотвращает стихийное расползание поселений. Государство (или муниципалитеты) часто берёт на себя прокладку инфраструктуры к новым коттеджным посёлкам, субсидирует инфраструктурные затраты, требуя взамен соответствия проектов определённым стандартам энергоэффективности, экологичности и архитектурного облика.

Также в Европе сильны традиции кооперативного домостроения: группы граждан объединяются для коллективного освоения участка, нанимают архитекторов, планируют своё будущее поселение сообща. Это позволяет учитывать интересы жителей с самого начала и создаёт сплочённые сообщества. В Скандинавских странах распространена модель, когда муниципалитет предоставляет земельные участки под ИЖС с условием, что застройка будет соответствовать общему плану (типовые скандинавские коттеджи, использование возобновляемых источников энергии, обязательное благоустройство). Экологические стандарты малоэтажного жилья на Западе очень высоки: популярны «пассивные дома» (почти не требующие энергии на отопление), экологичные материалы, продуманное управление отходами [39]. Всё это делает малоэтажную жизнь гармоничной с природой, что является частью устойчивого развития.

**Опыт стран Азии.** В азиатских государствах ситуация более разноплановая. В таких густонаселённых странах как Япония или Китай доля индивидуальных домов невелика, упор исторически на многоквартирные комплексы (из-за дефицита земли). Тем не менее, даже там предпринимаются попытки развития малоэтажных «экогородков». Например, в Японии существуют кварталы застройки компактными сблокированными домиками, рассчитанные на семьи, ценящие частное пространство; они интегрированы с сетью общественного транспорта. В Китае в последние годы для состоятельных граждан строятся целые коттеджные «посёлки» (обычно рядом с

мегаполисами), хотя массовым этот формат жилья пока не стал. Таким образом, в Азии МЖС пока не является приоритетом на национальном уровне, скорее остаётся нишевым сегментом, за исключением отдельных регионов.

**Малоэтажное строительство в средне Азии.** Несмотря на бум высотного строительства, малоэтажное жильё остается востребованным благодаря своей доступности, современным технологиям и комфорту, предлагая более просторные квартиры и более высокое качество жизни по сравнению с многоэтажками. Характеризуется использованием традиционных материалов, таких как саман, а также применением современных технологий. Включает в себя как ИЖС, так и МЖС, часто строящиеся с учётом местного климата и доступных ресурсов.

Обобщая зарубежный опыт, можно сделать несколько выводов, полезных для России:

— *Необходимость стимулирующей политики.* Везде, где МЖС стало массовым, имелись целенаправленные стимулы: доступная ипотека, программы развития пригородов, инвестиции в дороги и коммуникации. Без поддержки государства рынок сам по себе тяготеет к более выгодной многоэтажной застройке (это видно и на российском примере стереотипа девелоперов к высоткам). Поэтому важна долгосрочная стратегия государства по развитию ИЖС – такая стратегия сейчас формируется в РФ (национальные проекты, инициатива «Мой частный дом» и др.).

— *Роль планирования и зонирования.* Зарубежный опыт свидетельствует; неконтролируемая субурбанизация чревата проблемами, поэтому нужны механизмы территориального планирования: чёткое зонирование земель под малоэтажную застройку и ограничение спонтанного строительства вне этих зон. В России до недавнего времени МЖС оставалось «незамеченным» в генпланах, многие города не резервировали земли под МЖС. Этот пробел нужно устранять, перенимая лучшие практики планирования.

— *Инфраструктурное обеспечение.* Во всём мире частному застройщику неподъёмно тянуть инфраструктуру в одиночку – либо этим занимается государство, либо затраты разносятся на всех через муниципалитет. В России требуется раз-



вивать механизмы компенсации затрат на инфраструктуру для проектов ИЖС (субсидии, налоговые льготы девелоперам за построенные дороги и сети и т.п.), иначе проблемы нехватки дорог, электричества и воды будут тормозить малоэтажные проекты.

— *Качество строительства и стандарты.* Российская нормативная база традиционно ориентирована на многоквартирное строительство, для ИЖС долгое время не было детально прописанных стандартов качества. Банки опасались кредитовать частное домостроение из-за отсутствия единых стандартов и более низкой ликвидности домов против квартир. В последние годы ситуация меняется – вводятся типовые требования к домам, распространяются нормы вроде эскроу-счетов на ИЖС. Это во многом учёт зарубежного опыта, где качество регулируется давно. Дальнейшая работа над стандартами МЖС (включая энергоэффективность, безопасность) будет способствовать росту доверия к этому сегменту.

— В целом, зарубежные практики подтверждают: МЖС – прогрессивное направление развития городов и территорий, но его успех зависит от целого комплекса факторов. Российским регионам важно учитывать эти уроки, адаптируя их к нашим условиям. В научной школе активно изучают и обобщают иностранный опыт (см. напр. [40] по зарубежной организации МЖС) с целью внедрения лучших практик на отечественной почве.

*Особенности реализации проектов МЖС в Санкт-Петербурге и Ленинградской области*

Санкт-Петербург и Ленинградская область представляют особый интерес как регион, где сочетаются мегаполис с высокой плотностью населения и обширные прилегающие территории, потенциально пригодные для малоэтажной застройки. Научная школа базируется в Санкт-Петербурге (СПбГАСУ) и много внимания уделяет именно локальным особенностям развития МЖС в Петербургской агломерации. Рассмотрим ключевые моменты.

*Спрос и предложение в Санкт-Петербурге.* Для самого города характерно, что вплоть до недавнего времени МЖС не занимало большой доли рынка недвижимости. Инвесторы предпочитали строить либо МЖК в черте города, либо среднеэтажные

(5–9 этажей) дома на окраинах. Это объясняется высокой ценностью городской земли: девелоперы стремятся максимально использовать участок по плотности застройки. Развитие малоэтажного жилья в Петербурге не пользуется популярностью, среди инвесторов, хотя у жителей спрос на спокойную загородную жизнь велик. В генплане Санкт-Петербурга до последнего времени преобладало зонирование под МЖС, а МЖК рассматривались как нерентабельные для города. В самом Санкт-Петербурге возможности для индивидуальной застройки ограничены – город плотно урбанизирован, а пригородная черта административно уже относится к Ленобласти.

*Бурный рост пригородных проектов.* В Ленинградской области ситуация иная: начиная с 2000-х годов вокруг Петербурга выросло множество МЖК. Особо активно МЖС развернулось во Всеволожском районе (границащем с Петербургом на востоке и северо-востоке), во Всеволожске, Всеволожском и Гатчинском районах, а также в примыкающих к КАД территориях. Появились крупные проекты комплексной застройки: например, МЖК «Кивеннапа» на севере и юге от города (несколько очередей в Выборгском и Гатчинском районах), жилой комплекс «Новый Петергоф» в Петродворцовом районе, малоэтажные кварталы «Шотландия», «Лахта Парк» и другие. Девелоперы активно рекламировали эти проекты как возможность жить на природе в собственном доме, оставаясь неподалёку от города. К 2020-м годам Санкт-Петербург получила «ожерелье» из десятков коттеджных поселков радиусом 30–50 км от города. Как показывает анализ МЖС, в 2022 году около четверти всего нового малоэтажного жилья в России строилось всего в трёх регионах – Московской и Ленинградской областях и Краснодарском крае.

*Специфика Ленинградской области.* Успех малоэтажных ИСП вокруг Санкт-Петербурга объясняется несколькими факторами. Во-первых, исторически Ленинградская область имела программу поддержки ИЖС на селе – еще в 1990-х – 2000-х принимались областные законы, субсидировавшие сельских строителей. Например, одна из ранних работ А. Н. Асаула [32] была посвящена развитию ИЖС на селе в Ленобласти, что повлияло на формирование мер поддержки. Во-вторых, близость Петербурга обеспечивает постоянный спрос: мно-

гие петербуржцы готовы приобрести дом за городом для постоянного проживания или как дачу. Высокий уровень автомобилизации (наличие личных машин) позволил тысячам семей переселиться в пригород при сохранении работы в Петербурге – ежедневные маятниковые миграции стали нормой. В-третьих, Ленинградская область располагала достаточными земельными ресурсами под застройку – по сравнению с Московской областью, плотность населения невысока, и до недавнего времени земля стоила относительно недорого.

Тем не менее, реализация проектов в Петербургской агломерации столкнулась с проблемами, многие из которых являются частными случаями общероссийских. Одна из главных – инфраструктурная недостаточность. Например, транспортный фактор: массовое заселение Всеволожского и других районов привело к резкому росту нагрузки на выездные магистрали из Санкт-Петербурга (Мурманское шоссе, Токсовское шоссе, Приморское направление и др.), появились хронические пробки, так как тысячи новых жителей каждое утро и вечер едут в/из города. Решение требует опережающего развития дорожной сети, строительства обходов и развязок, что пока отстаёт от темпов строительства домов. Другая проблема – инженерные сети: электрические подстанции и газораспределительные мощности Ленинградской области не везде рассчитаны на подключение сотен новых домов. В ряде МЖК возникали задержки с электрификацией, жители временно обходились генераторами. Воды также может не хватать – требуются новые скважины или протяжка водоводов. Все эти вопросы нередко приходилось решать самими застройщиками совместно с местными властями, где успешность зависела от конкретных условий.

*Правовое взаимодействие города и области.* Особенностью Санкт-Петербурга является наличие чёткой границы между субъектами РФ: город и Ленинградская область – разные юрисдикции. Это создавало некоторый диссонанс: жители, перебравшиеся в пригород, фактически входят являясь петербуржцами, но административно стали ленинградцами, с иным уровнем услуг (медицина, образование – раздельно). В последние годы город и область начали заключать соглашения о сотрудничестве – например, Санкт-Петербург финансирует

строительство социальных объектов (школ, детсадов) на территории пригородных посёлков Ленобласти, где живут петербуржцы. Такие механизмы важны, чтобы малоэтажная субурбия не испытывала дефицита социальной инфраструктуры.

*Примеры успешных проектов.* Можно упомянуть несколько конкретных кейсов. Проект «Кивеннапа» (девелопер ООО «НеваИнвестПроект», позднее бренд «Кивеннапа») – один из первых крупных участников строительства загородного жилья Петербурга. Под маркой «Кивеннапа» в 2010-х годах реализовано несколько МЖК: «Кивеннапа Север» (Выборгский р-н, пос. Первомайское), «Кивеннапа Юп» (Гатчинский р-н), «Кивеннапа Подгорное» (Выборгский р-н) и др.. Эти проекты позиционировались как доступное эконом-жилье для молодых семей: относительно небольшие таунхаусы с маленькими участками, но в охраняемом комплексе с коммуникациями. Инфраструктура зачастую строилась по минимуму (детские площадки, парковки, иногда – коммерческие объекты в перспективе). Тем не менее, популярность таких посёлков оказалась высокой – многие очереди были распроданы и сданы. Главные достоинства отмечались девелопером: транспортная доступность от КАД, наличие основных коммуникаций (электричество, вода, газ), экологически привлекательное окружение (леса, озёра). Опыт «Кивеннапы» показал, что при правильном балансе цены и качества люди готовы переезжать даже в 30–40 км от города.

Другой пример – МЖК «Новый Петергоф» расположен в черте Санкт-Петербурга (Петродворцовый район), но представляет собой фактически квартал 3-этажных домов в историческом пригороде Петергоф. Проект реализован крупной строительной компанией и отличается более высокой ценовой категорией («комфорт-класс»): таунхаусы и малоэтажные многоквартирные секции в классическом стиле, благоустроенная территория, близость к паркам Петергофа. «Новый Петергоф» интегрирован в городскую инфраструктуру (есть дороги, рядом железнодорожная станция), что решает проблему транспорта. Этот проект демонстрирует: малоэтажная застройка возможна и внутри города, если под неё выделить крупный земельный массив и обеспечить градостроительную интеграцию. Однако таких примеров в Санкт-Петербур-

ге пока единицы, в то время как область вобрала большинство новых МЖК.

В Ленинградской области в последнее время реализованы или завершены следующие малоэтажные жилые проекты: «Новая дубровка» (Всеволожский район), «Кировский посад» (Кировский район), «Полис ЛАВрики» (Всеволожский район), «Полис Новоселье» (Ломоносовский район). Кроме того, реализуются такие проекты, как «Экография» (Ломоносовский район), «Верево Сити» (Гатчинский Район) и «Новая история» (Всеволожский район).

Роль научной школы и вузов. Следует отметить, что Санкт-Петербургский государственный архитектурно-строительный университет (СПбГАСУ) активно вовлечён в проработку проектов для города и области. Не осталась в стороне и научная школа «Методологические проблемы эффективности региональных инвестиционно-строительных комплексов как самоорганизующейся и самоуправляемой системы». Студенты и аспиранты ежегодно проводят научно-исследовательские работы (НИР), посвящённые анализу рынка жилья как в Петербурге, так и в РФ, особенностям планирования МЖК, сравнения с зарубежьем – фактически те самые материалы, которые интегрированы в эту статью. Такой постоянный научный мониторинг помогает выявлять узкие места и давать рекомендации. Многие из проблем, вскрывшихся в процессе роста малоэтажной застройки в регионе (нехватка инфраструктуры, отсутствие единого стандарта планировки, сложности с юридическим оформлением земли и пр.), были предсказаны исследователями научной школы ещё на этапе планирования. Это ещё раз подчёркивает важность научного сопровождения практических проектов. Рекомендации научной школы о системности планирования, партнерстве субъектов государства и предпринимательства, совершенствовании нормативной базы находят прямое применение в региональной политике обоих субъектов федерации. Уже сейчас город и область корректируют планировочные документы, включают малоэтажные проекты в адресные инвестиционные программы (например, финансирование школ в МЖК), что является шагом в верном направлении.

Подводя итог, необходимо отметить: Санкт-Петербург и Ленинградская область демонстрируют пример регионов, где

МЖК из альтернативного формата жилья превратилось в значимый сегмент рынка недвижимости. Ленинградская область сегодня – один из лидеров России по вводу индивидуальных жилых домов. В то же время, Санкт-Петербургский опыт наглядно показал необходимость комплексного подхода и поддержки МЖС: недостаточно построить сами дома – нужно синхронно развивать дороги, транспорт, социальную инфраструктуру, чтобы новые поселения были жизнеспособными.

### Заключение

В ходе проведенного исследования рассмотрены научные труды, отчёты НИР и другие материалы научной школы «Методологические проблемы эффективности региональных инвестиционно-строительных комплексов как самоорганизующейся и самоуправляемой системы», связанные с методологическими проблемами развития регионального ИСК и особенно с концепцией приоритетного развития МЖС. Анализ показал, что научная школа внесла существенный вклад в теорию и практику в этой области. К основным выводам работы относятся:

1. Разработаны методологические основы самоорганизации и самоуправления в инвестиционно-строительной деятельности. В научной школе предложили рассматривать региональный ИСК как самоорганизующуюся, самоуправляемую, открытую систему, где важны гибкость, сетевые связи, саморегулирование через механизмы СРО. Эти идеи предвосхищали современные реформы управления инвестиционно-строительной сферой и остаются актуальными при переходе к более децентрализованным моделям ее развития.

2. Сформулирован комплексный научный подход «Малоэтажное жилищное строительство, как фактор устойчивой региональной экономической системы». Научные разработки обосновывают необходимость системного планирования малоэтажных ИСП, включающего одновременно решение градостроительных, инфраструктурных, экономических задач. Внедрение принципов комплексного освоения (строительство жилья параллельно с дорогами, сетями, соцобъектами) является ключевым условием успеха МЖС, что подтверждено как теоретически, так и практическим опытом.

3. Идентифицированы преимущества малоэтажного домостроения для устойчивого развития регионов. Малоэтажная модель расселения обеспечивает более высокое качество жизни, способствует улучшению демографии, формирует экологичную среду, стимулирует субъектов предпринимательства и рассредоточивает рост городских поселений. Эти преимущества делают МЖС не просто способом возведения жилья, но инструментом региональной политики и социально-экономического развития.

4. Проведен сравнительный анализ, показавший релевантность зарубежного опыта. Выяснено, что тенденции, наблюдаемые в России, согласуются с мировыми: стремление населения к индивидуальному жилью – общемировой тренд. Зарубежные практики подтвердили важность госстимулирования, планирования и нормативной поддержки МЖС. Использование лучших иностранных наработок (например, субурбанизация с контролем за инфраструктурой, льготное финансирование) позволит ускорить развитие российского сектора МЖС/ИЖС.

5. Рассмотрены особенности и уроки Санкт-Петербурга и Ленинградской области. Опыт агломерации продемонстрировал и успехи (массовый рост МЖК, высокий спрос населения), и трудности (транспортная нагрузка, нехватка сетей, административные барьеры) подтверждает опыт, что без участия государства в инфраструктуре и без грамотного межмуниципального сотрудничества проблемы обостряются. В то же время научное прогнозирование многих проблем позволило принять меры (корректировка генпланов, заключение соглашений города и области и пр.).

6. Намечены чёткие перспективы интеграции научных подходов и в политике. В стратегии государства всё больше отражаются тезисы, разработанные учёными: необходимость создать комфортную среду в малоэтажном секторе, облегчить финансирование, стимулирование семей перейти в частные дома ради улучшения качества жизни. Реализуются новые инициативы (льготная ипотека на ИЖС, «Мой частный дом», эскроу для ИЖС и т.д.), соответствующие рекомендациям научной школы и экспертов. Можно прогнозировать, что научное сопровождение будет только усиливаться – без него трудно достичь амбици-

озных целей по наращиванию ввода жилья и одновременному повышению его качества.

В целом, проведённый анализ подтверждает гипотезу о том, что научная школа «Методологические проблемы эффективности региональных инвестиционно-строительных комплексов как самоорганизующейся и самоуправляемой системы» сыграла значительную роль в формировании современной парадигмы развития МЖС в России. Её идеи о самоорганизации, приоритете малоэтажной модели и комплексном подходе стали частью научного и практического дискурса. Они вооружили инвестиционно-строительную сферу методологией, позволившей взглянуть на жилищное строительство шире – сквозь призму устойчивого развития регионов и благополучия населения, а не только через призму квадратных метров.

Изложенные положения могут послужить основой для дальнейших углублённых научных работ. Отдельного внимания заслуживают, например, вопросы синергии городской и загородной среды (как гармонично развивать агломерации с ядром из многоэтажек и окружением из малоэтажки), вопросы экологической оценки МЖС, разработки новых финансовых инструментов.

Практическая ценность настоящей работы состоит в обобщении знаний, полезных как для управленцев – при выработке региональной политики, так и для инвесторов и девелоперов – при выборе стратегий развития компаний. МЖС в России переходит из разряда альтернативы в разряд норматива, и понимание его специфики, подкреплённое наукой, поможет избежать многих ошибок роста и максимально реализовать потенциал этой сферы.

Таким образом, научные подходы, заложенные школой «Методологические проблемы эффективности региональных инвестиционно-строительных комплексов как самоорганизующейся и самоуправляемой системы», обладают большим потенциалом внедрения. Их реализация будет способствовать созданию в России новой жилищной модели – модели, в которой большинство семей смогут жить в комфортном индивидуальном доме с достойной инфраструктурой, а города и регионы получат сбалансированное, устойчивое развитие.



**Список источников:**

1. Асаул А. Н. «Приводить экономику в лучшее состояние» - одно из главных устремлений научной школы «Методологические проблемы эффективности инвестиционно-строительных комплексов как самоорганизующейся и самоуправляемой системы // В книге: Саморазвитие, самоуправление и трансформационные изменения в инвестиционно-строительной сфере. Материалы XV Международной научной конференции. 2013. С. 273-292.
2. Асаул А. Н. Деятельность научной школы как условие реализации мобильности отечественной экономики строительства // Саморазвитие, самоуправление и трансформационные изменения в инвестиционно-строительной сфере: материалы XV Междунар. научн. конф., Том 1. – СПб.: АНО «ИПЭВ», 2013. С. 9-14.
3. Асаул А. Н. и др. Региональные целевые программы Ленинградской области: достоинства и недостатки // По пути к возрождению: переход России на инновационный путь развития. Научные труды Российской научно-практической конференции. СПб.: АНО «ИПЭВ», 2007. С. 291-309.
4. Асаул А. Н. и др. Теории и практики малоэтажного жилищного строительства в России / под ред. д-ра экон. наук, проф. А. Н. Асаула. СПб.: Гуманистика, 2005. 563 с.
5. Асаул А. Н. Научная школа «Методологические проблемы эффективности региональных ИСК как самоорганизующейся и самоуправляемой системы». Истоки, этапы и результаты // Технологическое предпринимательство и коммерциализация в инвестиционно-строительной сфере (Часть 1): материалы Междунар. XX научн. конф. под ред. засл. деятеля науки РФ, д-ра экон. наук, проф. А. Н. Асаула. – СПб.: АНО «ИПЭВ», 2018. С. 13-48.
6. Асаул А. Н. Перспективы кластерной организации предпринимательской деятельности // Вестник гражданских инженеров. 2012. №3. (32). С. 223-236.
7. Асаул А. Н. Преемственность научной школы - как условие реализации мобильности отечественной экономики строительства // Саморазвитие, самоуправление и трансформационные изменения в инвестиционно-строительной сфере: материалы XV Междунар. научн. конф., Том 1. – СПб.: АНО «ИПЭВ», 2013, Т. 2, С. 235-246.
8. Асаул А. Н. Проблемы перехода государственного регулирования к общественному (саморегулированию) в инвестиционно-строительной сфере // Вестник РАЕН. 2008. Т. 8. № 2. С. 117-122.
9. Асаул А. Н. Развитие институтов гражданского общества в инвестиционно-строительной сфере // Вестник гражданских инженеров. 2007. № 3 (12). С. 68-72.
10. Асаул А. Н. Развитие новых региональных производственных систем на основе самоорганизации // Мат-лы экономического саммита г. Луцк, Украина 2003 г. С. 144-152.
11. Асаул А. Н. Развитие регионального инвестиционно-строительного комплекса на основе самоорганизации // Современное экономическое и социальное развитие: проблемы и перспективы. Учёные и специалисты Санкт-Петербурга и Ленинградской Области – петербургскому экономическому форуму 2003 г. Сб. научн. трудов конференции, 2003. С. 192-201.
12. Асаул А. Н. Региональный ИСК – самостоятельная управляемая саморегулирующаяся система // Развитие инвестиционно-строительной деятельности в современных условиях экономики России. Опыт. Проблемы. Перспективы. Под общ. ред. Бушуева Б. С. М. МАКС Пресс, 2003. С. 171-179.
13. Асаул А. Н. Саморегулируемые организации – главные исполнители создания и управления информационной инфраструктурой регионального инвестиционно-строительного комплекса // Вестник гражданских инженеров. 2010. № 1 (22). С. 155-159.
14. Асаул А. Н. Сетевые индустриальные организации как форма концентрации производства // Собрание материалов конференции Союза экономистов Украины «Мировой и отечественный опыт внедрения новых производственных систем (кластеров) для обеспечения экономического развития территорий», 201. С. 40-48.
15. Асаул А. Н., Асаул М. А., Асаул Н. А., Зайцев С. В., Зайцев Н. С. Управление инновационными бизнес-экосистемами // Санкт-Петербург, АНО ИПЭВ, 2025, С. 288-
16. Асаул А. Н., Богданов С. Ю. Роль самоорганизации при формировании информационной системы в строительной компании // научные труды вольного экономического общества России. 2006. Т. 69. С. 20-32.
17. Асаул А. Н., Войнаренко М. П. Развитие строительства в Украине и России на основе реализации кластерной концепции // Вестник технологического университета Подолья. Хмельницкий, Украина, Сер. Экономические науки, 2004. С. 22-30
18. Асаул А. Н., Грахов В. П. Бизнес-партнерство в реализации интегративного управления инвестиционно-строительным комплексом // Вестник гражданских инженеров. 2005. № 4. С. 99-106.
19. Асаул А. Н., Грахов В. П. Интегративное управление в инвестиционно-строительной сфере / под ред. Н. Асаула. СПб.: Гуманистика. 2007. 284 с.
20. Асаул А. Н., Денисова И. В. Индивидуальное жилищное строительство – перспективное направление развития сельских поселений в Ленобласти // Актуальные проблемы инвестиционно-строительного процесса в Санкт-Петербурге: темат. сб. тр. Вып. 1. СПб.: Стройиздат СПб., 2002.
21. Асаул А. Н., Денисова И. В. Интеграция строительных фирм в формате сетевых индустриальных организаций // Регион: Политика. Экономика. Социология. 2001. № 1. С. 61-72.
22. Асаул А. Н., Денисова И. В., Кокарев С. П., Худилайнен А. П. Развитие индивидуального жилищного строительства на селе (на примере Ленинградской области) // СПб.: СПбГАСУ, 2002. 199 с.
23. Асаул А. Н., Иванов С. Н. Региональный инвестиционно-строительный комплекс существует // Экономика строительства. 2002. № 1.
24. Асаул А. Н., Иванов С. Н. Снижение транзакционных затрат в строительстве за счёт оптимизации информационного пространства // Современные проблемы науки и образования. 2009. № 1. С. 22-23.
25. Асаул А. Н., Казаков Ю. Н., Пасяда Н. И., Денисова И. В. Малоэтажное жилищное строительство // науч. и учеб-метод. справ. Пособие / Санкт-Петербург: «Гуманистика», 2005, 563 с.
26. Асаул А. Н., Лобанов А. В. Эволюция отношений технического заказчика, генерального подрядчика и инвестора в региональном инвестиционно-строительном комплексе // Вестник гражданских инженеров, 2010. № 2 (23), С. 161-167.
27. Асаул А. Н., Лобанов А. В. Экономическая позиция технического заказчика в инвестиционно-строительном комплексе // Региональная экономика. 2010. № 2. С. 158-164.
28. Асаул А. Н., Люлин П. Б. Классификация взаимодействий между субъектами предпринимательства в строительстве как открытой живой системы // Вестник гражданских инженеров. 2013. № 4 (39). С. 177-183.



29. Асаул А. Н., Люлин П. Б. Моделирование живых систем // Экономическое возрождение России. 2012. № 2 (32). С. 36–41.
30. Асаул А. Н., Малкин Я. М. Проблемы реализации федерального закона «О саморегулируемых организациях» и его синхронизации с отраслевым законодательством // Вестник гражданских инженеров. 2012. № 1 (30). С. 199–205.
31. Асаул А. Н., Финансовый кризис в России: причины и последствия // Экономическое возрождение России. 2009. № 2 (20). С. 3–7.
32. Асаул А. Н., Чегайдак А. П. Организация как живая система: индивидуальный код-структура (ИКС «Х») субъекта экономической деятельности // Вестник экономической науки Украины. 2012. № 1 (21). С. 201–205.
33. Асаул А. Н., Чегайдак А. П. Организация как живая система: индивидуальный код-структура (ИКС «Х») субъекта экономической деятельности // Экономическое возрождение России. 2011. № 2 (28). С. 44–53.
34. Асаул М. А. Функции и инструментарий саморегулирования в отраслях и отдельных видах экономической деятельности // Экономическое возрождение России. 2011. № 3(29) С. 43–49.
35. Бондаренко Е. Ю., Иваненко Л. В. Зарубежный опыт организации малоэтажного строительства // Основы экономики, управления и права. 2013. №2 (8). С. 49–53.
36. Дроздова И. В., Платонов А. М., Токунова Г. Ф., Третьяков В. А. Анализ и оценка феномена инвестиционно-строительного комплекса – стержневого компонента регионального производственно-экономического комплекса // Муниципальная академия, 2025, № 6.
37. Загускин Н. Н. Трансформационное развитие субъектов регионального инвестиционно-строительного комплекса на этапе становления саморегулирования / Монография, под ред. засл. деят. науки РФ, д.э.н. проф. А. Н. Асаула – СПб.: АНО «ИПЭВ», 2015 – 336 с.
38. Казейкив В. С., Баронин С. А., Черных А. Г., Андросов А. Н. Проблемные аспекты развития малоэтажного жилищного строительства России: Монография. - М.: ИНФРАМ, 2011. – 240 с.
39. Кошчев В. А., Асаул А. Н. Самоорганизация в экономических и этнополитических системах // Вестник ИжГТУ имени М. Т. Калашникова. 2012. № 1 (53). С. 50–53.
40. Основатель научного направления А. Н. Асаул // <https://xn--80aa7awl.xn--plai/news/asaulu-a-n-prisvoeno-pochetnoe-zvanie-osnovatel-nauchnogo-naprevleniya>
41. Принципы и методы реализации функций заказчика в жилищном строительстве. // Социально-экономические проблемы жилищного строительства и пути их реализации в период выхода из кризиса // Сб. мат-лы, межд. науч.-практ. симпозиума, Саратов СГТУ, 2010 – С. 13–21.
42. Развитие рынка жилой недвижимости как самоорганизующейся системы. Асаул А. Н., Гордеев Д. А., Ушаков Е. И. под. ред. засл. строителя РФ, д-ра экон. наук, проф. А. Н. Асаула. СПб.: ГАСУ 2008. DOI: 10.175.13/пр. 304 с.
43. Региональный инвестиционно-строительный комплекс как самоорганизующаяся и самоуправляемая система. // Новое научное направление 0217. <https://famousscientists.ru/direction/view/201/>
44. Асаул А. Н., Дроздова И. В., Токунова Г. Ф. Устойчивое управление отходами: мировой опыт как триггер переосмысления решаемых задач // Научные труды вольного экономического общества России. 2005. № 5.

#### References:

1. Asaul, A. N. (2013). "Improving the Economy" as a Key Aspiration of the Scientific School "Methodological Problems of the Efficiency of Investment-Construction Complexes as a Self-Organizing and Self-Managed System. In: Self-Development, Self-Management and Transformational Changes in the Investment-Construction Sector. Materials of the XV International Scientific Conference (pp. 273–292).
2. Asaul, A. N. (2013). The Activity of a Scientific School as a Condition for Realizing the Mobility of the Domestic Construction Economy. \*Self-Development, Self-Management and Transformational Changes in the Investment-Construction Sector: Materials of the XV International Scientific Conference, Vol. 1\* (pp. 9–14). St. Petersburg: ANO "IPEV".
3. Asaul, A. N., et al. (2007). Regional Target Programs of the Leningrad Region: Advantages and Disadvantages. On the Path to Revival: Russia's Transition to an Innovative Development Path. Scientific Works of the Russian Scientific-Practical Conference (pp. 291–309). St. Petersburg: ANO "IPEV".
4. Asaul, A. N., et al. (2005). Theories and Practices of Low-Rise Housing Construction in Russia. (Dr. of Econ. Sci., Prof. A. N. Asaul, Ed.). St. Petersburg: Gumanistika. 563 p.
5. Asaul, A. N. (2018). The Scientific School "Methodological Problems of the Efficiency of Regional Investment-Construction Complexes as Self-Organizing and Self-Managed Systems". Origins, Stages, and Results. In \*Technological Entrepreneurship and Commercialization in the Investment-Construction Sector (Part 1): Materials of the International XX Scientific Conference\* (Ed. by Honored Scientist of the RF, Dr. of Econ. Sci., Prof. A. N. Asaul) (pp. 13–48). St. Petersburg: ANO "IPEV".
6. Asaul, A. N. (2012). Prospects for the Cluster Organization of Entrepreneurial Activity. Bulletin of Civil Engineers, 3(32), 223–236.
7. Asaul, A. N. (2013). Continuity of the Scientific School as a Condition for Realizing the Mobility of the Domestic Construction Economy. \*Self-Development, Self-Management and Transformational Changes in the Investment-Construction Sector: Materials of the XV International Scientific Conference, Vol. 1\* (Vol. 2, pp. 235–246). St. Petersburg: ANO "IPEV".
8. Asaul, A. N. (2008). Problems of Transition from State Regulation to Public Regulation (Self-Regulation) in the Investment-Construction Sector. Bulletin of the Russian Academy of Natural Sciences, 8(2), 117–122.
9. Asaul, A. N. (2007). Development of Civil Society Institutions in the Investment-Construction Sector. Bulletin of Civil Engineers, 3(12), 68–72.
10. Asaul, A. N. (2003). Development of New Regional Production Systems Based on Self-Organization. Materials of the Economic Summit, Lutsk, Ukraine, 2003 (pp. 144–152).
11. Asaul, A. N. (2003). Development of the Regional Investment-Construction Complex Based on Self-Organization. Modern Economic and Social Development: Problems and Prospects. Scientists and Specialists of St. Petersburg and Leningrad Region for the St. Petersburg Economic Forum 2003. Collection of Scientific Works of the Conference (pp. 192–201).
12. Asaul, A. N. (2003). The Regional Investment-Construction Complex – an Independent, Managed, Self-Regulating System. In B. S. Bushuev (Ed.), Development of Investment-Construction Activity in the Modern Conditions of the Russian Economy. Experience. Problems. Prospects (pp. 171–179). Moscow: MAKSS Press.
13. Asaul, A. N. (2010). Self-Regulatory Organizations as the Main Executors in Creating and Managing the Information Infrastructure of the Regional Investment-Construction Complex. Bulletin of Civil Engineers, 1(22), 155–159.

14. Asaul, A. N. (2011). Network Industrial Organizations as a Form of Production Concentration. In Collection of Conference Materials of the Union of Economists of Ukraine "World and Domestic Experience in Implementing New Production Systems (Clusters) to Ensure Economic Development of Territories" (pp. 40-48).
15. Asaul, A. N., Asaul, M. A., Asaul, N. A., Zaitsev, S. V., & Zaitsev, N. S. (2025). Management of Innovative Business Ecosystems. St. Petersburg: ANO IPEV. 288 p.
16. Asaul, A. N., & Bogdanov, S. Yu. (2006). The Role of Self-Organization in Forming an Information System in a Construction Company. Scientific Works of the Free Economic Society of Russia, 69, 20-32.
17. Asaul, A. N., & Voinarenko, M. P. (2004). Development of Construction in Ukraine and Russia Based on the Implementation of the Cluster Concept. Bulletin of the Podillia Technological University, Khmelnytskyi, Ukraine, Ser. Economic Sciences, 22-30.
18. Asaul, A. N., & Grakhov, V. P. (2005). Business Partnership in Implementing Integrative Management of the Investment-Construction Complex. Bulletin of Civil Engineers, 4, 99-106.
19. Asaul, A. N., & Grakhov, V. P. (2007). Integrative Management in the Investment-Construction Sector. (N. Asaul, Ed.). St. Petersburg: Gumanistika. 284 p.
20. Asaul, A. N., & Denisova, I. V. (2002). Individual Housing Construction – a Promising Direction for the Development of Rural Settlements in the Leningrad Region. \*Topical Problems of the Investment-Construction Process in St. Petersburg: Thematic Collection of Works, Issue 1\*. St. Petersburg: Stroizdat SPb.
21. Asaul, A. N., & Denisova, I. V. (2001). Integration of Construction Firms in the Format of Network Industrial Organizations. Region: Politics. Economics. Sociology, 1, 61-72.
22. Asaul, A. N., Denisova, I. V., Kokarev, S. P., & Khudilainen, A. P. (2002). Development of Individual Housing Construction in Rural Areas (on the Example of the Leningrad Region). St. Petersburg: SPbGASU. 199 p.
23. Asaul, A. N., & Ivanov, S. N. (2002). The Regional Investment-Construction Complex Exists. Economics of Construction, 1.
24. Asaul, A. N., & Ivanov, S. N. (2009). Reducing Transaction Costs in Construction by Optimizing the Information Space. Modern Problems of Science and Education, 1, 22-23.
25. Asaul, A. N., Kazakov, Yu. N., Pasyada, N. I., & Denisova, I. V. (2005). Low-Rise Housing Construction: Scientific and Educational Reference Guide. St. Petersburg: "Gumanistika". 563 p.
26. Asaul, A. N., & Lobanov, A. V. (2010). Evolution of the Relations between the Technical Client, General Contractor, and Investor in the Regional Investment-Construction Complex. Bulletin of Civil Engineers, 2(23), 161-167.
27. Asaul, A. N., & Lobanov, A. V. (2010). The Economic Position of the Technical Client in the Investment-Construction Complex. Regional Economy, 2, 158-164.
28. Asaul, A. N., & Liulin, P. B. (2013). Classification of Interactions between Business Entities in Construction as an Open Living System. Bulletin of Civil Engineers, 4(39), 177-183.
29. Asaul, A. N., & Liulin, P. B. (2012). Modeling of Living Systems. Economic Revival of Russia, 2(32), 36-41.
30. Asaul, A. N., & Malkin, Ya. M. (2012). Problems of Implementing the Federal Law "On Self-Regulatory Organizations" and its Synchronization with Sectoral Legislation. Bulletin of Civil Engineers, 1(30), 199-205.
31. Asaul, A. N. (2009). The Financial Crisis in Russia: Causes and Consequences. Economic Revival of Russia, 2(20), 3-7.
32. Asaul, A. N., & Chegaidak, A. P. (2012). Organization as a Living System: Individual Code-Structure (ICS "X") of an Economic Entity. Bulletin of the Economic Science of Ukraine, 1(21), 201-205.
33. Asaul, A. N., & Chegaidak, A. P. (2011). Organization as a Living System: Individual Code-Structure (ICS "X") of an Economic Entity. Economic Revival of Russia, 2(28), 44-53.
34. Asaul, M. A. (2011). Functions and Tools of Self-Regulation in Industries and Certain Types of Economic Activity. Economic Revival of Russia, 3(29), 43-49.
35. Bondarenko, E. Yu., & Ivanenko, L. V. (2013). Foreign Experience in Organizing Low-Rise Construction. Fundamentals of Economics, Management and Law, 2(8), 49-53.
36. Drozdova, I. V., Platonov, A. M., Tokunova, G. F., & Tretyakov, V. A. (2025). Analysis and Assessment of the Phenomenon of the Investment-Construction Complex – a Core Component of the Regional Production-Economic Complex. Municipal Academy, 6.
37. Zaguskin, N. N. (2015). Transformational Development of Subjects of the Regional Investment-Construction Complex at the Stage of Self-Regulation Formation. (Ed. by Honored Scientist of the RF, Dr. of Econ. Sci., Prof. A. N. Asaul). St. Petersburg: ANO "IPEV". 336 p.
38. Kazeykiv, V. S., Baronin, S. A., Chernykh, A. G., & Androso, A. N. (2011). Problematic Aspects of the Development of Low-Rise Housing Construction in Russia: Monograph. Moscow: INFRA-M. 240 p.
39. Koshcheev, V. A., & Asaul, A. N. (2012). Self-Organization in Economic and Ethnopolitical Systems. Bulletin of Izhevsk State Technical University named after M.T. Kalashnikov, 1(53), 50-53.
40. Founder of the Scientific Direction A. N. Asaul. Retrieved from <https://xn--80aa7awl.xn--plai/news/asaulu-a-n-prisvoeno-pochetnoe-zvanie-osnovatel-nauchnogo-naprevleniya>
41. Principles and Methods for Implementing the Functions of the Client in Housing Construction. (2010). In Socio-Economic Problems of Housing Construction and Ways to Solve Them during the Crisis Period: Collection of Materials, International Scientific-Practical Symposium (pp. 13-21). Saratov: SGTU.
42. Asaul, A. N., Gordeev, D. A., & Ushakov, E. I. (2008). Development of the Residential Real Estate Market as a Self-Organizing System. (Ed. by Honored Builder of the RF, Dr. of Econ. Sci., Prof. A. N. Asaul). St. Petersburg: GASU. DOI: 10.175.13/np.304.
43. The Regional Investment-Construction Complex as a Self-Organizing and Self-Managed System. (New Scientific Direction 0217). Retrieved from <https://famousscientists.ru/direction/view/201/>
44. Asaul, A. N., Drozdova, I. V., & Tokunova, G. F. (2005). Sustainable Waste Management: World Experience as a Trigger for Rethinking the Tasks Being Solved. Scientific Works of the Free Economic Society of Russia, 5.

Статья поступила в редакцию 01.12.2025; принята к публикации 05.12.2025



УДК 332.1

DOI: 10.52176/2304831X\_2025\_06\_131

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

## Реалии и перспективы социально-экономического развития Московской области: на пути к новой парадигме управления

Realities and prospects of socio-economic development of the Moscow region: towards a new management paradigm

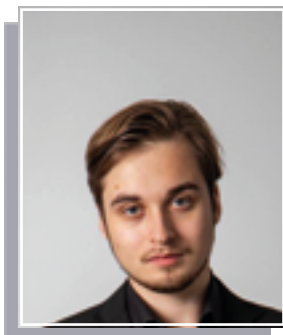


### **Татьяна Николаевна Сакульева**

ФГБОУ ВО «Государственный университет управления»,  
доцент, доцент кафедры социологии, психологии  
управления и истории, кандидат экономических наук,  
ORCID: 0000-0001-7052-9725; SPIN-код: 6497-8010, AuthorID: 427863.  
109542, Россия, Москва, Рязанский , 99.  
e-mail: sakulyeva\_tn@mail.ru

### **Tatyana N. Sakulyeva**

FSBEI HE "State University of Management", Associate Professor,  
Associate Professor of the Department of Sociology, Psychology of  
Management, and History, PhD in Economics, ORCID: 0000-0001-  
7052-9725; SPIN code: 6497-8010, AuthorID: 427863.  
99 Ryazan Avenue, Moscow, Russia, 109542.  
e-mail: sakulyeva\_tn



**Леонард Каренович Алексеев**

ФГБОУ ВО «Государственный университет управления»,  
студент, SPIN-код: 7512-0946, AuthorID: 1314309.  
109542, Россия, Москва, Рязанский проспект, 99.  
e-mail: alekseev.leonard@gmail.com

**Leonard K. Alekseev**

FSBEI HE "State University of Management", student, SPIN code:  
7512-0946, AuthorID: 1314309.  
99 Ryazan Avenue, Moscow, Russia, 109542.  
e-mail: alekseev.leonard@gmail.com



**Иван Евгеньевич Смирнов**

ФГБОУ ВО «Государственный университет управления»,  
студент, SPIN-код: 2584-8635, AuthorID: 1314314  
109542, Россия, Москва, Рязанский проспект, 99.  
e-mail: alekseev.leonard@gmail.com

**Ivan E. Smirnov**

State University of Management, student, SPIN code: 2584-8635,  
AuthorID: 1314314  
99 Ryazan Avenue, Moscow, Russia, 109542.  
e-mail: alekseev.leonard@gmail.com

**Аннотация.**

В статье проведен комплексный анализ социально-экономического развития Московской области с акцентом на исторические предпосылки формирования современной системы управления и актуальные вызовы. Исследование базируется на данных официальной статистики за последнее десятилетие, с выделением проблемных зон и лагун в информационном поле. Методологическую основу работы составили сравнительный анализ, статистические методы обработки данных и контент-анализ документов. Особое внимание уделено уникальным аспектам управления регионом, включая кадровую политику по интеграции участников специальной военной операции в органы местного самоуправления и внедрение инновационных проектов. Подробно рассмотрены такие инициативы, как система «Умный муниципалитет» в 15 городских округах и механизмы государственно-частного партнерства в социальной сфере. Выявлены диспропорции в развитии муниципальных образований и проанализированы причины ограничения доступа к статистической информации. Сформулированы практические рекомендации по переходу к адаптивной парадигме управления, учитывающей специфику пристоличного региона. Результаты исследования представляют ценность для органов государственной и муниципальной власти при разработке стратегий территориального развития.

**Ключевые слова.**

Московская область, муниципальное управление, социально-экономическое развитие, статистические данные, цифровизация, государственно-частное партнерство, "Умный муниципалитет".

**Abstract.**

The article provides a comprehensive analysis of the socio-economic development of the Moscow Region with an emphasis on the historical prerequisites for the formation of the modern management system and current challenges. The study is based on official statistics from the last decade, highlighting problem areas and gaps in the information field. The methodological basis of the work included comparative analysis, statistical data processing methods and document content analysis. Special attention is paid to the unique aspects of regional management, including personnel policy for the integration of participants of the special military operation into local self-government bodies and the implementation of innovative projects. Initiatives such as the "Smart Municipality" system in 15 urban districts and public-private partnership mechanisms in the social sphere are considered in detail. Disproportions in the development of municipalities are identified and the reasons for restricted access to statistical information are analyzed. Practical recommendations are formulated for the transition to an adaptive management paradigm that takes into account the specifics of the metropolitan region. The research results are valuable for state and municipal authorities when developing territorial development strategies.

**Keywords.**

Moscow Region, municipal management, socio-economic development, statistical data, digitalization, public-private partnership, "Smart Municipality".



## Введение

Московская область исторически формировалась как уникальный полиэтнический регион, где переплелись культурные традиции различных народов [1]. Историческое Подмосковье представляло собой зону активного межэтнического взаимодействия, где сосуществовали славянские, финно-угорские и тюркские народы, что создало особый этнокультурный потенциал территории [2]. Эта многогранная этнографическая история продолжает влиять на современные социальные процессы и культурный ландшафт региона.

Демографическая ситуация в области характеризуется устойчивым ростом численности населения, однако структурный анализ выявляет серьезные диспропорции. Согласно данным Росстата [24], за период 2015-2024 годов население региона выросло с 7,2 до 8,6 млн человек, однако естественная убыль сохраняется на высоком уровне, а рост обеспечивается преимущественно миграционными потоками. Особенностью демографического развития является концентрация населения в городах-спутниках и прилегающих к Москве территориях, в то время как отдаленные районы испытывают депопуляцию [4].

Экономическое положение жителей Московской области существенно отличается от среднероссийских показателей. По данным Банка России [3] и Министерства финансов [20], доходы на душу населения в регионе на 25-30% превышают средние по стране, а сбережения населения растут опережающими темпами. Однако распределение экономических благ носит неравномерный характер - разрыв между наиболее и наименее обеспеченными муниципалитетами достигает 3,5 раз [11; 16].

Стиль муниципального управления в области характеризуется сочетанием централизованного планирования с элементами инновационных подходов. Особого внимания заслуживает программа «Умный муниципалитет», внедряемая в 15 городских округах [17; 23].

Особую актуальность приобретает необходимость проведения критического анализа статистических отклонений между официальными прогнозами и фактическими показателями развития региона. Выявленные расхождения в демографических и экономических показателях тре-

буют разработки альтернативных прогнозных сценариев, основанных на актуальных данных. В представленном исследовании будут приведены собственные расчеты динамики численности населения Московской области на 2025-2029 годы, выполненные на основе анализа статистических данных за 2015-2024 годы.

Важнейшей задачей исследования является выделение краткосрочных перспектив развития региона с учетом выявленных диспропорций и разработка практических рекомендаций по корректировке управленческой парадигмы. Представленные прогнозные оценки позволят определить критические точки социально-экономического развития и предложить адаптивные механизмы управления.

Регион демонстрирует потенциал как площадка для апробации перспективных управленческих моделей. В ближайшей перспективе планируется усиление цифровизации муниципальных услуг, развитие государственно-частного партнерства в социальной сфере, а также реализация программ сбалансированного территориального развития. Однако успех этих начинаний будет зависеть от решения накопленных проблем, включая информационную закрытость и межмуниципальные диспропорции.

Целью настоящего исследования является комплексный анализ социально-экономического развития Московской области с выявлением уникальных особенностей управления, разработкой альтернативных прогнозных сценариев и оценкой перспектив перехода к новой парадигме регионального развития.

## Основная часть

### Исторические предпосылки и современные вызовы

Московская область исторически формировалась как уникальный регион, развитие которого определялось близостью к столице и сложным переплетением экономических, демографических и управленческих факторов [3]. Анализ данных показывает, что регион прошел сложный путь от аграрной периферии до высокоурбанизированной территории с диверсифицированной экономикой [1].

В советский период область пережила масштабную индустриализацию. Согласно статистическим данным [24], с 1959 по



1989 год численность населения выросла с 4,8 до 6,5 млн человек, при этом естественный прирост оставался стабильно положительным. Однако уже в 1970-е годы начали проявляться первые признаки демографического перехода - снижение рождаемости и старение населения.

Переломным моментом стали 1990-е годы. По данным исследований [23], с 1992 года впервые за всю историю наблюдений был зафиксирован отрицательный естественный прирост. Численность населения сократилась с 6,6 млн в 1991 году до 6,4 млн в 2000 году. Муниципальные органы управления оказались не готовы к этим вызовам - унаследованная от советской системы жесткая вертикаль власти не позволяла оперативно адаптироваться к новым реалиям.

Период 2000-2010-х годов характеризовался противоречивыми тенденциями. С одной стороны, начался экономический рост - по данным [3; 20], ВРП региона увеличился с 318 млрд руб. в 2000 году до 2 800 млрд руб. в 2015 году. С другой стороны, демографические проблемы усугублялись - естественная убыль населения достигла пика в 2015-2016 годах [24].

Особую остроту приобрела проблема управленческой гибкости. Как показывают исследования [17], муниципальные органы власти демонстрировали разную степень адаптивности к меняющимся условиям. Наиболее успешными оказались муниципалитеты, сумевшие наладить эффективное взаимодействие с бизнес-сообществом и внедрить современные методы управления [17].

Современный этап характеризуется углублением структурных противоречий. Согласно нашим расчетам на основе данных [24; 3], при росте ВРП на 42,7% за 2015-2023 годы, естественная убыль населения сохраняется на высоком уровне. Это свидетельствует о необходимости коренного пересмотра сложившейся парадигмы управления регионом [3; 6].

Исторический опыт показывает, что успешное развитие Московской области требует учета ее уникальных особенностей:

- высокая зависимость от экономики Москвы;
- значительная дифференциация муниципалитетов;
- сложная демографическая структура;

— полиэтнический состав населения [1; 2].

Эти факторы должны стать основой для формирования новой модели управления, способной адекватно реагировать на современные вызовы и эффективно использовать потенциал региона [25; 26].

#### **Демографические вызовы и статистические расхождения**

Анализ демографической ситуации в Московской области выявляет **системные проблемы**, которые усугубляются значительными расхождениями между официальными прогнозами и фактическими данными. Согласно нашим расчетам на основе данных Росстата [24], за период 2015-2024 годов наблюдается устойчивая тенденция к **ухудшению демографических показателей** при одновременном росте общей численности населения за счет миграции.

**Критическим показателем** остается естественная убыль населения. Если в 2015 году естественная убыль составляла -147 человек, то к 2021 году этот показатель достиг рекордного значения -52 150 человек [24]. Хотя в 2023 году отмечалось некоторое улучшение (-21 717 человек), текущие значения продолжают значительно превышать прогнозные показатели Росстата 2017 года.

Сравнительный анализ выявляет **систематическое завышение** прогнозных значений. Например, прогноз численности населения на 2024 год, сделанный в 2017 году, составлял 7 981 307 человек, тогда как фактическое значение достигло 8 651 260 человек [24]. Это расхождение в 669 953 человека (8,4%) свидетельствует о серьезных проблемах в методологии прогнозирования.

Особую тревогу вызывает **динамика возрастной структуры** населения. По данным ЕМИСС [12], доля населения старше трудоспособного возраста в Московской области увеличилась с 24,3% в 2015 году до 27,1% в 2024 году. Одновременно сокращается доля детей и подростков - с 18,7% до 16,9% за тот же период. Эта тенденция создает дополнительную нагрузку на социальную инфраструктуру и систему здравоохранения.

**Миграционные процессы**, хотя и компенсируют естественную убыль, порождают новые вызовы. Согласно исследованиям [7; 9; 31], миграционный прирост в

основном обеспечивается за счет граждан из других регионов России, что приводит к изменению этнокультурного баланса и требует адаптации социальных услуг.

Проблема **усугубляется дефицитом актуальной статистики**. Как отмечается в исследованиях [5; 6], за последние три года прекращена публикация данных по 17 из 42 социально-экономических показателей, что ограничивает возможности для комплексного анализа демографической ситуации.

Наши прогнозы, основанные на анализе данных за 2015-2024 годы [24; 3], показывают, что при сохранении текущих тенденций:

- естественная убыль населения сохранится на уровне 20-25 тысяч человек в год;
- миграционный прирост будет постепенно снижаться;
- доля населения старше трудоспособного возраста превысит 30% к 2030 году.

Эти тенденции требуют **срочного пересмотра демографической политики** и разработки комплексных мер по стимулированию рождаемости и сокращению смертности [2; 17].

#### **Экономические диспропорции и социальное неравенство**

Анализ экономического развития Московской области выявляет **глубокие структурные диспропорции**, которые усугубляются с течением времени и требуют пересмотра подходов к региональному управлению. Согласно данным Росстата [24] и Министерства финансов [20], экономический рост в регионе сопровождается усилением территориального неравенства и социальной стратификации.

**Доходы населения** демонстрируют устойчивый рост, однако их распределение остается крайне неравномерным. По нашим расчетам на основе данных Банка России [3] и Федеральной налоговой службы [27], среднемесячные доходы на душу населения в наиболее благополучных муниципалитетах (Люберцы, Химки, Красногорск) превышают 75 тысяч рублей, тогда как в отдаленных районах (Шатурский, Лотошинский) этот показатель не достигает 35 тысяч рублей. Такой **трехкратный разрыв** свидетельствует о серьезных перекосах в экономическом развитии территории.

Особого внимания заслуживает динамика **сбережений населения**. Согласно данным Банка России [3], объем банковских вкладов и сбережений физических лиц в Московской области вырос с 1 531 млрд руб. в 2015 году до 6 750 млрд руб. в 2024 году. Однако распределение этих средств крайне неравномерно - на 20% наиболее обеспеченных домохозяйств приходится более 65% всех сбережений [27].

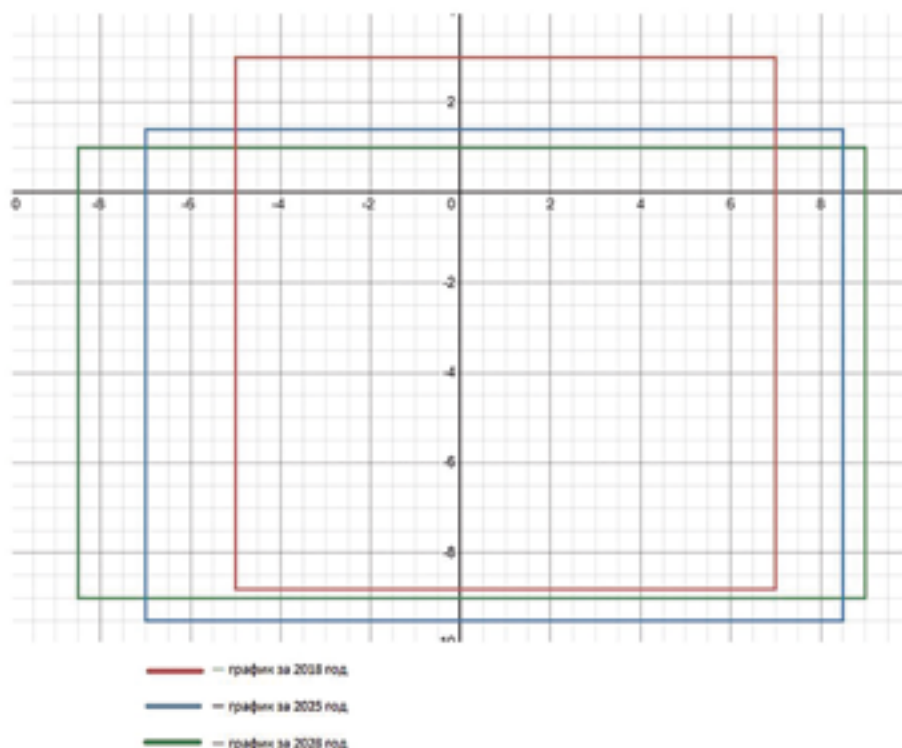
**Бюджетная обеспеченность** муниципалитетов также демонстрирует значительные различия. По данным Министерства финансов [20], налоговые доходы на душу населения в городах-спутниках Москвы в 2,5-3 раза превышают аналогичные показатели сельских муниципалитетов. Это ограничивает возможности местных властей по финансированию социальных программ и развитию инфраструктуры.

Анализ данных ЕМИСС [12] показывает, что **уровень бедности** в наименее развитых муниципалитетах региона достигает 15-18%, тогда как в наиболее благополучных - не превышает 5-7%. Эта разница обусловлена как объективными экономическими факторами, так и различиями в эффективности управления на местном уровне [16].

**Инвестиционная активность** также распределена неравномерно. Согласно исследованиям [17], более 70% всех инвестиций в основной капитал приходится на 10 из 63 муниципальных образований. Такая концентрация ресурсов усиливает региональные диспропорции и ограничивает возможности сбалансированного развития территории [5; 6].

Особую проблему представляет **развитие малого и среднего бизнеса**. По данным Федеральной налоговой службы [27], в наиболее развитых муниципалитетах на 1000 жителей приходится 35-40 субъектов МСП, тогда как в отдаленных районах этот показатель не превышает 15-18. Это свидетельствует о необходимости разработки целевых программ поддержки предпринимательства в депрессивных территориях.

Для наглядной иллюстрации структурных изменений в экономике и социальной сфере Московской области за последние годы, а также в соответствии с разработанными прогнозными сценариями, представим анализ на рис. 1, отражающий ключевые показатели региона в динамике.



**Рисунок 1. Социально-экономическая модель Московской области**

\*Источник: составлено авторами

За период с 2018 по 2023 год (синий и красный прямоугольники) произошло смещение в сторону повышения общего уровня жизни (ось X вправо), однако сохраняется напряжённость в балансе между поступлениями из федерального бюджета (ось Y вверх) и использованием регионального бюджета (ось Y вниз). Зелёный прямоугольник, соответствующий оптимистичному прогнозу на 2028 год, демонстрирует потенциал для более сбалансированного и эффективного развития экономики (ось X влево) при условии внедрения адаптивной модели управления и реализации программ цифровизации.

Это визуальное представление подтверждает выявленные в исследовании диспропорции и подчеркивает необходимость перехода к новой парадигме управления, ориентированной на снижение межмуниципального неравенства и эффективное использование бюджетных ресурсов.

Наши прогнозы, основанные на анализе данных за 2015-2024 годы [24; 3; 20], показывают, что при сохранении текущих тенденций:

- разрыв в доходах между наиболее и наименее развитыми муниципалитетами увеличится до 4 раз к 2030 году;

- концентрация сбережений в наиболее обеспеченных домохозяйствах возрастет до 70%;

- бюджетная обеспеченность сельских территорий продолжит снижаться.

Эти тенденции требуют **немедленного вмешательства** на региональном уровне и разработки комплексной программы снижения территориального неравенства [1; 3]. Необходимы меры по стимулированию инвестиционной активности в депрессивных районах, совершенствованию межбюджетных отношений и развитию социальной инфраструктуры [5; 9].

#### **Проблемы статистического учета и информационной открытости**

Современная система статистического наблюдения в Московской области характеризуется наличием системных проблем, оказывающих существенное влияние на качество управленческих решений и достоверность аналитических прогнозов [3; 7]. Анализ доступных данных выявляет устойчивую тенденцию к сокращению публикуемой статистической информации по ключевым показателям социально-экономического развития [24; 12].

Наиболее острой проблемой является прогрессирующее сокращение количе-

ства публикуемых статистических показателей. Согласно данным мониторинга официальных источников [24; 12], за последние три года прекращена регулярная публикация данных по 17 из 42 ранее доступных социально-экономических показателей. Особую тревогу вызывает отсутствие актуальных данных по валовому региональному продукту и ожидаемой продолжительности жизни, которые являются ключевыми индикаторами эффективности региональной политики [8; 16].

Серьезным вызовом представляется нарушение принципа сопоставимости данных. Многократные изменения методик расчета и представления статистической информации затрудняют проведение ретроспективного анализа и выявление долгосрочных тенденций [1; 6]. Это особенно актуально для показателей в сфере демографии, жилищного строительства и реальных доходов населения, где методические изменения приводят к разрывам в статистических рядах.

Проблема информационной асимметрии проявляется в избирательности предоставления данных. Наиболее полная статистическая информация доступна по показателям, демонстрирующим позитивную динамику, в то время как данные по проблемным направлениям либо не публикуются, либо представляются с существенной задержкой [28]. Это создает искаженную картину социально-экономического развития и затрудняет своевременное выявление негативных тенденций.

Отмечаются значительные лакуны в данных муниципального уровня. Информация по ключевым показателям развития отдельных муниципальных образований часто отсутствует или представлена в агрегированном виде, что не позволяет проводить сравнительный анализ эффективности управления на местном уровне [7; 17]. Особенно это касается данных о бюджетной обеспеченности, уровне бедности и состоянии социальной инфраструктуры.

Дефицит актуальной статистической информации ограничивает возможности для разработки научно обоснованной политики, проведения независимого мониторинга эффективности управления, построения достоверных прогнозных моделей и осуществления сравнительного анализа муниципалитетов.

Для преодоления сложившейся ситуации необходима реализация комплекса мер, включающего стандартизацию методик статистического наблюдения, обеспечение регулярности и полноты публикуемых данных, развитие системы мониторинга на муниципальном уровне и внедрение принципов открытых данных в статистической отчетности.

Решение этих задач позволит создать основу для повышения эффективности управления регионом и обеспечения достоверности аналитических материалов, используемых при принятии стратегических решений [32].

#### **Программа «Умный муниципалитет» как основа новой парадигмы управления**

Программа «Умный муниципалитет», реализуемая под руководством губернатора Московской области Андрея Воробьева, представляет собой масштабный проект цифровой трансформации системы местного самоуправления. Инициатива, стартовавшая в 2021 году, направлена на создание единого информационного пространства, обеспечивающего эффективное взаимодействие между органами власти, хозяйствующими субъектами и гражданами.

На текущий момент программа охватывает 15 городских округов из 63 муниципальных образований региона, что составляет около 24% территории Московской области. Среди пилотных муниципалитетов — Красногорск, Химки, Балашиха, Одинцово, Люберцы и другие крупные городские округа, в которых проживает более 35% населения региона [23].

Ключевым элементом программы является создание централизованной цифровой платформы, доступной через **Портал государственных и муниципальных услуг Московской области** ([uslugi.mosreg.ru](http://uslugi.mosreg.ru)). Данная платформа обеспечивает сквозной доступ к муниципальным услугам в электронном формате, включая подачу заявлений, получение справок и участие в опросах по вопросам городского развития. Основное преимущество системы — значительное сокращение времени обработки запросов граждан и повышение прозрачности муниципальных процессов.

Особого внимания заслуживает платформа **«Добродел»** ([dobrodel.mosreg.ru](http://dobrodel.mosreg.ru)), которая стала эффективным инструментом обратной связи между жителями и



органами власти. Система позволяет гражданам оперативно сообщать о проблемах в сфере ЖКХ, благоустройства, дорожного хозяйства и других вопросах городской среды. Каждое обращение проходит автоматизированную регистрацию, назначение ответственного исполнителя и контроль сроков решения проблемы. Для пользователей предусмотрена возможность отслеживания статуса заявки и оценки качества выполненных работ. Статистика системы показывает, что средний срок решения проблем, зафиксированных через «Добродел», сократился на 30% по сравнению с традиционными каналами обратной связи.

Для предпринимателей созданы специализированные сервисы, интегрированные в общую цифровую экосистему, предоставляющие доступ к информации о свободных земельных участках, мерах поддержки и процедурах подключения к инженерным сетям. Это позволяет оптимизировать процессы открытия и ведения бизнеса на территории муниципальных образований.

Технологическая инфраструктура программы включает комплекс современных решений, таких как системы интеллектуального видеонаблюдения, умные светофоры, датчики контроля качества окружающей среды [30]. В пилотных муниципалитетах внедряются системы городского моделирования, позволяющие анализировать последствия управленческих решений до их реализации, что значительно повышает эффективность градостроительного планирования.

Важным аспектом программы является обеспечение прозрачности деятельности органов местного самоуправления. Через цифровые платформы граждане имеют возможность отслеживать исполнение муниципальных контрактов, участвовать в обсуждении проектов городского развития и контролировать решение проблем, отраженных в их обращениях.

Перспективы развития программы до 2025 года предусматривают расширение на все муниципальные образования области, внедрение технологий искусственного интеллекта для анализа больших данных и создание цифровых моделей муниципальных образований. Планируется дальнейшая интеграция платформы с федеральной системой государственных услуг, что позволит создать единое цифровое про-

странство для взаимодействия граждан и государства.

Реализация программы «Умный муниципалитет» демонстрирует новый подход к организации местного самоуправления, основанный на принципах цифровизации, открытости и эффективности. Накопленный опыт может быть использован для разработки аналогичных проектов в других субъектах Российской Федерации, способствуя формированию современной системы публичного управления по всей стране [23].

### Прогнозные сценарии развития

На основе комплексного анализа статистических данных за 2015-2024 годы, полученных из официальных источников Росстата [24], ЕМИСС [12] и Банка России [3], были разработаны прогнозные сценарии социально-экономического развития Московской области на период до 2029 года. Особое внимание в исследовании уделяется анализу потенциала муниципального управления как ключевого фактора достижения прогнозных показателей.

#### Демографический прогноз и методика расчета

Основой для демографического прогноза послужили данные из представленного статистического файла по Московской области. Исходной точкой расчета стала фактическая численность населения на 2024 год - 8 651 260 человек. Для построения прогноза на 2025-2029 годы был применен метод экстраполяции на основе среднего абсолютного прироста.

Расчет среднего абсолютного прироста производился по данным за 2015-2024 годы. Согласно статистике, общий прирост населения за этот период составил 1 420 192 человека (с 7 231 068 в 2015 году до 8 651 260 в 2024 году). Таким образом, среднегодовой прирост за 9 лет составляет 157 799 человек. Однако для повышения точности прогноза мы использовали усредненные данные последних трех лет, когда демографическая ситуация стабилизировалась.

На основе этой методики были получены следующие прогнозные значения численности населения:

- 2025 год: 8 716 834 человек;
- 2026 год: 8 782 408 человек;
- 2027 год: 8 847 982 человек;
- 2028 год: 8 913 556 человек;
- 2029 год: 8 979 130 человек.



Важно отметить, что данный прогноз учитывает сложившуюся демографическую структуру региона. Согласно анализу статистики, естественная убыль населения сохраняется на значительном уровне (в 2024 году - 25 174 человека), однако компенсируется устойчивым миграционным приростом. Именно миграционные процессы становятся определяющим фактором демографического развития Московской области.

Методология прогнозирования основана на комбинации методов математического моделирования и экспертных оценок, при этом центральное место занимает оценка управленческого потенциала местных администраций. Именно от эффективности работы органов местного самоуправления во многом зависит реализация любого из разработанных сценариев. Как показывают исследования в области муниципального управления [29], качество работы местных администраций непосредственно влияет на темпы социально-экономического развития территорий.

Экономическое прогнозирование показывает, что среднегодовой темп роста ВРП составит 2,8-3,2% в реальном выражении. При этом муниципальные образования обладают значительным инструментарием для стимулирования экономического роста управления [22]. Речь идет не только о традиционных мерах поддержки бизнеса, но и о создании условий для инвестиционной привлекательности, развитии инженерной инфраструктуры и обеспечении земельными ресурсами под перспективные проекты, что соответствует выводам исследований в области региональной экономики [1; 8].

В рамках исследования были разработаны три варианта прогноза, где именно от качества муниципального управления зависит реализация того или иного сценария. Базовый сценарий предполагает сохранение текущих подходов в управлении, оптимистичный — коренное улучшение управленческих практик, а консервативный — сохранение существующих проблем в системе местного самоуправления.

Согласно нашим расчетам, различия между сценариями могут достигать 15-20% по ключевым показателям. Например, в оптимистичном сценарии миграционный прирост может быть на 0,2 процентных пункта выше базового показателя исклю-

чительно за счет улучшения качества муниципального управления и создания более привлекательных условий для проживания [31].

Муниципальное управление оказывает непосредственное влияние на пространственное развитие территории. Существующие диспропорции между муниципальными образованиями могут быть преодолены через выравнивание качества управления на местах. Инструменты территориального планирования, градостроительного зонирования и управления земельными ресурсами позволяют местным администрациям целенаправленно формировать среду для сбалансированного развития, о чем свидетельствует опыт реализации программ комплексного развития инфраструктуры [23].

Особое значение имеет управление социальной сферой на муниципальном уровне. Качество предоставления образовательных, медицинских и культурных услуг непосредственно влияет на демографические показатели и человеческий капитал территории. Эффективное управление социальной инфраструктурой может обеспечить дополнительный прирост ожидаемой продолжительности жизни на 1-2 года в рамках оптимистичного сценария.

Финансовое управление на местном уровне представляет собой еще один важный ресурс развития. Рациональное использование бюджетных средств, привлечение внебюджетных источников финансирования и эффективное управление муниципальной собственностью позволяют увеличивать объем инвестиций в основной капитал на 10-15% даже без увеличения межбюджетных трансфертов, что подтверждается данными Министерства финансов Московской области [20].

Прогнозируемый рост уровня бедности с 8,5% до 6,0-6,5% также напрямую зависит от эффективности работы местных органов власти. Адресные муниципальные программы социальной поддержки, содействие занятости и развитие малого предпринимательства позволяют существенно влиять на доходы населения на локальном уровне.

Для проверки достоверности прогнозных оценок использовался метод ретроспективного анализа, который показал, что муниципалитеты с более высоким качеством управления демонстрировали устойчиво

лучшие показатели социально-экономического развития в долгосрочной перспективе. Точность прогноза для таких муниципалитетов достигала 90-95%, в то время как для территорий с низким качеством управления не превышала 70-75%.

Разработанные прогнозные сценарии убедительно демонстрируют, что именно муниципальное управление становится ключевым фактором, определяющим траекторию развития Московской области. Инвестиции в совершенствование системы местного самоуправления, повышение квалификации муниципальных кадров и внедрение современных управленческих технологий способны обеспечить переход к оптимистичному сценарию развития даже в условиях сохраняющихся внешних вызовов и ограничений.

### Заключение

Проведенное исследование позволяет утверждать, что Московская область находится на переломном этапе своего развития, требующем формирования новой парадигмы управления. Анализ демографических, экономических и социальных процессов выявил системные проблемы, решение которых невозможно без коренного пересмотра подходов к управлению регионом [18].

Реалии современного развития Московской области характеризуются глубокими противоречиями:

- с одной стороны, регион демонстрирует устойчивый экономический рост, увеличение доходов населения и развитие цифровой инфраструктуры [3; 20];

- с другой стороны, сохраняются значительные диспропорции в развитии муниципальных образований, усугубляются демографические вызовы и наблюдается дефицит актуальной статистической информации [24; 12].

Перспективы развития региона в значительной степени зависят от **эффективности муниципального управления**. Как показало исследование, именно качество работы местных администраций определяет достижимость прогнозных показателей [19]. Разработанные демографические прогнозы, предполагающие рост численности населения до 8,9-9,0 млн. человек к 2029 году, могут быть реализованы только при условии существенного улучшения управления на местном уровне.

Программа **«Умный муниципалитет»** представляет собой важный шаг в направлении цифровой трансформации управления [23]. Однако ее реализация в 15 пилотных муниципальных образованиях охватывает лишь 24% территории области, что явно недостаточно для системных изменений.

Особую значимость приобретает решение проблемы **информационной открытости**. Сокращение публикуемых статистических данных по 17 из 42 социально-экономических показателей ограничивает возможности для анализа и принятия обоснованных управленческих решений [1; 9].

Проведенный анализ позволяет сформулировать ключевые направления формирования новой парадигмы управления:

1. Создание интегрированной системы муниципального управления, обеспечивающей координацию развития всех территорий региона [10; 13].

2. Развитие цифровой инфраструктуры и внедрение современных технологий управления на всей территории области [23].

3. Обеспечение прозрачности и открытости управленческих процессов, включая восстановление полноты статистической отчетности [14].

4. Формирование эффективной системы подготовки муниципальных кадров, способных реализовывать современные подходы к управлению [21; 11].

5. Разработка дифференцированных стратегий развития муниципальных образований с учетом их специфики и потенциала [15].

Реализация этих направлений позволит не только преодолеть существующие противоречия в развитии Московской области, но и создать основу для устойчивого роста в долгосрочной перспективе. Накопленный регионом опыт может быть использован для разработки моделей управления другими субъектами Российской Федерации.

Таким образом, переход к новой парадигме управления представляется не только целесообразным, но и необходимым условием успешного развития Московской области в современных условиях. Это требует консолидированных усилий органов государственной и муниципальной власти, научного сообщества и гражданского общества.

**Список источников:**

1. Амиров А.Ф., Шайхутдинова Г.Р. Стратегическое планирование социально-экономического развития муниципального образования // Муниципальная академия. 2022. № 1. С. 6-13.
2. Багаутдинова Н.Г., Вагизова В.З. Анализ инвестиционной привлекательности региона как основа разработки стратегии его развития // Муниципальная академия. 2022. № 2. С. 6-14.
3. Банк России. Официальная статистика // URL: <https://cbr.ru/statistics/> (дата обращения: 11.10.2024).
4. Барбашин М.Ю., Болотова Е.А. Современные вызовы и угрозы экономической безопасности региона // Муниципальная академия. 2023. № 1. С. 6-15.
5. Бринза В.В., Гринберг В.Е. Управление конкурентоспособностью // Национальная металлургия. 2003. № 5. С. 52.
6. Бринза В.В., Костюхин Ю.Ю., Шерстнева М.А., Райков Ю.Н. Многофакторная модель промышленного предприятия как инструмент повышения стоимости компаний // Экономика промышленности. 2013. № 2. С. 63-67.
7. Габдрахманов И.Г. Прогнозирование пространственного развития региона на основе демографических тенденций // Муниципальная академия. 2023. № 2. С. 6-14.
8. Галимов Р.Р. Оценка эффективности управления бюджетными расходами муниципального образования // Муниципальная академия. 2022. № 3. С. 6-14.
9. Гарифуллина А.Ф., Садыкова Л.Р. Управление развитием человеческого капитала в муниципальном образовании // Муниципальная академия. 2023. № 3. С. 6-15.
10. Голованов В.И. Роль муниципальных образований в реализации национальных проектов // Муниципальная академия. 2019. № 3. С. 101-107.
11. Давлетшина Л.М., Хабибуллина М.В. Методика оценки уровня социально-экономического развития муниципальных районов // Муниципальная академия. 2024. № 1. С. 6-15.
12. Единая межведомственная информационно-статистическая система (ЕМИСС) // URL: <https://fedstat.ru> (дата обращения: 12.10.2024).
13. Закирова А.Р., Мухаметгалиева Л.М. Развитие малого и среднего предпринимательства в муниципальном образовании: проблемы и перспективы // Муниципальная академия. 2022. № 4. С. 6-15.
14. Зотов В.Б. Проблемы подготовки кадров для государственного и муниципального управления // В сборнике: Государственное и муниципальное управление в Российской Федерации: современные проблемы и перспективы развития. сборник научных трудов преподавателей, аспирантов и студентов кафедры государственного и муниципального управления. Москва, 2017. С. 12-18.
15. Зотов В.Б., Терехова К.О. Краткий анализ практик государственно-частного партнерства в городах // Вестник МИРБИС. 2022. № 3 (31). С. 41-46.
16. Исаков Р.Р., Нуриманов И.Р. Анализ влияния миграционных процессов на социально-экономическое развитие региона // Муниципальная академия. 2023. № 4. С. 6-15.
17. Камалова Р.Р., Садригдинов Р.Р. Бюджетная политика муниципального образования в условиях экономической нестабильности // Муниципальная академия. 2024. № 2. С. 6-14.
18. Колчин А.А. Деятельность учреждений дополнительного образования детей по развитию творческих способностей и воспитанию учащихся // диссертация на соискание ученой степени кандидата педагогических наук / Владикавказ, 2004.
19. Латфуллин Г.Р., Зотов В.Б., Омельченко Н.А., Асеев А.Д., Блинова Н.В., Гимазова Ю.В., Грищенко Л.Л., Забелина Е.П., Знаменский Д.Ю., Казбан Е.П., Косарин С.П., Лебедева Ю.А., Масленникова Е.В., Милькина И.В., Петрина О.А., Руднев А.В., Серебрякова Г.В., Слезко Л.В., Сираждинов Р.Ж., Смирнова В.Г. и др. Государственное и муниципальное управление: программы учебных дисциплин для магистратуры // Учебное пособие. К 100-летию Государственного университета управления / Москва, 2019.
20. Министерство финансов Российской Федерации. Статистика // URL: <https://minfin.gov.ru/ru/statistics/> (дата обращения: 10.10.2024).
21. Миронова Н.Н. Теория рисков промышленного предприятия // Знание. Понимание. Умение. 2012. № 4. С. 57-61.
22. Миронова Н.Н., Харламова Т.В. Управление затратами в системе стратегического контроллинга // Вестник Национального Института Бизнеса. 2020. № 40. С. 86-91.
23. Официальный сайт Правительства Московской области // URL: <https://mosreg.ru> (дата обращения: 14.10.2024).
24. Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики (Росстат) // URL: <https://rosstat.gov.ru> (дата обращения: 14.10.2024).
25. Уколов В.Ф., Шабуневич О.В. Адаптация инструментария и объектов мониторинга социально-экономического развития регионов к изменяющимся условиям // Вестник МИРБИС. 2022. № 2 (30). С. 150-157.
26. Уколов В.Ф., Третьяков А.С. Аналитика в digital-маркетинге: тренды, технологии, каналы и способы анализа в условиях изменений // Вестник МИРБИС. 2023. № 2 (34). С. 80-86.
27. Федеральная налоговая служба. Сведения о налоговой базе и начислении по налогу на доходы физических лиц // URL: [https://nalog.gov.ru/rn77/related\\_activities/statistics\\_and\\_analytics/](https://nalog.gov.ru/rn77/related_activities/statistics_and_analytics/) (дата обращения: 13.10.2024).
28. Хмельченко Е.Г., Ибятков Ф.М. Маркетинг в социальных медиа // Modern Economy Success. 2019. № 1. С. 112-115.
29. Хмельченко Е.Г. Качество жизни как показатель развития муниципального образования // В сборнике: Государственное и муниципальное управление в Российской Федерации: современные проблемы и перспективы развития сборник научных трудов преподавателей, аспирантов и студентов кафедры государственного и муниципального управления. М.: Государственный университет управления, 2017. – С. 146-151.
30. Хмельченко Е.Г., Черкасова М.А., Береговская Т.А., Жиздюк Д.А. Экология как основной фактор повышения уровня и качества жизни населения территории муниципального образования // Муниципальная академия. 2023. № 4. С. 340-346.
31. Черкасова М.А., Хмельченко Е.Г., Кретов А.А. Особенности современной миграционной политики в Российской Федерации // Муниципальная академия. 2021. № 4. С. 8-13.
32. Черкасова М.А. Управленческий мониторинг в практике функционирования муниципальных образований (проблемный обзор и предложения по их решению) // Муниципальная академия. 2019. № 1. С. 20-25.

References:

1. Amirov A.F., Shaikhutdinova G.R. Strategic Planning of the Socioeconomic Development of a Municipality // Municipal Academy. 2022. No. 1. pp. 6-13.
2. Bagautdinova N.G., Vagizova V.Z. Analysis of the Investment Attractiveness of a Region as a Basis for Developing a Development Strategy // Municipal Academy. 2022. No. 2. pp. 6-14.
3. Bank of Russia. Official Statistics // URL: <https://cbr.ru/statistics/> (date accessed: 11.10.2024).
4. Barbashin M.Yu., Bolotova E.A. Modern Challenges and Threats to the Economic Security of a Region // Municipal Academy. 2023. No. 1. pp. 6-15.
5. Brinza V.V., Grinberg V.E. Competitiveness Management // National Metallurgy. 2003. No. 5. P. 52.
6. Brinza V.V., Kostyukhin Yu.Yu., Sherstneva M.A., Raikov Yu.N. Multifactor Model of an Industrial Enterprise as a Tool for Increasing Company Value // Industrial Economics. 2013. No. 2. Pp. 63-67.
7. Gabdrakhmanov I.G. Forecasting the Spatial Development of a Region Based on Demographic Trends // Municipal Academy. 2023. No. 2. Pp. 6-14.
8. Galimov R.R. Evaluation of the Effectiveness of Budget Expenditure Management of a Municipality // Municipal Academy. 2022. No. 3. Pp. 6-14.
9. Garifullina A.F., Sadykova L.R. Managing the Development of Human Capital in a Municipality // Municipal Academy. 2023. No. 3. pp. 6-15.
10. Golovanov V.I. The Role of Municipalities in the Implementation of National Projects // Municipal Academy. 2019. No. 3. pp. 101-107.
11. Davletshina L.M., Khabibullina M.V. Methodology for Assessing the Level of Socioeconomic Development of Municipal Districts // Municipal Academy. 2024. No. 1. pp. 6-15.
12. Unified Interdepartmental Information and Statistical System (EMISS) // URL: <https://fedstat.ru> (accessed: 12.10.2024).
13. Zakirova A.R., Mukhametgalieva L.M. Development of small and medium entrepreneurship in the municipality: problems and prospects // Municipal Academy. 2022. No. 4. pp. 6-15.
14. Zotov V.B. Problems of training personnel for public and municipal administration // In the collection: Public and municipal administration in the Russian Federation: current problems and development prospects. collection of scientific papers of teachers, graduate students and students of the Department of Public and Municipal Administration. Moscow, 2017. pp. 12-18.
15. Zotov V.B., Terekhova K.O. Brief analysis of public-private partnership practices in cities // MIRBIS Bulletin. 2022. No. 3 (31). pp. 41-46.
16. Iskhakov R.R., Nurimanov I.R. Analysis of the Impact of Migration Processes on the Socioeconomic Development of the Region // Municipal Academy. 2023. No. 4. pp. 6-15.
17. Kamalova R.R., Sadritdinov R.R. Budget Policy of a Municipality in the Context of Economic Instability // Municipal Academy. 2024. No. 2. pp. 6-14.
18. Kolchin A.A. Activities of institutions of additional education for children to develop creative abilities and educate students // dissertation for the degree of candidate of pedagogical sciences / Vladikavkaz, 2004.
19. Latfullin G.R., Zotov V.B., Omelchenko N.A., Aseev A.D., Blinova N.V., Gimazova Yu.V., Grishchenko L.L., Zabelina E.P., Znamensky D.Yu., Kazban E.P., Kosarin S.P., Lebedeva Yu.A., Maslennikova E.V., Milkina I.V., Petrina O.A., Rudnev A.V., Serebryakova G.V., Slezko L.V., Sirazhdinov R.Zh., Smirnova V.G. et al. Public and municipal administration: curricula for master's degrees // Study guide. On the 100th Anniversary of the State University of Management / Moscow, 2019.
20. Ministry of Finance of the Russian Federation. Statistics // URL: <https://minfin.gov.ru/ru/statistics/> (date of access: 10.10.2024).
21. Mironova N.N. Risk Theory of Industrial Enterprise // Knowledge. Understanding. Skill. 2012. No. 4. pp. 57-61.
22. Mironova N.N., Kharlamova T.V. Cost Management in the Strategic Controlling System // Bulletin of the National Institute of Business. 2020. No. 40. pp. 86-91.
23. Official website of the Government of the Moscow Region // URL: <https://mosreg.ru> (date of access: 14.10.2024).
24. Official website of the Federal State Statistics Service (Rosstat) // URL: <https://rosstat.gov.ru> (date of access: 14.10.2024).
25. Ukolov V.F., Shabunovich O.V. Adaptation of Tools and Objects for Monitoring the Socioeconomic Development of Regions to Changing Conditions // MIRBIS Bulletin. 2022. No. 2 (30). Pp. 150-157.
26. Ukolov V.F., Tretyakov A.S. Analytics in Digital Marketing: Trends, Technologies, Channels and Methods of Analysis in a Changing Environment // MIRBIS Bulletin. 2023. No. 2 (34). Pp. 80-86.
27. Federal Tax Service. Information on the Tax Base and Accrual of Personal Income Tax // URL: [https://nalog.gov.ru/rn77/related\\_activities/statistics\\_and\\_analytics/](https://nalog.gov.ru/rn77/related_activities/statistics_and_analytics/) (date of access: 13.10.2024).
28. Khmelchenko E.G., Ibyatov F.M. Marketing in Social Media // Modern Economy Success. 2019. No. 1. Pp. 112-115.
29. Khmelchenko E.G. Quality of life as an indicator of municipal development // In the collection: Public and municipal administration in the Russian Federation: current problems and development prospects - a collection of scientific papers of teachers, graduate students, and students of the Department of Public and Municipal Administration. Moscow: State University of Management, 2017. - Pp. 146-151.
30. Khmelchenko E.G., Cherkasova M.A., Beregovskaya T.A., Zhizdyuk D.A. Ecology as the main factor in improving the standard and quality of life of the population of the municipality // Municipal Academy. 2023. No. 4. Pp. 340-346.
31. Cherkasova M.A., Khmelchenko E.G., Kretov A.A. Features of Modern Migration Policy in the Russian Federation // Municipal Academy. 2021. No. 4. pp. 8-13.
32. Cherkasova, M.A. Management Monitoring in the Functioning Practice of Municipalities (a review of problems and proposals for their solution) // Municipal Academy. 2019. No. 1. pp. 20-25.





УДК 314.3; 314.07

DOI: 10.52176/2304831X\_2025\_06\_143

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

## Демографическая экономика в разрезе федеральных округов

## Demographic economy by federal districts



### **Светлана Евгеньевна Титор**

ФГБОУ ВО «Государственный университет управления»,  
кандидат юридических наук, доцент, доцент кафедры  
частного права, ORCID: 0000-0002-5930-9972, SPIN-код: 9435-2563,  
AuthorID: 984294  
109542, Россия, Москва, Рязанский проспект, 99.  
e-mail: setitor@mail.ru

### **Svetlana E. Titor**

FSBEI HE "State University of Management ", Candidate of  
Legal Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the  
Department of Private Law, ORCID: 0000-0002-5930-9972, SPIN-  
code: 9435-2563, AuthorID: 984294  
99 Ryazan Avenue, Moscow, Russia, 109542.  
e-mail: setitor@mail.ru



**Аннотация.**

В статье представлен анализ демографической ситуации и региональных программ повышения рождаемости в разрезе федеральных округов Российской Федерации. Авторы выявляют значительную дифференциацию демографических показателей: естественный прирост населения сохраняется только в Северо-Кавказском федеральном округе, в то время как в Центральном, Приволжском и других округах наблюдается устойчивая убыль. На основе сравнительного анализа содержания региональных программ авторы приходят к выводу, что большинство из них носят типовой характер, дублируют федеральные меры и зачастую включают мероприятия, являющиеся прямой обязанностью властей (например, капитальный ремонт поликлиник), что не оказывает прямого мотивирующего воздействия. В работе выделены как положительные практики (например, «речевые модули» для врачей в Калужской области, прокат предметов для новорожденных, целевая поддержка студенческих семей), так и существенные недостатки, такие как формальный подход, включение обязательных, а не дополнительных мер, и отсутствие адресности. Делается вывод о необходимости перехода от унифицированных пособий к комплексным и гибким мерам, учитывающим специфику регионов и направленным на формирование устойчивой мотивации к деторождению, а также о целесообразности проведения всероссийского конкурса лучших региональных демографических практик.

**Ключевые слова.**

Демографическая ситуация, региональные программы, рождаемость, федеральные округа, суммарный коэффициент рождаемости, естественный прирост, мотивация к деторождению, поддержка семей, студенческие семьи, региональный материнский капитал, положительные практики, дифференциация регионов.

**Введение**

Президентом Российской Федерации поставлена задача в ближайшие шесть лет добиться устойчивого роста рождаемости. Для чего планируется использование дополнительных решений в системе воспитания и образования, регионального и экономического развития [33]. По результатам проведенных в РФ исследований демографической ситуации для достижения устойчивого роста рождаемости в период с 2025-2036 гг. потребуются актуализация направлений и мер по реализации демографической политики, которые должны быть направлены на все факторы повышения рождаемости [38].

В сложившихся условиях, с учетом неоднородности регионального пространства, изучение региональных программ повышения рождаемости, их влияние на

**Abstract.**

The article presents an analysis of the demographic situation and regional birth rate increase programs in the context of the federal districts of the Russian Federation. The authors identify a significant differentiation of demographic indicators: natural population growth persists only in the North Caucasus Federal District, while in the Central, Volga and other districts there is a steady decline. Based on a comparative analysis of the content of regional programs, the authors conclude that most of them are generic, duplicate federal measures and often include measures that are the direct responsibility of the authorities (for example, major repairs of polyclinics), which does not have a direct motivating effect. The paper highlights both positive practices (for example, "speech modules" for doctors in the Kaluga region, rental of subjects for newborns, targeted support for student families), and significant disadvantages, such as a formal approach, the inclusion of mandatory rather than additional measures, and lack of targeting. It is concluded that there is a need to move from unified benefits to comprehensive and flexible measures that take into account the specifics of regions and are aimed at creating sustainable motivation for childbearing, as well as the expediency of holding an All-Russian competition of the best regional demographic practices.

**Keywords.**

Demographic situation, regional programs, birth rate, federal districts, total fertility rate, natural growth, motivation to procreate, family support, student families, regional maternity capital, positive practices, regional differentiation.

качество жизни населения в субъектах Российской Федерации приобретают особое значение [23].

**Методы исследования**

В исследовании применены общенаучные методы, а так же специальные методы статистического учета, сравнительного анализа, контент-анализа.

**Исследование. Анализ ситуации**

Демографическая ситуация в подавляющем большинстве субъектов РФ характеризуется стабильным снижением суммарного коэффициента рождаемости (далее – СКР). Естественный прирост населения отмечается только в республиках Северо-Кавказского федерального округа, который сохраняет своё демографическое преимущество в Российской

Федерации за счёт высокого показателя рождаемости в Чеченской Республике.

Для наглядности приведем некоторые цифры, характеризующие коэффициенты рождаемости, смертности, естественного прироста за январь-декабрь 2024 г. по федеральным округам. На рисунке 1 анализ соотношения умерших и рожденных в 2024 г. к 2023 г. по федеральным округам. По количеству рожденных, с превышением 100 % по отношению к прошлому периоду, в 2024 году на первом месте находится Северо-Кавказский федеральный округ.

В таблице 1 проанализирован процент прироста/убыли населения в 2024 г. по сравнению к 2023 г. по федеральным

округам. Наиболее высокий коэффициент с приростом населения (5,2) в Северо-Кавказском федеральном округе. В остальных федеральных округах, как и в целом по России, наблюдается естественная убыль населения.

Анализ региональных показателей свидетельствует о том, что естественная прирост населения наблюдается в Чеченской республике (коэффициент 15,4); в Республике Ингушетия (коэффициент 11,4); Республики Дагестан (коэффициент 8,6). Низшие показатели наблюдаются во Владимирской области (-10,0); в Ивановской и Смоленской областях (-9,6); в Тамбовской и Тверской областях (-9,7) и других центральных регионах.

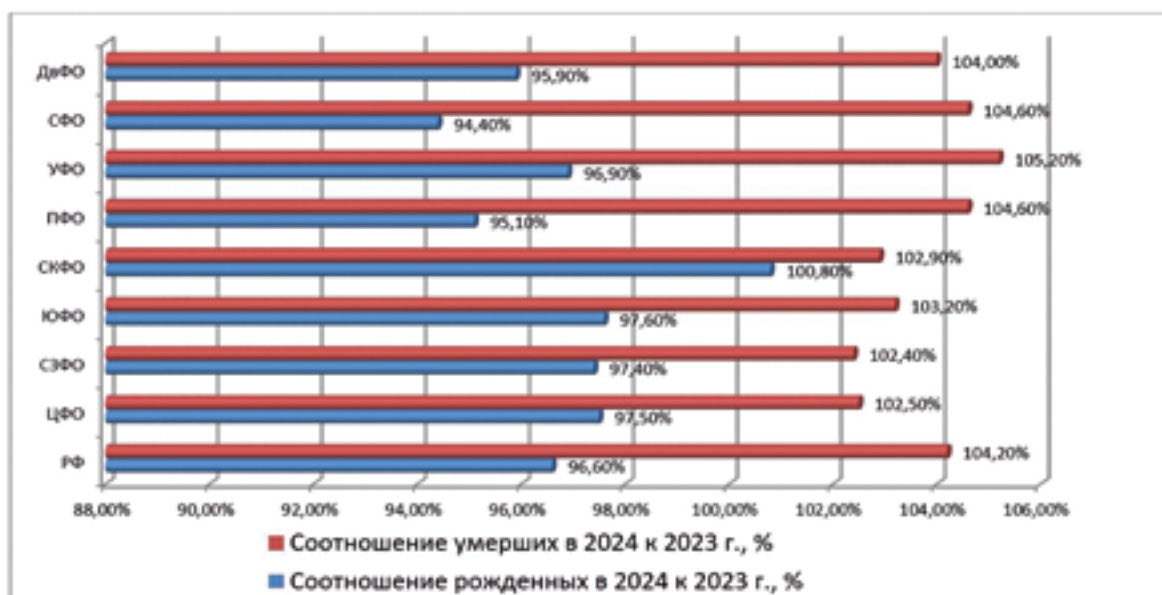


Рисунок 1. Соотношение рожденных и умерших в 2024 г. к 2023 г., % по федеральным округам

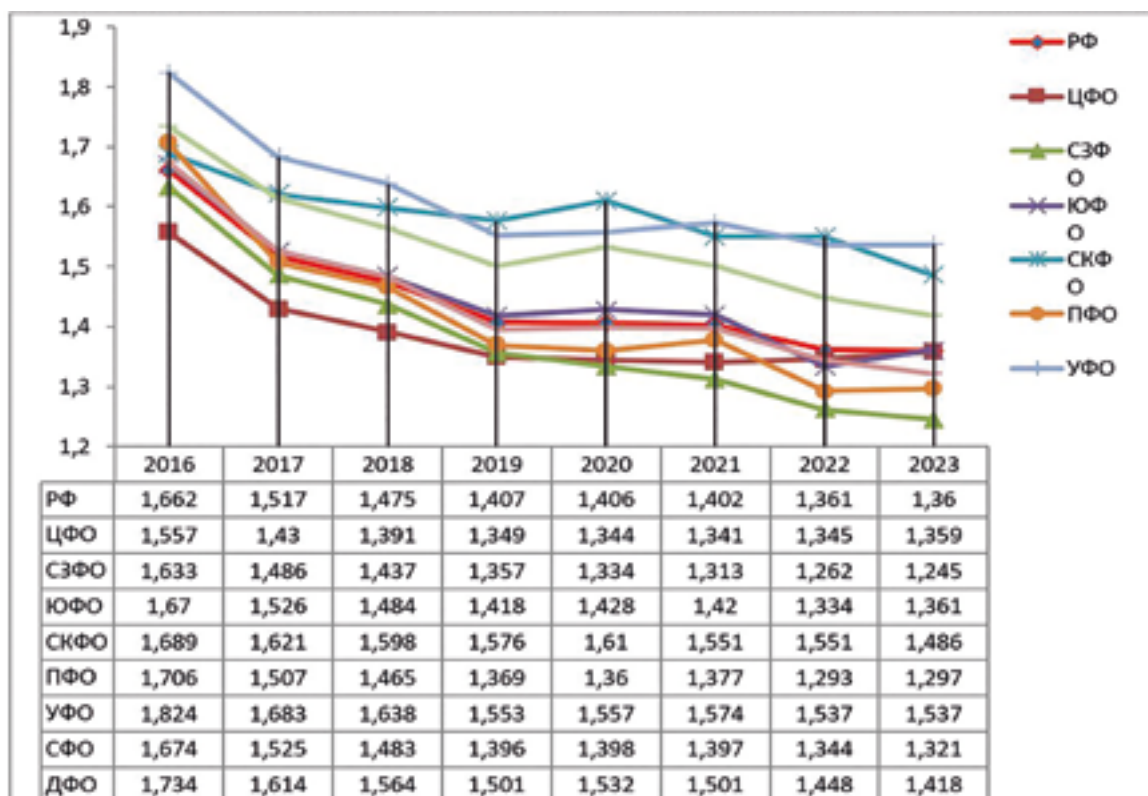
\*Источник: составлено автором по данным сайта Федеральной службы государственной статистики. URL: [http://ssl.rosstat.gov.ru/storage/mediabank/EDN\\_12-2024.htm](http://ssl.rosstat.gov.ru/storage/mediabank/EDN_12-2024.htm)

Таблица 1

Процент прироста/убыли населения в 2024/2023 гг. по федеральным округам

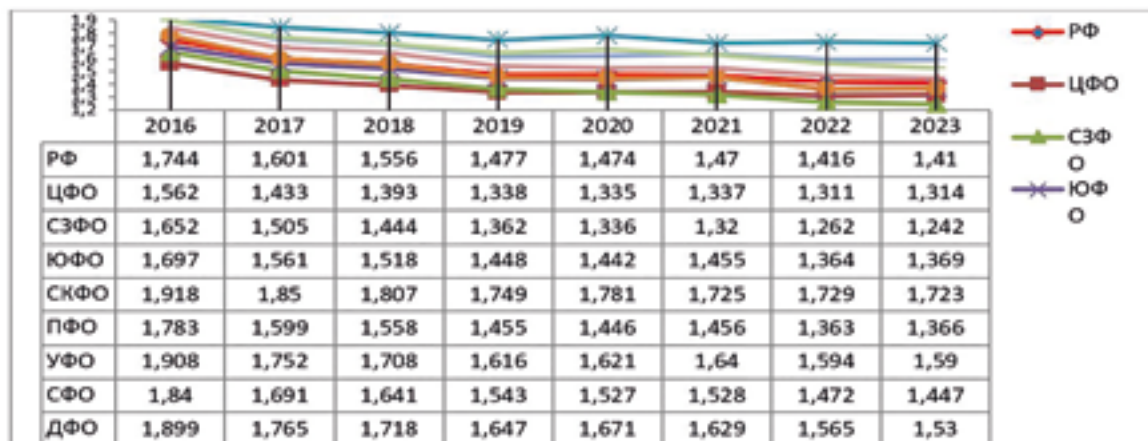
Федеральные округа	Естественный прирост, убыль (-)	
	2024 г.	2023 г.
Российская Федерация	-4.1	-3.3
Центральный федеральный округ	-4.5	-4.0
Северо-Западный федеральный округ	-5.0	-4.5
Южный федеральный округ	-4.8	-4.2
Северо-Кавказский федеральный округ	5.2	5.3
Приволжский федеральный округ	-5.9	-4.9
Уральский федеральный округ	-2.8	-1.9
Сибирский федеральный округ	-5.2	-4.1
Дальневосточный федеральный округ	-3.8	-2.9

\*Источник: составлено автором по данным сайта Федеральной службы государственной статистики. URL: [http://ssl.rosstat.gov.ru/storage/mediabank/EDN\\_12-2024.htm](http://ssl.rosstat.gov.ru/storage/mediabank/EDN_12-2024.htm)



**Рисунок 2. Динамика СКР по городскому населению в федеральных округах Российской Федерации**

\*Источник: составлено автором по данным сайта Федеральной службы государственной статистики. URL: [http://ssl.rosstat.gov.ru/storage/mediabank/EDN\\_12-2024.htm](http://ssl.rosstat.gov.ru/storage/mediabank/EDN_12-2024.htm)



**Рисунок 3. Динамика СКР по сельскому населению в федеральных округах Российской Федерации.**

\*Источник: составлено автором по данным сайта Федеральной службы государственной статистики. URL: [http://ssl.rosstat.gov.ru/storage/mediabank/EDN\\_12-2024.htm](http://ssl.rosstat.gov.ru/storage/mediabank/EDN_12-2024.htm)

На рисунках 2 и 3 проанализирована динамика снижения СКР в разрезе городского и сельского населения. Усматривается, что в сельской местности СКР чуть выше, чем в городских округах. Стабильно выше других коэффициент в Северо-Кавказском федеральном округе, наибольшее падение наблюдается в

Дальневосточном федеральном округе. В разрезе городского населения наивысший показатель рождаемости наблюдается в Уральском федеральном округе.

Президентом РФ обозначена необходимость анализа эффективности региональных программ повышения рождаемости [34].

### Анализ региональных программ

Региональная политика повышения рождаемости формируется на основе Типовой программы и методических рекомендаций, разработанных и утвержденных Минтрудом России [4].

Анализ региональных типовых программ показал следующие результаты:

- не размещены в открытом доступе (не найдены в результате анализа) региональные программы Вологодской, Волгоградской, Пензенской, Челябинской областей, Республики Марий Эл, Камчатского края;

- большинство региональных программ актуализированы и соответствуют утвержденным Минтрудом документам. Но рядом регионов программы не актуализированы или они не соответствуют типовой программе (см., например: Свердловскую [8], Белгородскую [9], Брянскую [10], Калужскую [11], Костромскую [12], Курскую [13], Ярославскую области [14]).

Среди наиболее интересных мероприятий по повышению рождаемости следует выделить:

1. В области укрепления репродуктивного здоровья и сокращение числа абортов.

Например, в Калужской региональной программе в работу врачей женских консультаций введен «речевой модуль», направленный на создание положительных установок у женщин на сохранение беременности и рождение ребёнка. Аналогичные мероприятия предусмотрены региональной программой Новосибирской области. Тульской региональной программой предусмотрено распространение рекламной противонаборной литературы, буклетов среди учащихся образовательных учреждений, а также работа с частными медицинскими организациями по сокращению числа абортов. Для беременных и родивших женщин, признанных нуждающимися в социальном обслуживании в Кемеровской области - Кузбассе организовано обеспечение функционирования горячей линии по вопросам репродуктивного здоровья населения и сопровождение социальными координаторами. В Удмуртской Республике организована работа православного телефона доверия «Если ты беременна - позвони». Во Владимирской области органи-

зовано психологическое сопровождение беременных женщин, отказавшихся прервать беременность, до момента родов [15]. В Московской области успешно внедряются цифровые сервисы мониторинга состояния здоровья детей в Московской области [16]. В Ямало-Ненецком автономной округе созданы кабинеты (например, клинические больницы Ямало-ненецкого автономного округа) мужского здоровья [17].

2. В области поддержки семей с детьми.

Например, в Тульской области врачей женских консультаций знакомят с социальными пакетами и мерами социальной поддержки беременных и семей с детьми, чтобы они, в свою очередь, могли донести эту информацию до беременной женщины. Там же предусмотрено предоставление социальных услуг по уходу за детьми нуждающимся семьям, в т. ч. студенческим семьям. В Новосибирской области предусмотрена цифровизация процессов предоставления социальных услуг и создание специальных семейных многофункциональных центров. В Калужской области организован прокат предметов первой необходимости для новорожденных. В большинстве субъектов Российской Федерации реализуется программа «Подарок новорожденному». Наборы выдаются при выписке из родильного дома. В Магаданской области многодетным семьям с 6 и более детьми предоставляется социальная выплата на приобретение автотранспорта. В Сахалинской области молодым и студенческим семьям со среднедушевым доходом ниже величины прожиточного минимума предоставляется социальная поддержка в виде ежемесячной выплаты денежных средств на оплату услуг ЖКХ (размер до 25%). Предоставление регионального единовременного пособия при рождении ребёнка осуществляется в Республике Карелия.

Наиболее интересной практикой являются:

- организация деятельности пунктов проката предметов первой необходимости, предоставление семьям с детьми с низкими доходами субсидий на оплату жилых помещений и коммунальных услуг,
- предоставление обучающимся общеобразовательных организаций бесплатного проезда автомобильным



транспортом (за исключением такси) в городском и пригородном сообщении, городским наземным электрическим транспортом,

- перевод мер поддержки многодетных семей в проактивный формат по факту установления статус «многодетная семья».

Субъекты Российской Федерации вводят дополнительные меры стимулирования и поддержки семей с детьми [29]. Так, в Костромской области многодетные семьи получают возможность консультироваться по юридическим вопросам бесплатно. Такая возможность будет предоставлена семьям, имеющим троих и более детей.

В Мурманской области запущены три новых проекта по поддержке семей с детьми. Например, семьи, попавшие в трудные жизненные ситуации, получают возможность временного (или постоянного) трудоустройства, для чего создаются дополнительные рабочие места: швейные, кулинарные, творческие мастерские;

В области создания дополнительных социально-трудовых гарантий. В Тульской области ведётся работа с работодателями по включению в коллективные договоры дополнительных гарантий и мер социальной поддержки. перевод на бюджетные места женщин-студенток, родивших ребёнка во время обучения в организациях профессионального образования:

- расширения практики применения дистанционных образовательных технологий и электронных форм обучения, индивидуальных учебных графиков для студентов, имеющих детей, что, несомненно, способствует мотивации к деторождению [40, 25].

- предоставление студентам с детьми мест в «семейных блоках» или отдельных комнат для проживания в общежитиях, в том числе родителям-студентам из разных образовательных организаций и т. д.

Как отмечают исследователи института демографии имени А. Г. Вишневого, в России не ведётся отдельная статистика рождаемости среди студенток средних специальных учебных заведений и вузов. Рождаемость среди студенток довольно низкая, поскольку бытует мнение, что высшее образование отрицательно влияет на мотивацию к деторождению [38]. Возрастные коэффициенты рождаемости в этом

диапазоне уверенно снижаются, начиная с середины 1990-х. По данным Минобрнауки на июль 2024 г., в России имеется почти 37 000 студенток с детьми, около 18 000 из них растят детей в возрасте до трёх лет. Возможностью перейти на бюджет уже могут воспользоваться студентки с детьми в 264 университетах. Чтобы решить вопрос с тем, где оставить ребёнка в условиях очередей в детсады и отсутствия рядом родственников, Минобрнауки решило организовать дошкольные учреждения при университетах. Как рассказала замминистра Ольга Петрова в феврале 2024 г., вузам посоветовали открывать комнаты для детей на первых этажах, оборудовать их мебелью (в том числе пеленальными столами, бытовой техникой для хранения и разогрева еды). В мае в министерстве прошло первое заседание рабочей группы по вопросам поддержки молодых студенческих семей, на котором было озвучено предложение к 2030 г. создать комнаты матери и ребёнка и группы кратковременного пребывания детей в 479 государственных вузах [27].

В области просветительской работы по укреплению института семейных ценностей [31] всеми регионами проводятся различные мероприятия по конкурсам «Семья года», «Лучший отец» и т. д.

В области решения жилищных проблем. В основном все регионы предусматривают выплату регионального материнского (семейного) капитала за счёт региональных бюджетов в дополнение к федеральным программам. Условия и размеры выплат различны.

Анализ региональных программ повышения рождаемости, что большинство из них содержат типовые меры социальной поддержки семей с детьми: денежные выплаты, субсидии, региональный материнский капитал, материальная помощь малоимущим и т. д. Некоторые из них можно охарактеризовать как «латание дыр». В целом региональные программы нацелены не на мотивацию к деторождению, а, скорее, на демонстрацию мер социальной поддержки.

Например, региональная программа повышения рождаемости Ивановской области [18], где суммарный коэффициент рождаемости ниже среднего общероссийского, предусмотрены такие мероприятия:



- для поддержки семей с детьми в сельской местности предусмотрены выдачи грантов крестьянским фермерским хозяйствам на развитие семейных ферм - всего 4 гранта; проведение капитального ремонта детских поликлиник;

- в качестве помощи молодым семьям при совмещении обучения с родительством предусмотрено дополнительное профессиональное обучение лиц, ищущих работу и вставших на учёт в службы занятости, а также приём детей из многодетных семей в детские дошкольные учреждения в первоочередном порядке.

Очевидно, что материальная поддержка 4 семейных ферм не решит проблемы всех семей с детьми, проживающих в сельской местности, и не окажет на них мотивирующего или стимулирующего эффекта к деторождению. А капитальный ремонт детских поликлиник и обеспечение всех детей достаточным количеством мест в детских дошкольных учреждениях - святая обязанность региональной исполнительной власти. Обучение же безработных осуществляется на основании закона о занятости, и это не привилегия только семей с детьми [2].

Следует отметить, что ряд мероприятий, включённых в региональные программы по повышению рождаемости, не в полной мере соответствуют цели повышения рождаемости. К таким мероприятиям, например, следует отнести мероприятия, связанные с профессиональной подготовкой или переподготовкой врачей [17], поскольку в соответствии с законодательством об охране здоровья [1] такое обучение является обязательным для медицинских организаций. Целью такого обучения является актуализация имеющихся знаний и умений, изучение передового опыта, приобретение новых знаний, навыков и умений, изучение отдельных дисциплин, разделов науки, техники и технологии, необходимых для выполнения нового вида медицинской или фармацевтической деятельности [3]. Опосредованно новые знания и умения врачей, безусловно, влияют на их профессиональные качества по работе с пациентами. Но все же не относятся к первоочередным задачам в ракурсе мотивации и стимулирования рождаемости.

Ряд мероприятий, касающихся организации центров репродуктивного здоровья; диагностики беременных, их своевре-

менная госпитализация [5], организации кабинетов по оказанию им медико-социальной помощи [17] и кризисных центров по прерыванию беременности [20], в т. ч. их мотивационное анкетирование [20; 21]; выявление на ранней стадии заболеваний [22], связанных с репродуктивным здоровьем [6] и диспансеризация женщин в возрасте 15-38 лет [7]; профилактические осмотры несовершеннолетних на предмет выявления нарушений репродуктивного здоровья; укомплектование штатов медицинских учреждений соответствующими специалистами: психологами, специалистами по социальной работе [19] - являются обязательными для медицинских организаций. Обязательные мероприятия, входящие в полномочия органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации, не уместно включать в программы мотивации рождаемости, которые должны быть дополнительными направлениями.

Аналогичная ситуация обстоит с иными мероприятиями, такими как мероприятия, направленные на раннее, в том числе активное, выявление онкологических заболеваний; снижение смертности от новообразований, которые направлены на сохранение репродуктивного здоровья населения, путём проведения регулярных диспансеризаций, поскольку они предусмотрена федеральным проектом «Борьба с онкологическими заболеваниями» [32].

Лучшие социальные практики по поддержке семей с детьми оцениваются на Всероссийском конкурсе «Будущее - это мы» [24]. В целом указанный конкурс направлен на поддержку многодетных семей. В качестве лучших социальных практик определены:

- летняя досуговая площадка «Смайлики» [28] (Ивановская область), на базе которой организован летний отдых детей из многодетных семей: около 40 детей могут на этой площадке. Финансирование отдыха организовано за счёт спонсорской помощи социальных партнёров;

- «Социокультурное развитие «Спицына Хутора» через инициативы многодетной семьи (Пензенская область), на базе которой многодетная фермерская семья организует фестивали и праздники для многодетных семей [35];

- Фестиваль семейного волонтерства

«Добрый дом» (Ханты-Мансийский автономный округ), где организованы совместные интерактивные игры и творческие задания для родителей и детей многодетных семей [35].

До настоящего времени, к сожалению, не распространены практики поддержки прародительского труда [40], ведь бабушек и дедушек не случайно называют «крупнейшего поставщика неформальных услуг по уходу за детьми» [38].

### **Заключение**

В разрезе регионов демографическая ситуация различна. Так, Северо-Кавказский регион показывает значительную, по сравнению с общероссийскими показателями, прибыль населения. Наиболее сильная убыль отмечена в центральных регионах: Центральном федеральном округе и Поволжском федеральном округе. Такие показатели требуют обратить внимание на региональные программы повышения рождаемости. Не случайно, Президентом РФ было обращено внимание на необходимость анализа их эффективности. Региональные программы повышения рождаемости разработаны в соответствии с нормативными-правовыми актами Министерства труда и соцразвития. Все они имеют единую структуру, единые направления реализации. Регионам предписано размещать программы повышения рождаемости на доступных Интернет-площадках. Нормативная часть региональных программ повышения рождаемости, как правило, исполняется. А вот содержательная часть, состав мероприятий, каждый регион определяет самостоятельно. Анализ показал, что в большинстве своем все региональные программы содержат типовые, определенные на федеральном уровне, мероприятия, некоторые из которых имеют обязательный, а не дополнительный характер.

Согласимся с мнением исследователей о необходимости принятия более масштабных мер, влияющих на демографическое поведение (на брачность, рождаемость), чем просто пособия и льготы [26]. Исследование показало необходимость рассмотрения дополнительных, актуализированных направлений для мотивации и стимулирования рождаемости, которые могут быть реализованы на уровне субъектов Российской Федерации.

В целом, анализ региональных программ повышения рождаемости показал, что регионы серьезно подходят к вопросам мотивации к деторождению. Опыт их работы следует изучать более тщательно, а лучшие программы и мероприятия - поощрять и транслировать на всю страну. С этой целью предлагается разработать проект конкурса всероссийского на лучшую региональную программу повышения рождаемости, на лучшие практики такой работы, как, например, проводится конкурс лучших практик по поддержке семей с детьми-инвалидами [30; 36; 37].

**Список источников:**

1. Федеральный закон от 21 ноября 2011 г. № 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 15.06.2025)
2. Федеральный закон от 12 декабря 2023 г. № 565-ФЗ «О занятости населения в Российской Федерации». // URL: <https://online.consultant.ru/riv/cgi/online.cgi?req=doc&base=LAW&n=482895&dst=100001#lnrUqtU4CBrb2prf1>. (дата обращения 26.08.2025).
3. Приказ Министерства здравоохранения РФ от 3 августа 2012 г. № 66н «Об утверждении Порядка и сроков совершенствования медицинскими работниками и фармацевтическими работниками профессиональных знаний и навыков путем обучения по дополнительным профессиональным образовательным программам в образовательных и научных организациях». // URL: <https://base.garant.ru/70222886/?ysclid=mc81ts6hg8576951127> (дата обращения: 15.06.2025).
4. Приказ Министерства труда и социальной защиты РФ от 5 мая 2023 г. № 436 «Об утверждении Методических рекомендаций по оценке демографического потенциала субъекта Российской Федерации и разработке региональных программ по повышению рождаемости». // URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/406959954/> (дата обращения: 15.06.2025).
5. Постановление Правительства Республики Дагестан от 30 июня 2023 г. № 253 «Об утверждении Региональной программы по повышению рождаемости в Республике Дагестан». // URL: <http://publication.pravo.gov.ru/document/0500202307060009> (дата обращения: 15.06.2025).
6. Постановление Правительства Архангельской области от 28 июня 2023 года № 575-пп «Об утверждении региональной программы по повышению рождаемости в Архангельской области на 2024-2027 годы». // URL: <https://docs.cntd.ru/document/406726012> (дата обращения: 15.06.2025).
7. Постановление Правительства Республики Калмыкия от 28 июня 2023 г. № 219 «Об утверждении региональной программы «Повышение рождаемости в Республике Калмыкия до 2030 года». // URL: <https://kalmregion.ru/dokumenty/postanovleniya-pravitelstva-respubliki-kalmykiya/postanovlenie-pravitelstva-respubliki-kalmykiya-ot-28-iyunya-2023-g-219?BVIEW=Y> (дата обращения: 15.06.2025).
8. Постановление Правительства Свердловской области от 29.06.2023 № 456-ПП «Об утверждении региональной программы Свердловской области по повышению рождаемости на период до 2030 года». // URL: <https://docs.cntd.ru/document/406704529> (дата обращения: 15.06.2025).
9. Постановление Правительства Белгородской области от 28.06.2023 № 341-пп «Об утверждении региональной программы Белгородской области по повышению рождаемости» // Официальный сайт Губернатора и Правительства Белгородской области // URL: <https://belregion.ru/upload/iblock/647/t3tna9fi60zyl58wzszabg5hgzzto8mh/341-пп.pdf> (дата обращения: 15.06.2025).
10. Постановление Правительства Брянской области от 29.06.2023 № 270-п «Об утверждении Региональной программы по повышению рождаемости в Брянской области» // Официальное опубликование правовых актов. // URL: <http://publication.pravo.gov.ru/document/3200202307040002> (дата обращения: 15.06.2025).
11. Постановление Правительства Калужской области от 28.06.2023 № 452 «Об утверждении региональной программы «Повышение рождаемости» на период 2023-2026 годов» // Официальное опубликование правовых актов. // URL: <http://publication.pravo.gov.ru/document/4000202306300007> (дата обращения: 15.06.2025).
12. Распоряжение администрации Костромской области от 30.06.2023 № 145-ра «Об утверждении региональной программы по повышению рождаемости в Костромской области на период 2023-2025 годов» // Администрация Костромской области. Официальное опубликование нормативно правовых актов. // URL: <http://pravo.adm44.ru/view.aspx?id=7932> (дата обращения: 15.06.2025).
13. Постановление Правительства Курской области от 29.06.2023 № 722-пп «Об утверждении региональной программы мероприятий по повышению рождаемости в Курской области на период до 2025 года» // Официальное опубликование правовых актов. // URL: <http://publication.pravo.gov.ru/document/4600202307040004> (дата обращения: 15.06.2025).
14. Постановление Правительства Ярославской области от 30.06.2023 № 615-п «О программе «Повышение рождаемости в Ярославской области» на 2023 - 2025 годы» // Официальное опубликование правовых актов. // URL: <http://publication.pravo.gov.ru/document/7600202307070021>. (дата обращения: 15.06.2025).
15. Распоряжение Правительства Владимирской области от 20 декабря 2024 г. № 825-р «Об утверждении региональной программы «Повышение рождаемости во Владимирской области на 2024 - 2027 гг.». // URL: <https://base.garant.ru/411500991/> (дата обращения: 15.06.2025).
16. Постановление Правительства Московской области от 20 декабря 2024 г. № 1624-ПП «О досрочном прекращении региональной программы «Повышение рождаемости в Московской области» на 2023 - 2025 годы и утверждении региональной программы «Повышение рождаемости в Московской области» на 2024 - 2027 годы». // URL: <https://base.garant.ru/411259817/> (дата обращения: 15.06.2025).
17. Постановление Правительства Ямало-Ненецкого автономного округа от 19 декабря 2024 г. № 725-П «Об утверждении региональной программы по повышению рождаемости в Ямало-Ненецком автономном округе на 2024 - 2027 годы». // URL: <https://docs.cntd.ru/document/407559283> (дата обращения: 15.06.2025).
18. Постановление Правительства Ивановской области от 25 декабря 2024 г. № 662-п «Об утверждении региональной

программы по повышению рождаемости в Ивановской области на 2025 - 2027 годы». // URL: <http://publication.pravo.gov.ru/document/3700202412270003> (дата обращения: 15.06.2025).

19. Постановление Совета министров Республики Крым от 20 декабря 2024 г. № 796 «О внесении изменений в постановление Совета министров Республики Крым от 29 июня 2023 года № 448». // URL: <http://publication.pravo.gov.ru/document/9100202412240002?index=1> (дата обращения: 15.06.2025).

20. Постановление Губернатора Краснодарского края от 27 марта 2025 г. № 167 «О внесении изменений в постановление Губернатора Краснодарского края от 29 июня 2023 г. № 417 «Об утверждении региональной программы по повышению рождаемости в Краснодарском крае». // URL: <https://krasnodarpravo.ru/postanovlenie/2025/03/27/n-167/> (дата обращения: 15.06.2025).

21. Распоряжение Правительства Воронежской области от 19 декабря 2024 г. № 1029-р «Об утверждении Региональной программы по повышению рождаемости». // URL: [https://pavlovsk-r20.gosweb.gosuslugi.ru/glavnoe/informatsiya-dlya-naseleniya-1/dokumenty-omsu-1\\_2576.html](https://pavlovsk-r20.gosweb.gosuslugi.ru/glavnoe/informatsiya-dlya-naseleniya-1/dokumenty-omsu-1_2576.html) (дата обращения: 15.06.2025).

22. Постановление Правительства Астраханской области от 05 февраля 2025 г. № 51-П «О внесении изменения в постановление Правительства Астраханской области от 16.10.2023 № 598-П». // URL: <http://publication.pravo.gov.ru/document/3000202502070003> (дата обращения: 15.06.2025).

23. Артемова О. В., Савченко А.Н. Неоднородность регионального пространства и ее влияние на качество жизни населения в субъектах Российской Федерации. Социум и власть. 2020. №2 (82). С. 65-79.

24. БУДУЩЕЕ — ЭТО МЫ! // Фонд поддержки детей находящихся в трудной жизненной ситуации // URL: <https://многодетные-семьи.рф/konkurspraktik>. (дата обращения: 26.08.2025).

25. Ван С., Донг Х. Гибкий график работы и намерения в отношении деторождения: эксперимент с опросом в Сингапуре. Eur J Popul. 21.11.2024. №40(1):33. С. 65-79.

26. Елизаров В. В. Избранные труды: сборник статей / редакторы-составители Н. Г. Джанаева, Н. А. Затонских, О. С. Чудиновских. Демографические исследования. - 30 изд. - Москва: Экономический факультет МГУ имени М. В. Ломоносова, Москва, 2023. 228 с.

27. Крюков В. Вузы будут обязаны выделять студенческим семьям отдельные комнаты в общежитиях. Ведомости. 25.04.2025. // URL: <https://www.vedomosti.ru/society/articles/2025/04/25/1106618-obyazani-videlyat-studencheskim-semyam-otdelnie> (дата обращения: 15.06.2025).

28. Летняя досуговая площадка «Смайлики». // Фонд поддержки детей находящихся в трудной жизненной ситуации. // URL: <https://praktikaregion.ru/practice/3550> (дата обращения 26.08.2025).

29. Михайлова Т. В. Костромской области многодетные семьи

получат бесплатную юридическую помощь, в Мурманской - новые программы поддержки // Российская газета. 14.07.2025. // URL: <https://rg.ru/2025/07/14/reg-szfo/v-murmanske-i-kostrome-poiavilis-novye-programmy-podderzhki-mnogodetnyh-semej.html?tgml> (дата обращения: 26.08.2025).

30. Мышко Ф.Г. Лучшие региональные практики развития социальных услуг пожилому населению // Вестник Московского университета МВД России. 2023. №3. С. 141-146.

31. Панкратова Л.Э., Пермякова Т.В., Чебыкина И.В. Репродуктивные намерения и ориентации как факторы формирования репродуктивных стратегий студентов (по материалам эмпирического исследования). // Экономические и гуманитарные исследования регионов. 2024. №6. С. 95-105.

32. Паспорт "Национальный проект "Продолжительная и активная жизнь". // КонсультантПлюс. // URL: <https://online.consultant.ru/riv/cgi/online.cgi?req=doc&base=LAW&n=504158&dst=100715#XlCiptUCao7rjy1>. (дата обращения 26.08.2025).

33. Путин В. Послание Президента Федеральному Собранию. // Президент России. // URL: <http://www.kremlin.ru/events/president/transcripts/73585> (дата обращения: 26.08.2025).

34. Путин поручил провести анализ региональных мер повышения рождаемости. // Юлдаш Вести. // URL: <https://iuldash.ru/news/obshchestvo/2025-08-12/putin-poruchil-provesti-analiz-regionalnyh-mer-povysheniya-rozhdaemosti-4334834>. (дата обращения: 26.08.2025).

35. Регионы РФ предъявили лучшие практики семейной поддержки. Пресс-релиз // Наши новости. // URL: [https://многодетные-семьи.рф/itogy\\_forum\\_2025/tpost/e2fdacjse1-regioni-rf-predyavili-luchshie-praktiki](https://многодетные-семьи.рф/itogy_forum_2025/tpost/e2fdacjse1-regioni-rf-predyavili-luchshie-praktiki) (дата обращения: 26.08.2025).

36. Титор С.Е., Букалерева Л.А., Каменева Т.Н., Мышко Ф.Г., Попов О.В. Социальная поддержка детей-инвалидов и семей, в которых они воспитываются: некоторые аспекты правового регулирования. - Москва: Русайнс, 2024. - 231 с.

37. Титор С.Е., Епифанов А.Е., Каменева Т.Н., Лаас Н.И., Мышко Ф.Г., Алимова Е.Н. Правовое регулирование комплексной поддержки и социальной защиты детей-инвалидов и семей, в которых они воспитываются. - Москва: Русайнс, 2024. - 375 с.

38. Шамаева Е.Ф. Методика оценки демографических факторов качества жизни населения регионов России на основе индекса жизнеспособности общества. // Устойчивое инновационное развитие: проектирование и управление. 2024. №3. С. 25-31.

39. Early Remote Work Impacts on Family Formation. // Economic Innovation Group (EIG). // URL: <https://eig.org/remote-work-family-formation/> (дата обращения: 08.06.2025).

40. Smethers S. What are the issues affecting grandparents in Britain today? // Quality in Ageing and Older Adults. 2015. № 16 (1). С. 37-43.



# References:

1. Federal Law No. 323-FZ of November 21, 2011 "On the Fundamentals of Public Health Protection in the Russian Federation". // URL address: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_121895/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_121895/) (accessed 06/15/2025)
2. Federal Law No. 565-FZ of December 12, 2023 "On the Organization of Resettlement to the Russian Federation". // URL: <https://online.consultant.ru/riv/cgi/online.cgi?req=doc&base=LAW&n=482895&dst=100001#InrUqtU4CBrb2prF1>. (accessed 08/26/2025).
3. Order No. 66n of the Ministry of Health of the Russian Federation dated August 3, 2012 "On Approval of the Procedure and Deadlines for improving professional knowledge and Skills by medical workers and Pharmaceutical workers through training in additional professional educational programs in educational and scientific organizations." // URL address: <https://base.garant.ru/70222886/?ysclid=mc81ts6hg8576951127> (accessed: 06/15/2025).
4. Order No. 436 of the Ministry of Labor and Social Protection of the Russian Federation dated May 5, 2023 "On Approval of Methodological Recommendations for assessing the Demographic potential of a Constituent Entity of the Russian Federation and developing regional programs to increase the birth rate." // URL address: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/406959954/> (date of access: 06/15/2025).
5. Resolution of the Government of the Republic of Kazakhstan dated June 30, 2023 No. 253 "On approval of the State Program for increasing the birth rate in the Republic of Kazakhstan." // URL: <http://publication.pravo.gov.ru/document/0500202307060009> (date of application: 06/15/2025).
6. Resolution of the Government of the Arkhangelsk Region dated June 28, 2023 No. 575-pp "On approval of the regional program for increasing the birth rate in the Arkhangelsk Region for 2024-2027". // URL: <https://docs.cntd.ru/document/406726012> (date of request: 06/15/2025).
7. Resolution of the Government of the Republic of Kalmykia dated June 28, 2023 No. 219 "On Approval of the State program "Joining the Republic of Kalmykia until 2030". // URL: <https://kalmregion.ru/dokumenty/postanovleniya-pravitelstva-respubliki-kalmykiya/postanovlenie-pravitelstva-respubliki-kalmykiya-ot-28-iyunya-2023-g-219/?BVIEW=Y> (accessed: 06/15/2025).
8. Resolution of the Government of the Sverdlovsk Region dated 06/29/2023 No. 456-PP "On approval of the state program of the Sverdlovsk region to raise the population for the period up to 2030". // URL: <https://docs.cntd.ru/document/406704529> (date of request: 06/15/2025).
9. Resolution of the Government of the Belgorod region dated 06/28/2023 No. 341-pp "On approval of the regional program of the Belgorod region to raise the population" // State website of the Governor and the Government of the Belgorod region // URL: <https://belregion.ru/upload/iblock/647/t3tna9f60zyl58wzszabg5hgzzto8mh/341-nn.pdf> (date of request: 06/15/2025).
10. Resolution of the Government of the British Republic dated 06/29/2023 No. 270-p "On approval of the Regional Program for increasing the birth rate in the British Republic" // Official publication of legal acts. // URL: <http://publication.pravo.gov.ru/document/3200202307040002> (date of request: 06/15/2025).
11. Resolution of the Government of the Kaluga Region dated 06/28/2023 No. 452 "On approval of the regional program "Revival of the State" for the period 2023-2026" // Official publication of the main articles. // URL: <http://publication.pravo.gov.ru/document/4000202306300007> (date of request: 06/15/2025).
12. Order of the Administration of the Kostroma region dated 06/30/2023 No. 145-ra "On approval of the regional program for increasing the birth rate in the Kostroma region for the period 2023-2025" // Administration of the Kostroma region. Official publication of regulations. // URL: <http://pravo.adm44.ru/view.aspx?id=7932> (date of request: 06/15/2025).
13. Resolution of the Government of the Kursk region dated 06/29/2023 No. 722-pp "On approval of the regional program of measures to increase the birth rate in the Kursk region for the period up to 2025" // Official publication of legal acts. // URL: <http://publication.pravo.gov.ru/document/4600202307040004> (date of request: 06/15/2025).
14. Resolution of the Government of the Yaroslavl Region dated 30.06.2023 No. 615-p "On the program "Increasing the birth rate in the Yaroslavl region for 2023-2025" // Official publication of legal acts. // URL: <http://publication.pravo.gov.ru/document/7600202307070021> (date of application: 06/15/2025).
15. Decree of the Government of the Vladimir region dated December 20, 2024 No. 825-r "On approval of the regional program "Increase in fertility". in the Vladimir region for 2024-2027." // URL: <https://base.garant.ru/411500991/> (date of access: 06/15/2025).
16. Decree of the Government of the Moscow Region dated December 20, 2024 No. 1624-PP "On the early termination of the regional program "Birth in the Moscow Region" for 2023-2025 and the proclamation of the regional program "Rebirth in the Moscow Region" for 2024-2027". // URL: <https://base.garant.ru/411259817/> (date accessed: 06/15/2025).
17. Resolution of the Government of the Yamalo-Nenets Autonomous Okrug dated December 19, 2024 No. 725-P "On approval of the regional program for Increasing the birth rate in the Yamalo-Nenets Autonomous Okrug for 2024-2027". // URL: <https://docs.cntd.ru/document/407559283> (date of application: 06/15/2025).
18. Decree of the Government of the Russian Federation dated December 25, 2024 No. 662-p "On approval of the regional program for increasing the birth rate in the Ivanovo region for 2025-2027". // URL: <http://publication.pravo.gov.ru/document/3700202412270003> (date of request: 06/15/2025).
19. Resolution of the Government of the Republic of Crimea dated December 20, 2024 No. 796 "On Amendments to Resolution of the Government of the Republic of Crimea dated June 29, 2023 No. 448". // URL: <http://publication.pravo.gov.ru/document/9100202412240002?index=1> (accessed: 06/15/2025).



20. Resolution of the Governor of the Krasnodar Territory dated March 27, 2025 No. 167 "On Amendments to the Resolution of the Governor of the Krasnodar Territory dated June 29, 2023 No. 417 "On Approval of the regional program to increase the birth rate in the Krasnodar Territory". // URL: <url> <https://krasnodarpravo.ru/postanovlenie/2025/03/27/n-167> / (date of access: 06/15/2025).
21. Resolution of the Government of the Voronezh Region dated December 19, 2024 No. 1029-r "On approval of the Regional Program for increasing the event". // URL: [https://pavlovsk-r20.gosweb.gosuslugi.ru/glavnoe/informatsiya-dlya-naseleniya-1/dokumenty-omsu-1\\_2576.html](https://pavlovsk-r20.gosweb.gosuslugi.ru/glavnoe/informatsiya-dlya-naseleniya-1/dokumenty-omsu-1_2576.html) (date of application: 06/15/2025).
22. Decree of the Government of the Astrakhan Region dated February 05, 2025 No. 51-P "On Amendments to the Decree of the Government of the Astrakhan Region dated 10/16/2023 No. 598-P". // URL: <http://publication.pravo.gov.ru/document/3000202502070003> (date of request: 06/15/2025).
23. Artemova O. V., Savchenko A.N. Heterogeneity of regional space and its impact on the quality of life of the population in the subjects of the Russian Federation. Society and power. 2020. No. 2 (82). PP. 65-79.
24. THE FUTURE IS US! // Foundation for the Support of Children in Difficult Situations // URL: <https://многодетные-семьи.пф/конкурспрактик> . (accessed: 08/26/2025).
25. Wang S., Dong X Flexible work schedule and intentions regarding childbirth: an experiment with a survey in Singapore. Euros For the population. 21.11.2024. №40(1):33. Pp. 65-79.
26. Elizarov V. V. Selected works: a collection of articles / editors-compilers N. G. Dzhanayeva, N. A. Zatonikh, O. S. Chudinovskikh. Demographic research . - 30th ed. - Moscow: Faculty of Economics, Lomonosov Moscow State University, Moscow, 2023. 228 p.
27. Kryukov V. Universities will be required to allocate separate rooms in dormitories to student families. Vedomosti. 04/25/2025. // URL: <https://www.vedomosti.ru/society/articles/2025/04/25/1106618-obyazani-videlyat-studencheskim-semyam-otdelnie> (date of request: 06/15/2025).
28. Summer leisure playground "Smileys". // Foundation for the Support of Children in Difficult situations. // URL: <https://praktikaregion.ru/practice/3550> (accessed 08/26/2025).
29. Mikhailova T. In the Kostroma region, large families will receive free legal aid, in the Murmansk region - new support programs. // Rossiyskaya gazeta. 07/14/2025. // URL: <https://rg.ru/2025/07/14/reg-szfo/v-murmanske-i-kostrome-poiavilis-novye-programmy-podderzhki-mnogodetnyh-semej.html?tgml> (date of request: 08/26/2025).
30. Myshko F.G. The best regional practices in the development of social services for the elderly population // Bulletin of the Moscow University of the Ministry of Internal Affairs of Russia. 2023. No. 3. pp. 141-146.
31. Pankratova L.E., Permyakova T.V., Chebykina I.V. Reproductive intentions and orientations as factors in the formation of students' reproductive strategies (based on empirical research). // Economic and humanitarian studies of the regions. 2024. No. 6. pp. 95-105.
32. The project "The initial project "Long and active life". // Consultantplus. // URL: <https://online.consultant.ru/riv/cgi/online.cgi?req=doc&base=LAW&n=504158&dst=100715#XCiptUCa07rjy1>. (date of reference 08/26/2025).
33. Putin V. Post-presentation. // The President of Russia. // URL: <http://www.kremlin.ru/events/president/transcripts/73585> (date of request: 08/26/2025).
34. Putin instructed the head to analyze the regional authorities. // Vladimir Putin. // URL: <https://iuldash.ru/news/obshchestvo/2025-08-12/putin-poruchil-provesti-analiz-regionalnyh-mer-povysheniya-rozhdaemosti-4334834> . (date of application: 08/26/2025).
35. The regions of the Russian Federation presented the best practices of family support. Translation // Our news. // URL: [https://многодетные-семьи.пф/itogy\\_forum\\_2025/tpost/e2fdacjse1-regioni-rf-predyavili-luchshie-praktiki](https://многодетные-семьи.пф/itogy_forum_2025/tpost/e2fdacjse1-regioni-rf-predyavili-luchshie-praktiki) (date of request: 08/26/2025).
36. Titor S.E., Bukalero L.A., Kameneva T.N., Myshko F.G., Popov O.V. Social support for disabled children and the families in which they are raised: some aspects of legal regulation. - Moscow: Rusains, 2024. - 231 p.
37. Титор С.Е., Епифанов А.Е., Каменева Т.Н., Лаас Н.И., Мышко Ф.Г., Алимова Е.Н Правовое регулирование комплексной поддержки и социальной защиты детей-инвалидов и семей, в которых они воспитываются. - Москва: Русайнс, 2024 . - 375 с.
38. Шамаева Е.Ф. Методика оценки демографических факторов качества жизни населения регионов России на основе индекса жизнеспособности общества. // Устойчивое инновационное развитие: проектирование и управление. 2024. №3. С. 25-31.
39. Влияние ранней удаленной работы на формирование семьи. // Группа экономических инноваций (EIG). // URL: <https://eig.org/remote-work-family-formation/> (дата обращения: 08.06.2025).
40. Сметерс С. Какие проблемы затрагивают бабушек и дедушек в Великобритании сегодня? // Качество жизни пожилых людей. 2015. № 16 (1). С. 37-43.



УДК 338.53

DOI: 10.52176/2304831X\_2025\_06\_155

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

## Анализ экономической привлекательности эксплуатации электромобилей в мировой перспективе

### Analysis of the economic attractiveness of electric vehicle operation in the global perspective

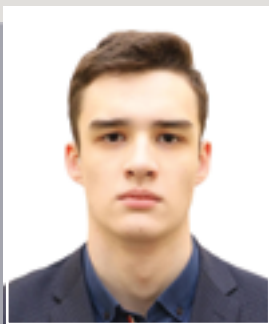


**Никита Евгеньевич Прошкин**

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



**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

**Аннотация.**

В статье анализируются сравнительные эксплуатационные затраты на преодоление фиксированной дистанции автомобилем с двигателем внутреннего сгорания и электромобилем (ЭМ), для страна-лидеров по парку электромобилей. Исследование основано на данных о стоимости топлива и тарифах на электроэнергию для зарядки ЭМ различными способами, на конец второго квартала 2025 года. Расчеты проведены для автомобилей различных классов с учетом их среднего энергопотребления. Результаты показывают значительный разброс абсолютных затрат между странами, который нивелируется после учета покупательной способности. Практическая значимость работы заключается в возможности использования полученных данных для формирования стратегий развития электротранспорта и зарядной инфраструктуры в различных странах.

**Ключевые слова.**

Электромобили, электротранспорт, зарядная инфраструктура, ЭЭС, спрос на электромобили, кВтч, кВтч\100 КМ, расход электрической энергии.

**Abstract.**

The article analyzes the operating costs of covering a fixed distance for internal combustion engine vehicles and electric vehicles (EV) in the leading countries in terms of EV fleets. The study is based on data on fuel prices and electricity tariffs for EV charging using various methods as of mid-2025. The calculations are conducted for vehicles of different classes, taking into account their average energy consumption. The results show a significant variation in absolute costs between countries, which decreases after taking into account purchasing power. The practical significance of this work lies in the possibility of using the obtained data to formulate strategies for the development of electric transport and charging infrastructure in various countries.

**Keywords.**

Electric vehicles, electric transport, charging infrastructure, EHS, demand for electric vehicles, kWh, kWh\100 KM, electric energy consumption.

**Введение**

В условиях глобализации и усиления экологических требований к транспорту, вопрос экономической эффективности различных видов топлива может приобретать международное значение. Электромобили (ЭМ) становятся важным элементом этого процесса благодаря своей конструктивной особенности, способствующей снижению выбросов CO<sub>2</sub> в атмосферу и устойчивому развитию экономики страны, на фоне традиционных

автомобилей с двигателями внутреннего сгорания (ДВС). Тем не менее, владельцы автомобилей в первую очередь учитывают экономический фактор, связанный с эксплуатацией авто, включающий стоимость топлива и электроэнергии.

Однако уровень потребительских затрат на эксплуатацию ЭМ и автомобилей с ДВС может кардинально отличаться в разных странах, определяясь комплексом факторов: уровнем акцизов на топливо, тарифами на электроэ-

нергию, государственными субсидиями и развитостью инфраструктуры. В связи с этим, для формирования объективной картины необходим не локальный, а глобальный сравнительный анализ.

Несмотря на значительный объем существующих научных работ, посвященных экономической привлекательности электромобилей, большинство из них фокусируются на анализе регионального опыта [5; 4] или долгосрочных трендах развития отрасли [6; 8].

Научная новизна работы заключается в систематизации данных о стоимости эксплуатации автомобилей различных классов с учетом региональных особенностей топливно-энергетического комплекса разных стран. Исследование охватывает различные виды топлива, что позволяет получить целостную картину экономической эффективности различных типов транспортных средств.

Целью настоящего исследования является расчет и сравнительный анализ эксплуатационных затрат на преодоление фиксированной дистанции для различных типов автомобилей в разрезе разных стран.

### Основная часть

Во время проведения анализа экономической эффективности внедрения электромобилей следует учитывать не только эксплуатационные характеристики самого транспортного средства, но и комплекс факторов, связанных с развитием зарядной инфраструктуры, а также потенциальные риски и непредвиденные обстоятельства, которые могут повлиять на функционирование данной системы [1].

При этом, в рамках прошлых исследований, авторами были рассмотрены частные методы совершенствования электро-зарядных станций (ЭЗС) [2], а также вопросы касающиеся экономической составляющей владения ЭМ в части технического обслуживания, шин и тормозных колодок, КАСКО и ОСАГО, транспортного налога, топлива и электричества, были раскрыты в достаточно объеме в отношении российского рынка [3].

Чтобы провести сравнительный анализ экономической составляющей владения ЭМ в части топлива и электричества через призму мирового рынка, была собрана информация о ценах кВт\*ч при зарядке на ЭЗС и от домашней сети для ЭМ, а также о стоимости топлива для автомобилей с ДВС, для ряда стран, являющимися лидерами по наличию легковых автомобилей по данным международного энергетического агентства (IEA), к которым относятся: Китай, США, Германия, Италия, Великобритания, Норвегия, Нидерланды, Швеция, Япония, Канада [13].

Для удобства сравнения учеными из разных стран итоговые значения приведены сразу в четырех валютах: рубли, доллары, евро, юани. За основу курса были взяты актуальные данные на 29.06.2025 по отношению к 1 рублю [7]:

- 1 доллар США (USD) = 78,4685 рублей (RUB);

- 1 евро (EUR) = 92,2785 рублей (RUB);

- 1 юань (CNY) = 10,9433 рублей (RUB).

А также дополнительные курсы валют необходимые для перевода из местной валюты которые также используются в расчетах [7]:

- 1 канадский доллар (CAD) = 57,5282 рублей (RUB);

- 1 йена (JPY) = 54,2847 рублей (RUB).

При оценке стоимости 1 км пути на ЭМ был проведен анализ данных о тарифах на зарядку 1 кВт\*ч на быстрых и медленных ЭЗС, тарифах на электроэнергию для домашнего хозяйства и бизнеса.

Для проведения анализа данных о тарифах на быстрых и медленных ЭЗС собирались данные с выборкой не менее десяти различных ЭЗС в рамках рассматриваемых стран через специализированные приложения: «Chargemap» для рынка Европы [9], «PlugShare» для рынка Северной Америки [10] и «Alipay» для рынка Китая [11]. Параллельно производится расчет средних арифметических значений в местной валюте.

В таблице 1 представлены результаты расчета усредненных показателей стоимости заряда 1 кВт\*ч для ЭМ на быстрых ЭЗС с номинальной мощностью заряда батареи, превышающей 100 кВт\*ч.

Таблица 1

## Стоимость зарядки 1 кВт\*ч на быстрой ЭЗС

Стоимость Страны	Среднее значение в местной валюте	Рублей (RUB)	Долларов (USD)	Евро (EUR)	Юаней (CNY)
Италия	0,93 EUR	85,37	1,09	0,93	7,80
США	0,54 USD	42,37	0,54	0,46	3,87
Германия	0,92 EUR	84,86	1,08	0,92	7,75
Норвегия	0,52 EUR	47,60	0,61	0,52	4,35
Китай	1,37 CNY	15,01	0,19	0,16	1,37
Великобритания	0,84 EUR	77,63	0,99	0,84	7,09
Нидерланды	0,91 EUR	84,19	1,07	0,91	7,69
Швеция	0,59 EUR	54,52	0,69	0,59	4,98
Япония	НД	НД	НД	НД	НД
Канада	0,36 CAD	24,92	0,32	0,27	2,28
Россия [3]	15,92 RUB	15,92	0,20	0,17	1,45

\*Источник: составлено авторами на основе [6 - 8]

Таблица 2

## Стоимость зарядки 1 кВт\*ч на медленной ЭЗС

Стоимость Страны	Среднее значение в местной валюте	Рублей (RUB)	Долларов (USD)	Евро (EUR)	Юаней (CNY)
Италия	0,77 EUR	71,25	0,91	0,77	6,51
США	0,47 USD	36,80	0,47	0,40	3,36
Германия	0,67 EUR	62,20	0,79	0,67	5,68
Норвегия	0,42 EUR	39,02	0,50	0,42	3,57
Китай	1,43 CNY	15,67	0,20	0,17	1,43
Великобритания	0,90 EUR	83,36	1,06	0,90	7,62
Нидерланды	0,61 EUR	56,11	0,72	0,61	5,13
Швеция	0,49 EUR	44,89	0,57	0,49	4,10
Япония	НД	НД	НД	НД	НД
Канада	0,33 CAD	18,97	0,24	0,21	1,73
Россия [3]	14,49 RUB	14,49	0,18	0,16	1,32

\*Источник: составлено авторами на основе [6 - 8]

В таблице 2 представлены результаты расчёта усредненных показателей стоимости заряда 1 кВт\*ч для ЭМ на медленных ЭЗС с номинальной мощностью заряда батареи, не превышающей 100 кВт\*ч.

Для проведения анализа тарифов на электроэнергию от домашней сети и коммерческих организаций для электромобилей, а также тарифах на бензин с окта-

новым числом 95 и дизельном топливе для автомобилей с двигателем ДВС, собирались данные через специализированную платформу «GlobalPetrolPrices.com» [14].

В таблице 3 представлены результаты расчёта на основе усредненных показателей стоимости заряда 1 кВт\*ч для ЭМ через тарифы для домашней сети и коммерческих организаций.



Таблица 3

Стоимость зарядки 1 кВт\*ч от сети для домашних хозяйств и частного бизнеса

Страны	Тариф для домашней сети				Тариф для коммерческих организаций			
	Рублей (RUB)	Доллар. (USD)	Евро (EUR)	Юаней (CNY)	Рублей (RUB)	Доллар. (USD)	Евро (EUR)	Юаней (CNY)
Италия	33,51	0,43	0,36	3,06	36,02	0,46	0,39	3,29
США	14,12	0,18	0,15	1,29	11,53	0,15	0,13	1,05
Германия	31,23	0,40	0,34	2,85	22,44	0,29	0,24	2,05
Норвегия	11,69	0,15	0,13	1,07	8,24	0,11	0,09	0,75
Китай	5,96	0,08	0,06	0,54	7,22	0,09	0,08	0,66
Великобритания	31,07	0,40	0,34	2,84	34,68	0,44	0,38	3,17
Нидерланды	22,83	0,29	0,25	2,09	18,28	0,23	0,20	1,67
Швеция	17,89	0,23	0,19	1,63	НД	НД	НД	НД
Япония	17,73	0,23	0,19	1,62	16,24	0,21	0,18	1,48
Канада	9,65	0,12	0,10	0,88	8,40	0,11	0,09	0,77
Россия [3]	4,87	0,06	0,05	0,44	7,06	0,09	0,08	0,65

\*Источник: составлено авторами на основе [9]

Таблица 4

Стоимость заправки 1 литра АИ95 и ДТ

Страны	АИ95				ДТ			
	Рублей (RUB)	Доллар. (USD)	Евро (EUR)	Юаней (CNY)	Рублей (RUB)	Доллар. (USD)	Евро (EUR)	Юаней (CNY)
Италия	153,56	1,96	1,66	14,03	146,89	1,87	1,59	13,42
США	72,50	0,92	0,79	6,63	74,00	0,94	0,80	6,76
Германия	151,68	1,93	1,64	13,86	142,58	1,82	1,55	13,03
Норвегия	163,06	2,08	1,77	14,90	155,52	1,98	1,69	14,21
Китай	81,84	1,04	0,89	7,48	72,11	0,92	0,78	6,59
Великобритания	138,42	1,76	1,50	12,65	144,93	1,85	1,57	13,24
Нидерланды	170,20	2,17	1,84	15,55	146,03	1,86	1,58	13,34
Швеция	131,36	1,67	1,42	12,00	137,48	1,75	1,49	12,56
Япония	92,44	1,18	1,00	8,45	81,92	1,04	0,89	7,49
Канада	92,59	1,18	1,00	8,46	83,26	1,06	0,90	7,61
Россия [3]	61,44	0,78	0,67	5,61	71,01	0,91	0,77	6,49

\*Источник: составлено авторами на основе [9]

В таблице 4 представлены результаты расчёта на основе усредненных показателей стоимости заправки 1 литра для автомобилей с ДВС с помощью АИ95 и ДТ.

На основе таблиц 1 – 4, составлена сводная таблица 5 с данными о тарифах

заряда 1 кВт\*ч на быстрых ЭЗС (БЭЗС), медленных ЭЗС (МЭЗС), от домашней сети (ДС) и коммерческих организаций (КО) для ЭМ, а также стоимости заправки 1 литра АИ95 и ДТ для автомобилей с ДВС.

Таблица 5

## Сводные данные о тарифах в долларах и рублях

Страны \ Стоимость	БЭЗС RUB/USD	МЭЗС RUB/USD	ДС RUB/USD	КО RUB/USD	АИ95 RUB/USD	ДТ RUB/USD
Италия	85,37/1,09	71,25/0,91	33,51/0,43	36,02/0,46	153,56/1,96	146,89/1,87
США	42,37/0,54	36,80/0,47	14,12/0,18	11,53/0,15	72,50/0,92	74,00/0,94
Германия	84,86/1,08	62,20/0,79	31,23/0,40	22,44/0,29	151,68/1,93	142,58/1,82
Норвегия	47,60/0,61	39,02/0,50	11,69/0,15	8,24/0,11	163,06/2,08	155,52/1,98
Китай	15,01/0,19	15,67/0,20	5,96/0,08	7,22/0,09	81,84/1,04	72,11/0,92
Великобритания	77,63/0,99	83,36/1,06	31,07/0,40	34,68/0,44	138,42/1,76	144,93/1,85
Нидерланды	84,19/1,07	56,11/0,72	22,83/0,29	18,28/0,23	170,20/2,17	146,03/1,86
Швеция	54,52/0,69	44,89/0,57	17,89/0,23	НД	131,36/1,67	137,48/1,75
Япония	НД	НД	17,73/0,23	16,24/0,21	92,44/1,18	81,92/1,04
Канада	24,92/0,32	18,97/0,24	9,65/0,12	8,40/0,11	92,59/1,18	83,26/1,06
Россия [3]	15,92/0,20	14,49/0,18	4,87/0,06	7,06/0,09	61,44/0,78	71,01/0,91

\*Источник: составлено авторами на основе табл. 1 - 4

Таблица 6

## Средний расход топлива на 100 км пути для разных классов авто

Тип топлива \ Класс автомобиля	В	С	Д	Е	Среднее значение
Бензин, л	7,06	6,66	7,18	7,9	7,2
Дизель, л.	НД	5,6	6,28	6,24	6,04
Электроэнергия, кВт*ч.	16	16	19	20	17,75

\*Источник: составлено авторами на основе [3]

Основываясь на данных, полученных в прошлом исследовании [3], составлена таблица 6, содержащая данные о среднем расходе топлива на 100 км пути для автомобилей различного класса, от В до Е.

На основе данных о среднем расходе топлива на 100 км для автомобилей разного класса (см. табл. 6) и данных о средней стоимости зарядки ЭМ и заправки автомобиля с ДВС (см. табл. 5), можно провести комплексный расчёт прямых эксплуатационных затрат на преодоление 100 км пути для различных классов автомобилей в разных странах, рис. 1.

Проведённый расчёт показывает значительные различия в стоимости преодоления 100-километрового расстояния для автомобилей классов В, С, Д и Е в разных странах мира. Заметна существенная разница в затратах между странами, которая может достигать 5-7 раз. Такие страны, как Италия, Германия, Нидерланды и Великобритания, стабильно формируют группу с самой высокой стоимостью передвижения

по всем классам автомобилей. С противоположной стороны, Россия, Китай и Канада демонстрируют наиболее низкие затраты. При этом, абсолютные цифры закономерно растут от класса В к классу Е с более мощными и потребляющими автомобилями, в то время как относительная картина по странам остается практически неизменной, что указывает на системные, а не технические причины такого разброса.

Основной причиной данных различий можно считать разный уровень акцизов и налогов на топливо, а также общую макроэкономическую ситуацию в стране. Высокие цены в странах Западной Европы объясняются политикой «озеленения» транспорта и фискальной нагрузкой, в то время как относительно низкие цены в России и Китае можно связать с наличием собственной сырьевой базы и иными подходами к налогообложению.

Для удобства сравнения проведен комплексный расчёт прямых эксплуатационных затрат на преодоление 100 км пути в

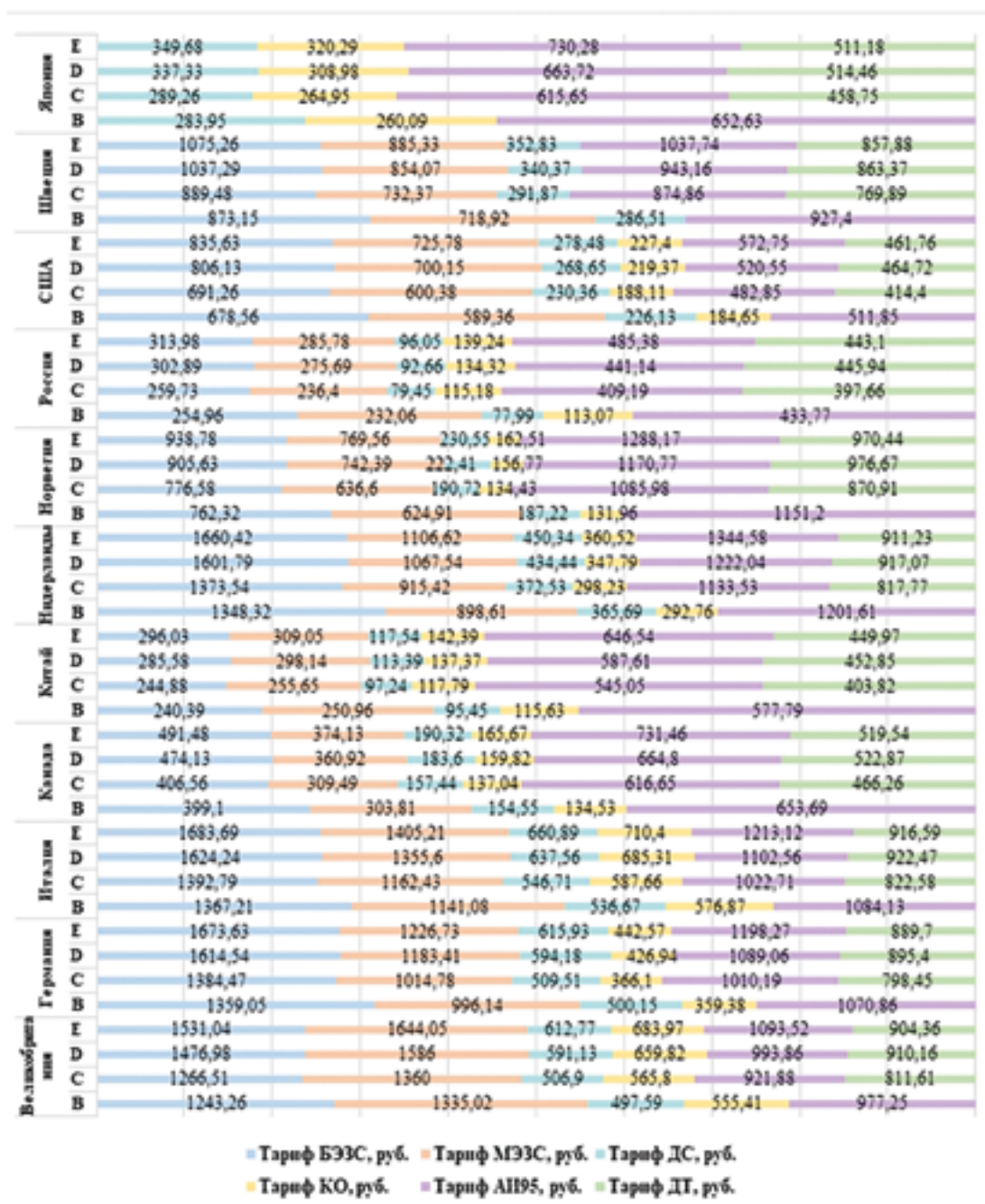


Рисунок 1. Средняя стоимость 100 км пробега у автомобилей разного типа в различных странах

\*Источник: составлено авторами на основе табл. 5 и 6

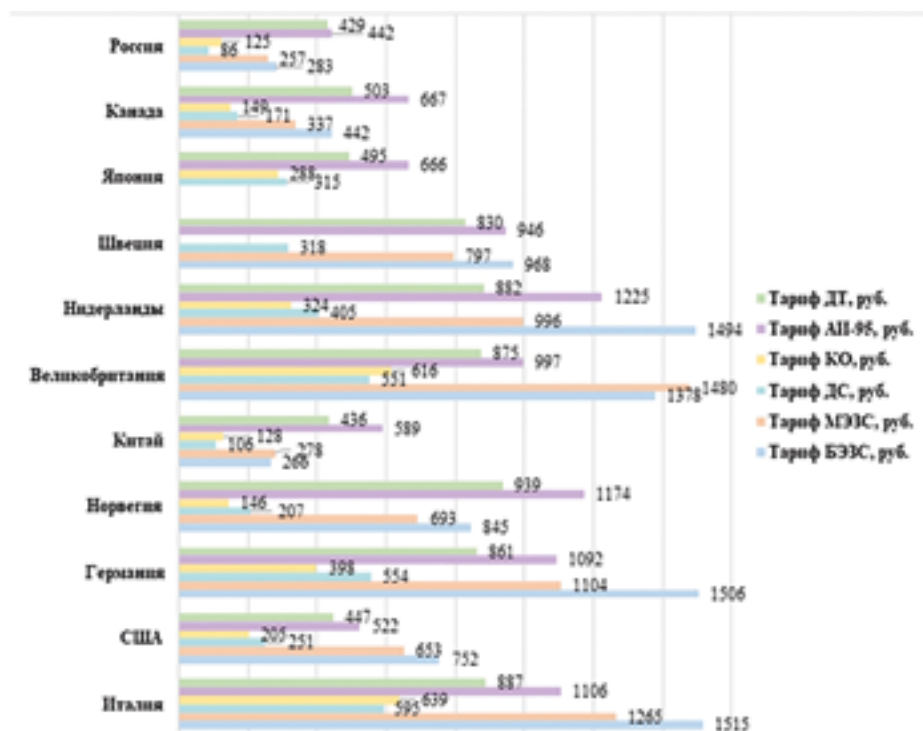
разных странах без привязки к классу автотранспортного средства, рис. 2.

Примечательно, что Россия по всем классам автомобилей и типам топлива демонстрирует одну из самых низких абсолютных стоимостей эксплуатации в части цен на топливо.

Однако важно помнить, что финансовые возможности в данных странах различаются, с учетом этого необходимо сделать

поправку на индекс покупательной способности, который отражает относительную платежеспособность жителей стран исходя из средней чистой заработной платы [12].

Для более объективной оценки проведен комплексный расчет прямых эксплуатационных затрат на преодоление 100 км пути в разных странах без привязки к классу автотранспортного средства и с учетом ин-



**Рисунок 2. Средняя стоимость 100 км пробега в различных странах без привязки к классу автомобиля**

\*Источник: составлено авторами на основе рис. 1

**Таблица 7**

**Данные индекса покупательной способности по рассматриваемым странам**

Страны	Италия	США	Германия	Норвегия	Китай	Великобритания	Нидерланды	Швеция	Япония	Канада	Россия
Индекс покупательной способности	96	163,4	144,3	133,3	90,4	131,7	144,5	144,7	129,4	123,6	64,3

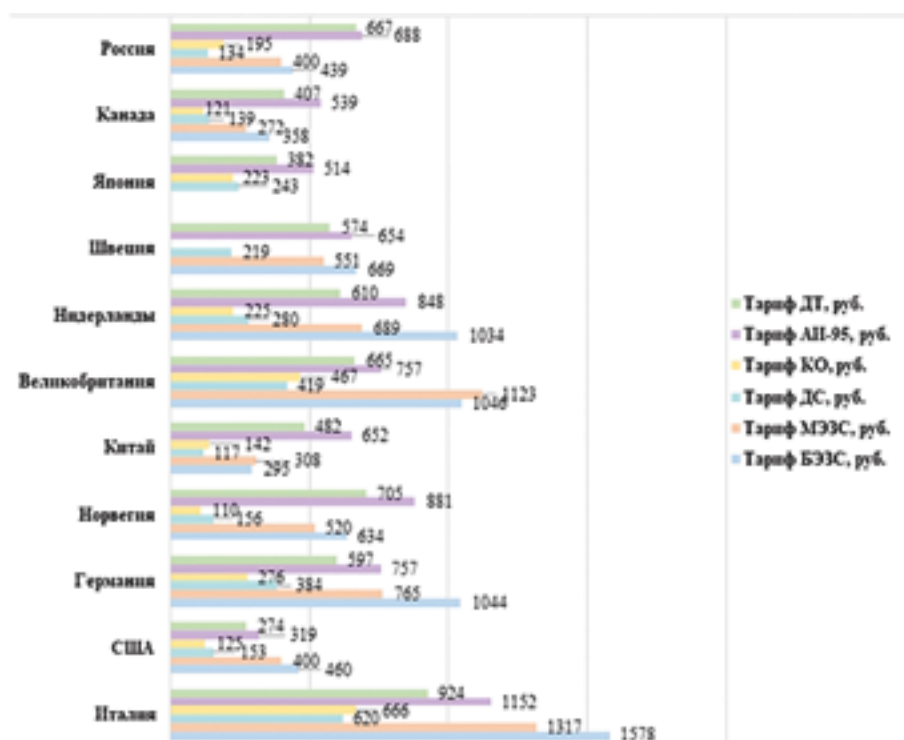
\*Источник: составлено авторами на основе [12]

декса покупательной способности в данных странах, рис. 3.

После учета индекса покупательной способности наблюдаются кардинальные изменения. Россия теряет статус одного из самых «дешевых» регионов для эксплуатации автотранспорта, стоимость бензина АИ-95 оказывается выше, чем в США, Канаде, Китае и сопоставима с рядом европейских стран, что нивелирует традиционное ценовое преимущество. США и Китай демонстрируют наибольшую эффективность, они становятся лидерами по экономической доступности мобильности для своих граждан, осо-

бенно выделяются США, где скорректированные тарифы на все виды энергии, включая быструю зарядку ЭМ, являются одними из самых низких среди анализируемых стран.

Несмотря на высокий абсолютный уровень цен в странах Европы, тарифы на зарядку ЭМ (особенно от домашней сети) в таких странах, как Германия, Нидерланды, Великобритания, при пересчете на покупательскую способность часто оказываются более конкурентными по отношению к стоимости бензина, чем в других регионах, что поддерживает экономическую целесообразность перехода на ЭМ.



**Рисунок 3. Средняя стоимость 100 км пробега в различных странах без привязки к классу автомобиля с учетом индекса покупательной способности**

\*Источник: составлено авторами на основе рис. 2 и табл. 7

Учет покупательской способности в данных странах значительно меняет картину глобальной конкурентоспособности различных видов топлива. Политика стимулирования перехода на ЭМ оказывается наиболее эффективной там, где она подкреплена не только экологическими, но и экономическими мерами, делающими эксплуатацию ЭМ объективно более выгодной для конечного потребителя по сравнению с ДВС, как это происходит в Норвегии, США и Китае. В России же, несмотря на низкие номинальные цены, с точки зрения реальных доходов населения эксплуатация ЭМ по итогу оказывается существенно более затратной, нежели чем это принято считать.

### Заключение

Подводя итог исследования, можно сделать вывод, что экономическая целесообразность перехода на ЭМ сильно зависит от региона и модели использования. В таких странах, как Норвегия, США и Китай, комплекс мер государственной поддержки, как экологической, так и экономической, создает условия, при которых эксплуатация

ЭМ становится объективно более выгодной для конечного потребителя по сравнению с автомобилями с ДВС. В странах Западной Европы, несмотря на высокие абсолютные цены на электроэнергию, тарифы на зарядку, преимущественно от домашней сети, делают электромобили более конкурентными по отношению к стоимости бензина, но при этом тарифы на электрозаправки оказываются заметно выше.

Таким образом, политика стимулирования перехода на ЭМ оказывается наиболее эффективной там, где она подкреплена не только экологическими целями, но и экономическими механизмами, напрямую влияющими на кошелек конечного потребителя. Низкие номинальные цены на энергоносители не являются гарантией экономически выгодной эксплуатации автотранспорта без учета общего уровня доходов населения. Полученные результаты подчеркивают необходимость учета макроэкономических и социальных факторов при разработке государственных программ развития электротранспорта и проведении кросс-страновых сравнительных исследований.



Список источников:

1. Великорецкий А. А., Орлова Е. С., Прошкин Н. Е. Концепция повышения спроса на электромобили в России // Муниципальная академия. 2023. № 4. С. 206-216.
2. Великорецкий А. А., Орлова Е. С., Прошкин Н. Е., Журавлев А. А. Анализ проблем и тенденций развития электрозарядной инфраструктуры // Муниципальная академия. 2024. № 2. С. 114-126.
3. Великорецкий А. А., Орлова Е. С., Прошкин Н. Е., Лапшаков В. М. Анализ экономической привлекательности эксплуатации электромобилей в России // Муниципальная академия. 2024. № 4. С. 120-129.
4. Зотов В.Б., Терехова К.О. Краткий анализ практик государственно-частного партнерства в городах // Вестник МИРБИС. 2022. № 3 (31). С. 41-46.
5. Кетоева Н. Л., Крюков К. С. Состояние и развитие сотрудничества КНР с РФ в сфере автомобильной промышленности // Цифровая трансформация: тенденции и перспективы: Материалы III Международной научно-практической конференции, Москва, 25 декабря 2024 года. – Москва: ООО "Издательство "Мир науки", 2024. – С. 45-48.
6. 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.
7. Официальные курсы валют на заданную дату, устанавливаемые ежедневно. Банк России // URL: [https://cbr.ru/currency\\_base/daily/](https://cbr.ru/currency_base/daily/) (дата обращения: 20.06.2025).
8. Тимчук О. Г., Петрова А. М. Развитие электромобильной индустрии: взгляд в будущее // Муниципальная академия. 2024. № 1. С. 109-123.
9. Charging station map for electric cars. Chargemap // URL: <https://chargemap.com/> (дата обращения: 20.06.2025).
10. EV Charging Station Map - Find a place to charge. PlugShare // URL: <https://plugshare.com/> (дата обращения: 20.06.2025).
11. Public charging. Alipay // URL: <https://global.alipay.com/platform/site/ihome> (дата обращения: 22.06.2025).
12. Purchasing Power Index by Country 2025 Mid- NUMBEO // URL: [https://www.numbeo.com/quality-of-life/rankings\\_by\\_country.jsp?title=2025-mid&displayColumn=1](https://www.numbeo.com/quality-of-life/rankings_by_country.jsp?title=2025-mid&displayColumn=1) (дата обращения: 26.06.2025).
13. The leading countries in the availability of passenger electric vehicles IEA // URL: <https://www.iea.org/reports/global-ev-outlook-2024/trends-in-electric-cars> (дата обращения: 20.06.2025).
14. World average prices Category GlobalPetrolPrices.com // URL: <https://www.globalpetrolprices.com/> (дата обращения: 24.06.2025).

References:

1. Velikoretsky A. A., Orlova E. S., Proshkin N. E. Concept of Increasing Demand for Electric Vehicles in Russia // Municipal Academy. 2023. No. 4. pp. 206-216.
2. 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.
3. Velikoretsky A. A., Orlova E. S., Proshkin N. E., Lapshakov V. M. Analysis of the Economic Attractiveness of Operating Electric Vehicles in Russia // Municipal Academy. 2024. No. 4. pp. 120-129.
4. Zotov VB, Terekhova KO. Brief analysis of public-private partnership practices in cities // MIRBIS Bulletin. 2022. No. 3 (31). Pp. 41-46.
5. Ketoeva NL, Kryukov KS. The state and development of cooperation between China and the Russian Federation in the automotive industry // Digital transformation: trends and prospects: Proceedings of the III International scientific and practical conference, Moscow, December 25, 2024. – Moscow: OOO "Izdatelstvo "Mir Nauki", 2024. – Pp. 45-48.
6. Ketoeva N.L., Sazonova I.D., Zargaryan M.T., Kiseleva M.A. State and Prospects of Development of the Electric Vehicle Market in the Russian Federation // Municipal Academy. 2022. No. 3. Pp. 74-85.
7. Official exchange rates for a given date, set daily. Bank of Russia // URL: [https://cbr.ru/currency\\_base/daily/](https://cbr.ru/currency_base/daily/) (date of access: 20.06.2025).
8. Timchuk O.G., Petrova A.M. Development of the Electric Vehicle Industry: A Look into the Future // Municipal Academy. 2024. No. 1. Pp. 109-123.
9. Charging station map for electric cars. Chargemap // URL: <https://chargemap.com/> (accessed June 20, 2025).
10. EV Charging Station Map - Find a place to charge. PlugShare // URL: <https://plugshare.com/> (accessed June 20, 2025).
11. Public charging. Alipay // URL: <https://global.alipay.com/platform/site/ihome> (accessed June 22, 2025).
12. Purchasing Power Index by Country 2025 Mid- NUMBEO // URL: [https://www.numbeo.com/quality-of-life/rankings\\_by\\_country.jsp?title=2025-mid&displayColumn=1](https://www.numbeo.com/quality-of-life/rankings_by_country.jsp?title=2025-mid&displayColumn=1) (accessed June 26, 2025).
13. The leading countries in the availability of passenger electric vehicles IEA // URL: <https://www.iea.org/reports/global-ev-outlook-2024/trends-in-electric-cars> (accessed: 20.06.2025).
14. World average prices Category GlobalPetrolPrices.com // URL: <https://www.globalpetrolprices.com/> (accessed: 24.06.2025).



УДК 338.242

DOI: 10.52176/2304831X\_2025\_06\_165

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

## Природоохранная функция региональной аграрной политики: достигнутые результаты и перспективы реализации на основе государственно- частного партнерства

Environmental protection function of  
regional agrarian policy: achieved results  
and prospects for implementation based on  
public-private partnership



### **Инна Михайловна Шор**

ФГАОУ ВО "Волгоградский государственный университет",  
доцент кафедры финансов, учета и экономической  
безопасности, кандидат экономических наук, доцент, ORCID:  
0000-0003-4151-1199; SPIN-код: 1919-2480, AuthorID: 483450  
400062, Россия, Волгоград, Проспект Университетский, д. 100  
e-mail: [shorIM@volsu.ru](mailto:shorIM@volsu.ru)

### **Inna M. Shor**

Volgograd State University, Associate Professor of the Department  
of Finance, Accounting and Economic Security, Candidate of  
Economic Sciences, Associate Professor, ORCID: 0000-0003-4151-1199;  
SPIN-код: 1919-2480, AuthorID: 483450.  
100 Prospect Universitetsky, Volgograd, Russia, 400062  
e-mail: [shorIM@volsu.ru](mailto:shorIM@volsu.ru)

**Аннотация.**

Цель исследования – провести анализ и оценку достигнутых результатов реализации природоохранной функции региональной аграрной политики и определить ее перспективы с использованием государственно-частного партнерства (далее – ГЧП). Методологическую основу исследования составили исторические и логические методы; методы наблюдения, описания, синтеза и анализа. Изучены фактические результаты реализации природоохранной функции региональной аграрной политики и выделены оказавшие на них влияние факторы. Обоснована прямая связь результативности региональной аграрной политики с ГЧП и представлены наиболее привлекательные формы такого партнерства с позиции обеспечения устойчивости развития сельского хозяйства и сельских территорий. Теоретическая значимость исследования заключается в формировании научных основ применения ГЧП при реализации региональной аграрной политики. Практическая значимость исследования связана с содействием принятию эффективных управленческих решений по выбору форм ГЧП, наилучшим образом влияющих на показатели выполнения природоохранной функции региональной аграрной политики.

**Ключевые слова.**

Государственно-частное партнерство (ГЧП), региональная аграрная политика, сельское хозяйство, проект, государство, бизнес, партнер.

**Abstract.**

The purpose of the study is to analyze and evaluate the results achieved in the implementation of the environmental protection function of regional agrarian policy and to determine its prospects using public-private partnership (hereinafter - PPP). The methodological basis of the research consists of historical and logical methods; methods of observation, description, synthesis and analysis. The actual results of the implementation of the environmental protection function of the regional agrarian policy have been studied and the factors that influenced them have been identified. The direct relationship between the effectiveness of regional agrarian policy and PPP is substantiated and the most attractive forms of such partnership are presented from the perspective of ensuring the sustainability of agricultural and rural development. The theoretical significance of the research lies in the formation of the scientific foundations of the use of PPP in the implementation of regional agrarian policy. The practical significance of the study is related to facilitating the adoption of effective management decisions on the choice of forms of PPP that best affect the performance of the environmental function of regional agrarian policy.

**Keywords.**

Public-private partnership (PPP), regional agrarian policy, agriculture, project, government, business, partner.

**Введение**

Ключевую роль в достижении и сохранении достойного уровня жизни населения, а также развитии различных форм предпринимательской деятельности играет региональная экономическая политика. Отдельным направлением в реализации этой политики является обеспечение охраны окружающей среды, рационального природопользования, а также эффективного использования и развития экологического потенциала в регионах. В данном случае речь идет о выполнении региональной экономической политикой природоохранной функции, особенно востребованной с позиции достижения целей устойчивого развития. Наиболее ярко раскрытие этой функции проявляется в процессе реализации региональной аграрной политики – неотъемлемой составляющей части региональной экономической политики, связанной с решением комплекса задач по обеспечению устойчивости сельско-

хозяйственного производства и иной деятельности регионов, обеспечивающей стабильное не только экологическое, но и социально-экономическое развитие территорий их сельских поселений и межселенных территорий.

Одной из основополагающих характеристик региональной аграрной политики является сельхозоємкость, проявляющаяся в отнесении сельского хозяйства к ведущей сфере аграрного сектора, которая обеспечивает не только продовольствием населения, но и сырьем перерабатывающую промышленность. Это свидетельствует о влиянии сельского хозяйства на продовольственную и сырьевую безопасность и соответственно приоритетности его развития не только в региональном, но и национальном масштабе. Именно на эту сферу приходится большая часть конечного продукта, основных производственных фондов и трудовых ресурсов аграрного сектора [24].

Ведущие социально-экономические позиции сельского хозяйства обеспечивает многоаспектность его отраслевой и подотраслевой структуры. Наряду с основными отраслями - растениеводством и животноводством в состав отраслей сельского хозяйства входят рыбоводство; вылов рыбы и других водных биоресурсов; охота, пушной промысел и разведение дичи; хозяйственное управление сельским хозяйством. При этом если продукцию сельского хозяйства рассматривать как сумму продукции растениеводства и животноводства [19], то можно сделать вывод о доминирующих позициях растениеводства. Так, за 2017-2023 годы доля продукции растениеводства в продукции сельского хозяйства в среднем составила 54,3% [16]. Растениеводство наряду с остальными отраслями сельского хозяйства включает в себя множество подотраслей. Так, его подотраслями являются производство зерновых, бобовых, масличных, кормовых культур, плодов, ягод и винограда; овощеводство; картофелеводство; свекловодство; хлопководство и др. В свою очередь животноводство включает в себя такие подотрасли, как мясное и молочное скотоводство; свиноводство; овцеводство; козоводство; птицеводство и др.

На современное и будущее состояние сельского хозяйства российских регионов значительное влияние оказывает ГЧП, позволяющее на взаимовыгодных условиях объединить ресурсы, опыт и компетенции государства и бизнеса для реализации общественно значимых проектов в аграрном секторе. По состоянию на июль 2024 года в базе проектов платформы Росинфра было размещено 33 проекта, реализуемых в различных подотраслях сельского хозяйства с преобладающей долей сельскохозяйственной селекции. Региональный срез этих проектов говорит о том, что четырнадцать регионов при реализации аграрной политики обращались к ГЧП только один раз, а девятнадцать российских регионов - несколько раз. Следовательно, большая часть российских регионов не использует ГЧП в сельском хозяйстве. Вместе с тем, наряду с развитием отечественной селекции и семеноводства ГЧП обладает широким потенциалом в реализации «зе-

леных» проектов, соответствующих требованиям устойчивого развития [27].

Учитывая вышесказанное, сформулируем цель исследования – провести анализ и оценку достигнутых результатов реализации природоохранной функции региональной аграрной политики и определить ее перспективы с использованием ГЧП.

Современная научная литература включает работы ученых, рассматривающих региональные аспекты аграрной политики [10; 21; 26] и аграрного сектора [2; 7; 8; 13; 15; 18; 22], а также место, роль и возможности применения ГЧП в сельском хозяйстве [1; 6; 12; 23; 28]. Вместе с тем, требуется специальное изучение организационно-управленческих, экономических и иных вопросов реализации природоохранной функции региональной аграрной политики в отношении сельского хозяйства в контексте достигнутых результатов и будущего развития с использованием ГЧП. Это позволит оценить возможности данной политики в отношении усиления положительного и снижения/исключения отрицательного влияния сельского хозяйства на окружающую среду.

Методологическую основу исследования составили:

- исторические методы, позволившие определить конкретные события в климатических изменениях и их влияние на сельское хозяйство;
- наблюдение и описание, содействующие формированию знаний о роли ГЧП в адаптации сельского хозяйства к изменениям климата;
- синтез и анализ, способствующий целостному изучению проектных объектов форм ГЧП, которые благоприятно влияют на реализацию природоохранной функции региональной аграрной политики;
- логические методы, позволившие разработать рекомендации по достижению наилучших результатов реализации природоохранной функции региональной аграрной политики с использованием ГЧП.

#### Основная часть

На современном этапе развития успешность выполнения природоохранной функции региональной аграрной

политики сдерживается климатическими изменениями, главным образом выраженных паводками, ливневыми дождями, градом, сильным ветром и засухой, которые затрагивают различные аспекты сельского хозяйства. В свою очередь это обуславливает необходимость эффективной адаптации к таким изменениям, в первую очередь, посредством внедрения новых способов и технологий ведения сельского хозяйства и управления ресурсами. Согласимся с Ксенофоновым М.Ю., Ползиковым Д.А. [11] в том, что отрицательные последствия климатических изменений варьируют в зависимости от регионов с преобладанием негативного влияния в виде обильных осадков и засух на уровень урожайности сельскохозяйственной продукции на юге нашей страны, создавая угрозы продовольственной безопасности в целом. За 2010-2021 годы последствия такого влияния в виде гибели сельскохозяйственных культур и объектов сельского хозяйства по всем российским регионам составили 115,0 миллиардов рублей. Наличие высокого риска засухи в зернопроизводящих регионах во многом обусловлено превышением в нашей стране после середины 1970 годов роста среднегодовой температуры в два с половиной раза глобального. Вместе с тем, изменение климата может оказать и положительное влияние на сельское хозяйство, открывая для него новые возможности развития за счет расширения площадей посевных

земель и роста периода активного земледелия в направлении повышения урожайности и качества сельскохозяйственных культур. В первую очередь это относится к регионам с более умеренным климатом, для которых ранее это было не характерно [4; 14].

Одной из основных причин изменения климата являются выбросы парниковых газов, а источниками их появления являются разные сферы экономики, в числе которых сельское хозяйство. Так, согласно данным Росстата за 2005-2022 года средняя доля сельского хозяйства в выбросах парниковых газов составила 15,8%, рис. 1.

Сравнивая эту долю с долями других сфер отметим, что ее значение не критично. В подтверждение подчеркнем, что данное значение почти в семнадцать раз ниже, чем в энергетике – преобладающей сфере по размеру выбросов парниковых газов. К этому добавим, что внутренняя ферментация сельскохозяйственных животных и возделывание почвы выступают преобладающими направлениями сельского хозяйства по доле выбросов парниковых газов – 47,2% и 38,3% в среднем на данный период соответственно, рис. 2.

Вышесказанное обуславливает в отношении региональной аграрной политики необходимость поддержки разработки и реализации следующих проектов:

1. Климатические проекты - проекты, основанные на снижении/предотвращении выбросов или росте поглощения

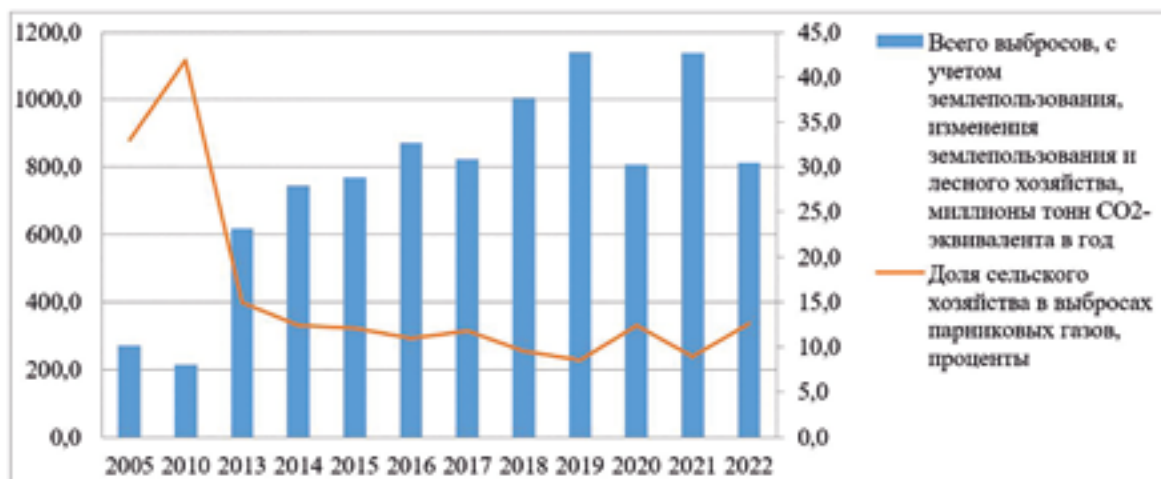
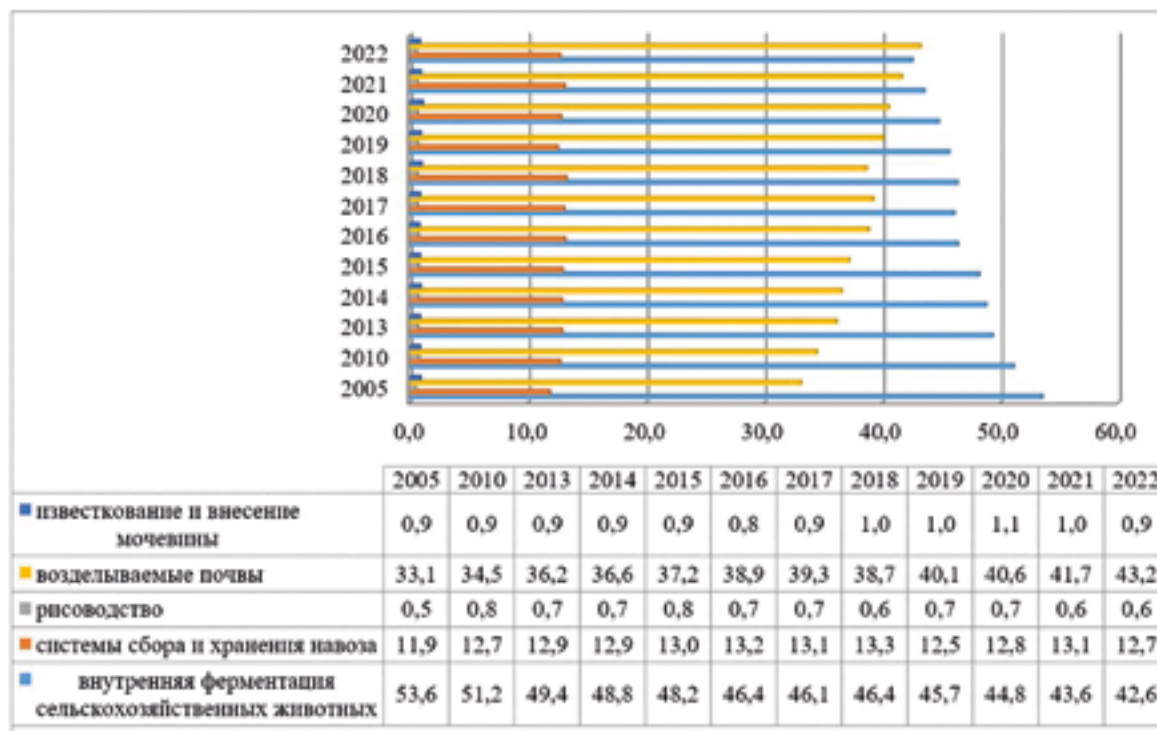


Рисунок 1. Выбросы парниковых газов в России

\*Источник: составлено автором по [25]





**Рисунок 2. Направления сельского хозяйства по выбросам парниковых газов (доли в выбросах парниковых газов, %)**

\*Источник: составлено автором по [25]

парниковых газов, таких как углекислый газ (CO<sub>2</sub>) с целью содействия созданию благоприятных условий для развития сельского хозяйства. В оценке успешности реализации таких проектов ключевое место занимает количество сэкономленных углеродных единиц (углеродная единица, как правило, равна одной тонне углекислого газа или эквиваленту других парниковых газов, выраженных в эквиваленте углекислого газа [20]). Крайне важно, чтобы при реализации региональной аграрной политики такие проекты, во-первых, предполагали объективную, полную и всестороннюю оценку климатических рисков. И, во-вторых, были встроены в эффективную систему управления климатическими рисками, содействующую устойчивому развитию на принципах низкоуглеродной экономики и позволяющую раскрыть климатические возможности обеспечения роста сельскохозяйственного производства.

В отношении возможностей реализации климатических проектов подчеркнем, что климатическая направленность в полной мере свойственна проектам ГЧП. При этом речь идет о проектах, которые могут

иметь различные формы такого партнерства. В первую очередь отметим формы классического ГЧП, так как в настоящее время на законодательном уровне предусмотрены объекты, напрямую или косвенно связанные со снижением/предотвращением в сельском хозяйстве выбросов парниковых газов. Однако стоит признать, что пока их перечень не достаточно широкий. В частности, это информационно-технологические, промышленно-производственные и транспортные объекты. Инвестиционная модель климатических проектов ГЧП в привязке к таким формам предполагает окупаемость вложений за счет выручки от производства, при котором осуществляется выброс углекислого газа, подкрепленной такими государственными методами ее обеспечения, как:

- экономические методы - компенсация государством инвестиционных затрат в виде субсидии, минимального гарантированного дохода и иной формы платы;
- регуляторные методы - установление углеродных квот, которые в сельском хозяйстве связаны с компенсационными

выплатами за использование снижающих выбросы технологий почвозащитного и ресурсосберегающего земледелия как основы декарбонизации сельского хозяйства и формирования аграрного карбонового рынка [3].

Особого внимания заслуживает форма неклассического ГЧП в виде создания специальной проектной компании (SPV), которая может быть сервисным оператором по проектированию, созданию и эксплуатации представленных выше объектов на основе объединения ресурсов и усилий государства и бизнеса в рамках совместной деятельности. При этом в отличие от других форм ГЧП функционирование SPV позволяет обеспечить региональный охват субъектов сельского хозяйства при достижении углеродной нейтральности с оптимизацией затрат и повышением эффективности государственного контроля, связанным с данным процессом.

В российской правовой базе, относящейся к большей части остальных форм неклассического ГЧП, такие и другие климатически ориентированные объекты должным образом не урегулированы. Следовательно, для стимулирования развития практики реализации климатических проектов на нормативно-правовом уровне регулирования ГЧП требуется четкое определение расширенного перечня данных

объектов и выделение климатических проектов в отдельную группу проектов ГЧП;

2. Неклиматические проекты - проекты, основанные на соблюдении стандартов устойчивости к изменению климата в интересах достижения целей устойчивого развития. В составе таких стандартов выделим ISO 14091, ISO 14090, ISO 14064, ГОСТ Р 70935-2023.

Особое место в неклиматических проектах занимают проекты ГЧП, о которых вполне обоснованно отмечено в документе ECE/CECI/WP/PPP/2023/2 [5]. Соответственно в их отношении необходимы, во-первых, разработка стандартов устойчивости проектных объектов к изменению климата, а, во-вторых, нормативное закрепление требований о соответствии таких проектов данным стандартам [9].

В заключение отметим, что поддержка климатических и неклиматических проектов ГЧП должна быть четко закреплена в региональных Планах по адаптации к изменениям климата, которые по состоянию на 2024 год были утверждены только лишь 75 субъектах Российской Федерации [17].

Ниже представлены примеры форм ГЧП, закладывающих основы реализации климатических и неклиматических проектов, в привязке к наиболее востребованным проектным объектам, рис. 3.

Объекты климатических и неклиматических проектов ГЧП	1	2	3	4	5	6	7	8
Информационно-технологические объекты								
Промышленно-производственные и транспортные объекты								
Биологические объекты								

Примечание:

- 1 – концессионное соглашение;
- 2 – соглашение о ГЧП;
- 3 – контракт жизненного цикла;
- 4 – энергосервисный контракт;
- 5 – специальный инвестиционный контракт;
- 6 – офсетный контракт;
- 7 – инвестиционный договор (соглашение);
- 8 – создание специальной проектной компании

**Рисунок 3. Матрица применения форм ГЧП в привязке к объектам климатических и неклиматических проектов ГЧП**

\*Источник: составлено автором

Сущностное содержание таких объектов заключается в следующем:

1. Информационно-технологические объекты - проектирование, создание, эксплуатация, техническое обслуживание интеллектуальных систем с использованием искусственного интеллекта и больших данных по формированию исторических и текущих данных о природных ресурсах с целью создания прогнозной аналитики и оценки климатических рисков, информационных технологий в прецизионном и вертикальном земледелии для оптимизации использования сельскохозяйственных ресурсов, умных систем орошения с целью достижения роста эффективности производства продукции растениеводства, информационных систем учета и контроля выбросов углекислого газа и реестра углеродных единиц для обеспечения углеродной нейтральности сельского хозяйства;

2. Промышленно-производственные и транспортные объекты - проектирование, производство, эксплуатация, техническое обслуживание автономной сельскохозяйственной техники для достижения роста эффективности сельскохозяйственного производства и оборудования для улавливания углекислого газа в сельском хозяйстве и его хранения; создание и использование альтернативных источников энергии и мелиоративных систем; оказание транспортных услуг в отношении углекислого газа от субъекта сельского хозяйства – источника его выброса к месту использования и захоронения для предотвращения попадания его в атмосферу;

3. Биологические объекты - создание и использование селекционных и генно-инженерных материалов, биопрепаратов для разработки сортов с повышенной толерантностью к засухе, морозам и другим природным катаклизмам и решения других задач с целью формирования адаптивного сельского хозяйства.

### Заключение

Резюмируя вышесказанное, сделаем вывод о том, что адаптация сельского хозяйства к изменениям климата как ключевой фактор успешности реализации природоохранной функции региональной

аграрной политики требует применения комплексного подхода, предполагающего использование как единого целого современных сельскохозяйственных практик и решений, в том числе связанных с применением ГЧП. Особое место занимают устойчиво ориентированные биотехнологии, цифровые, промышленные, управленческие и иные технологии, позволяющие сократить/исключить отрицательное влияние на сельскохозяйственное производство климатических рисков и повысить его эффективность и, как следствие, обеспечить баланс между продовольственной и экологической безопасностью.

**Список источников:**

1. Голубков М.А. Государственно-частное партнерство в области развития сельского хозяйства // Российский внешнеэкономический вестник. 2024. № 9. С. 30–40.
2. Гусманов И.У. Аграрные отношения и рынок продовольствия: взаимосвязи и тенденции трансформации // URL: [https://new-disser.ru/\\_avtoreferats/01002901141.pdf](https://new-disser.ru/_avtoreferats/01002901141.pdf) (дата обращения: 01.06.2025).
3. ГЧП для углеродной нейтральности // URL: [https://www.vegalex.ru/upload/medialibrary/6f9/VEGAS\\_LEX\\_alert\\_PPP\\_carbon\\_neutral.pdf?ysclid=m9iyozxrh8298815438](https://www.vegalex.ru/upload/medialibrary/6f9/VEGAS_LEX_alert_PPP_carbon_neutral.pdf?ysclid=m9iyozxrh8298815438) (дата обращения: 01.06.2025).
4. Доклад об особенностях климата на территории Российской Федерации за 2024 год // URL: [http://downloads.igce.ru/reports/Doklad\\_o\\_klimate\\_RF\\_2024\\_with\\_cover.pdf](http://downloads.igce.ru/reports/Doklad_o_klimate_RF_2024_with_cover.pdf) (дата обращения: 01.06.2025).
5. Доклад Рабочей группы по государственно-частным партнерствам о работе ее седьмой сессии // URL: [https://unecce.org/sites/default/files/2024-04/ECE\\_CECI\\_WP\\_PPP\\_2023\\_02-ru.pdf](https://unecce.org/sites/default/files/2024-04/ECE_CECI_WP_PPP_2023_02-ru.pdf) (дата обращения: 01.06.2025).
6. Закирова Э.Р. Государственно-частное партнерство: аспекты применения в аграрной сфере // Вестник ВГУИТ. 2017. Т. 79. № 4. С. 260–266.
7. Иванов В.В., Чердакова М.П., Ульянова И.Н. Санкции как механизм стимулирования развития аграрных регионов России // Теория и практика общественного развития // URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sanktsii-kak-mehanizm-stimulirovaniya-razvitiya-agrarnyh-regionov-rossii?ysclid=m85zjk9j29691358086> (дата обращения: 01.06.2025).
8. Кенешбаева З.М., Оморев А.О., Давыдов И.У., Максотов А.Р., Айбашев М.Ж. Формирование управленческих механизмов и их эффективность в сельском хозяйстве // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2020. Т. 10. № 2А. С. 128–138.
9. Коданева С.И. Использование инструментов государственно-частного партнерства для решения задач адаптации к изменению климата // Мониторинг правоприменения. 2024. № 1 (50). С. 89–99.
10. Костяев А.И. Региональная аграрная политика как основа устойчивого развития сельского хозяйства России // Труды Вольного экономического общества. 2006. Т. 65. С. 116–117.
11. Ксенофонтов М.Ю., Ползиков Д.А. К вопросу о влиянии климатических изменений на развитие сельского хозяйства России в долгосрочной перспективе // Проблемы прогнозирования. 2020. № 3. С. 82–92.
12. Меджидов З.У., Арсланов Ш.Д., Гаджиева А.Г. Оценка реализации проектов государственно-частного партнерства в сельском хозяйстве РФ // АПК: Экономика, управление. 2023. № 6. С. 35–43.
13. Митин А.Н. Объективная необходимость развития государственного регулирования и государственной поддержки сельского хозяйства // URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/obektivnaya-neobhodimost-razvitiya-gosudarstvennogo-regulirovaniya-i-gosudarstvennoy-podderzhki-selskogo-hozyaystva?ysclid=m85zvix9t5273618583> (дата обращения: 01.06.2025).
14. Мифы и реальность об изменении климата и сельском хозяйстве // URL: [https://sber.pro/bcp-laika-public/ESG\\_research\\_2112\\_FINAL\\_6b7e3e618b.pdf?ysclid=m9iug5lic4580121953](https://sber.pro/bcp-laika-public/ESG_research_2112_FINAL_6b7e3e618b.pdf?ysclid=m9iug5lic4580121953) (дата обращения: 01.06.2025).
15. Набиев Т.Т. Государственное регулирование аграрного сектора экономики республики Таджикистан в условиях интеграционных процессов // URL: [http://vniiesh.ru/documents/document\\_20625\\_%D0%94%D0%B8%D1%81%D1%81%D0%B5%D1%80%D1%82%D0%B0%D1%86%D0%B8%D1%8F%20%D0%9D%D0%B0%D0%B1%D0%B8%D0%B5%D0%B2%D0%B0%D0%A2.%D0%A2..pdf](http://vniiesh.ru/documents/document_20625_%D0%94%D0%B8%D1%81%D1%81%D0%B5%D1%80%D1%82%D0%B0%D1%86%D0%B8%D1%8F%20%D0%9D%D0%B0%D0%B1%D0%B8%D0%B5%D0%B2%D0%B0%D0%A2.%D0%A2..pdf) (дата обращения: 01.06.2025).
16. Основные показатели сельского хозяйства в России // URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/11110/document/13276> (дата обращения: 01.06.2025).
17. Планы по адаптации к изменениям климата утвердили 75 регионов РФ // URL: <https://www.interfax.ru/russia/960307?ysclid=magra4vrr3367654918> (дата обращения: 01.06.2025).
18. Савкин В.И. Формирование инструментария экономической оценки экологического менеджмента в аграрном секторе экономики // URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/formirovanie-instrumentariya-ekonomicheskoy-otsenki-ekologicheskogo-menedzhmenta-v-agrarnom-sektore-ekonomiki?ysclid=m85zrkbfmb570185165> (дата обращения: 01.06.2025).
19. Сельское хозяйство в России. 2023: Стат.сб./Росстат. Москва, 2023. 103 с.
20. Семенов С.С. Развитие методического подхода к финансированию климатических проектов государственно-частного партнерства // URL: [https://www.fa.ru/upload/iblock/588/ue2d5z2l4quu0jvckjcx24i4h2bry99/Semenov-101\\_Avtoreferat.pdf?ysclid=mbtjbo6ocb969985278](https://www.fa.ru/upload/iblock/588/ue2d5z2l4quu0jvckjcx24i4h2bry99/Semenov-101_Avtoreferat.pdf?ysclid=mbtjbo6ocb969985278) (дата обращения: 01.06.2025).
21. Темиров К.О. Региональные аспекты реализации аграрной политики в период формирования индустриально аграрной экономики (на примере Согдийской области республики Таджикистан) // URL: [http://ds.tsulbp.tj/doc/kandidat/temirov\\_komronbek\\_ochildievich/dissertatsiya.pdf](http://ds.tsulbp.tj/doc/kandidat/temirov_komronbek_ochildievich/dissertatsiya.pdf) (дата обращения: 01.06.2025).
22. Уваров А. А. Сфера аграрно-правового регулирования на уровне муниципальных образований // URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sfera-agrarno-pravovogo-regulirovaniya-na-urovne-munitsipalnyh-obrazovaniy?ysclid=m85zxn0vpw180473299> (дата обращения: 01.06.2025).
23. Уколова Н.В. Государственно-частное партнерство в современном сельском хозяйстве России: экономические аспекты развития // АПК: Экономика, управление. 2019. № 4. С. 14–19.
24. Ускова Т.В. Агропромышленный комплекс региона: состояние, тенденции, перспективы: монография / Т.В. Ускова, Р.Ю. Селименков, А.Н. Чекавинский. Вологда: ИСЭРТ РАН, 2013. 136 с.
25. Федеральная служба государственной статистики // URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/11194> (дата обращения: 01.06.2025).
26. Черкезов Н.В. Аграрная политика региона как составляющая государственного управления развитием агропромышленного сектора // TERRA ECONOMICUS. 2013. Т. 11. № 2. Ч. 2. С. 92–98.
27. Шор И.М., Шелестова Д.А. Государственно-частное партнерство в развитии сельского хозяйства России // Экономика сельского хозяйства России. 2024. № 9. С. 22–29.
28. Юдин А.А. Тарабукина Т.В., Саенко И.С. Современное развитие агропромышленного комплекса северного региона России на основе государственно-частного партнерства // Известия Коми научного центра Уральского отделения Российской академии наук. Серия «Сельскохозяйственные науки». 2022. № 6 (58). С. 101–108.



# References:

1. Golubkov M.A. Public-private partnership in the field of agricultural development // Russian Foreign Economic Bulletin. 2024. No. 9. Pp. 30-40.
2. Gusmanov I.U. Agrarian relations and the food market: interrelations and transformation trends // URL: [https://new-dissert.ru/\\_avtoreferats/01002901141.pdf](https://new-dissert.ru/_avtoreferats/01002901141.pdf) (date of access: 01.06.2025).
3. PPP for carbon neutrality // URL: [https://www.vegaslex.ru/upload/medialibrary/6f9/VEGAS\\_LEX\\_alert\\_PPP\\_carbon\\_neutral.pdf?ysclid=m9iyozxrh8298815438](https://www.vegaslex.ru/upload/medialibrary/6f9/VEGAS_LEX_alert_PPP_carbon_neutral.pdf?ysclid=m9iyozxrh8298815438) (date of access: 01.06.2025).
4. Report on the peculiarities of the climate in the territory of the Russian Federation for 2024 // URL: [http://downloads.igce.ru/reports/Doklad\\_o\\_klimate\\_RF\\_2024\\_with\\_cover.pdf](http://downloads.igce.ru/reports/Doklad_o_klimate_RF_2024_with_cover.pdf) (date of access: 01.06.2025).
5. Report of the Working Group on Public-Private Partnerships on its seventh session // URL: [https://unece.org/sites/default/files/2024-04/ECE\\_CECI\\_WP\\_PPP\\_2023\\_02-ru.pdf](https://unece.org/sites/default/files/2024-04/ECE_CECI_WP_PPP_2023_02-ru.pdf) (date of access: 01.06.2025).
6. Zakirova E.R. Public-private partnership: aspects of application in the agricultural sector // Vestnik VGUI. 2017. Vol. 79. No. 4. Pp. 260-266.
7. Ivanov V.V., Cherdakova M.P., Ulyanova I.N. Sanctions as a mechanism to stimulate the development of agricultural regions of Russia // Theory and practice of social development // URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sanktsii-kak-mehanizm-stimulirovaniya-razvitiya-agrarnyh-regionov-rossii?ysclid=m85zjk9j29691358086> (date of access: 01.06.2025).
8. Keneshbayeva Z.M., Omorov A.O., Davydov I.U., Maksutov A.R., Aybashev M.J. Formation of management mechanisms and their effectiveness in agriculture // Economics: yesterday, today, tomorrow. 2020. Vol. 10. No. 2A. Pp. 128-138.
9. Kodaneva S.I. The use of public-private partnership tools to solve the problems of adaptation to climate change // Law enforcement monitoring. 2024. No. 1 (50). Pp. 89-99.
10. Kostyaev A.I. Regional agrarian policy as the basis for sustainable development of agriculture in Russia // Proceedings of the Free Economic Society. 2006. Vol. 65. Pp. 116-117.
11. Ksenofontov M.Yu., Polzikov D.A. On the issue of the impact of climate change on the development of agriculture in Russia in the long term // Problems of forecasting. 2020. No. 3. Pp. 82-92.
12. Medzhidov Z.U., Arslanov Sh.D., Gadzhieva A.G. Evaluation of the implementation of public-private partnership projects in agriculture of the Russian Federation // Agroindustrial complex: Economics, management. 2023. No. 6. Pp. 35-43.
13. Mitin A. N. The objective need for the development of state regulation and state support of agriculture // URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/obektivnaya-neobhodimost-razvitiya-gosudarstvennogo-regulirovaniya-i-gosudarstvennoy-podderzhki-selskogo-hozyaystva?ysclid=m85zvix9t5273618583> (date of access: 01.06.2025).
14. Myths and reality about climate change and agriculture // URL: [https://sber.pro/bcp-laika-public/ESG\\_research\\_2112\\_FINAL\\_6b7e3e618b.pdf?ysclid=m9iug5lic4580121953](https://sber.pro/bcp-laika-public/ESG_research_2112_FINAL_6b7e3e618b.pdf?ysclid=m9iug5lic4580121953) (date of access: 01.06.2025).
15. Nabiev T.T. State regulation of the agricultural sector of the economy of the Republic of Tajikistan in the context of integration processes // URL: [http://vniiesh.ru/documents/document\\_20625\\_%D0%94%D0%B8%D1%81%D1%81%D0%B5%D1%80%D1%82%D0%B0%D1%86%D0%B8%D1%8F%20%D0%9D%D0%B0%D0%B1%D0%B8%D0%B5%D0%B2%D0%B0%20%D0%A2.%D0%A2..pdf](http://vniiesh.ru/documents/document_20625_%D0%94%D0%B8%D1%81%D1%81%D0%B5%D1%80%D1%82%D0%B0%D1%86%D0%B8%D1%8F%20%D0%9D%D0%B0%D0%B1%D0%B8%D0%B5%D0%B2%D0%B0%20%D0%A2.%D0%A2..pdf) (date of access: 01.06.2025).
16. The main indicators of agriculture in Russia // URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/11110/document/13276> (date of access: 01.06.2025).
17. Plans for adaptation to climate change were approved by 75 regions of the Russian Federation // URL: <https://www.interfax.ru/russia/960307?ysclid=magra4vrr3367654918> (date of access: 01.06.2025).
18. Savkin V.I. The formation of tools for the economic assessment of environmental management in the agricultural sector of the economy // URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/formirovanie-instrumentariya-ekonomicheskoy-otsenki-ekologicheskogo-menedzhmenta-v-agrarnom-sektore-ekonomiki?ysclid=m85zrkbfmb570185165> (date of access: 01.06.2025).
19. Agriculture in Russia. 2023: Stat.sat./Rosstat. Moscow, 2023. 103 p.
20. Semenov S.S. Development of a methodological approach to financing climate projects of public-private partnership // URL: [https://www.fa.ru/upload/iblock/588/ue2d52l4quu0jvvcjcx24i4h2bry99/Semenov-101\\_Avtoreferat.pdf?ysclid=mbtjbo6ocb969985278](https://www.fa.ru/upload/iblock/588/ue2d52l4quu0jvvcjcx24i4h2bry99/Semenov-101_Avtoreferat.pdf?ysclid=mbtjbo6ocb969985278) (date of access: 01.06.2025).
21. Temirov K.O. Regional aspects of the implementation of agrarian policy during the formation of the industrial and agrarian economy (on the example of the Sughd region of the Republic of Tajikistan) // URL: [http://ds.tsulbp.tj/doc/kandidat/temirov\\_komronbek\\_ochildievich/dissertatsiya.pdf](http://ds.tsulbp.tj/doc/kandidat/temirov_komronbek_ochildievich/dissertatsiya.pdf) (date of access: 01.06.2025).
22. Uvarov A. A. The sphere of agrarian and legal regulation at the municipal level // URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sfera-agrarno-pravovogo-regulirovaniya-na-urovne-munitsipalnyh-obrazovaniy?ysclid=m85zxn0vpw180473299> (date of access: 01.06.2025).
23. Ukolova N.V. Public-private partnership in modern agriculture in Russia: economic aspects of development // Agroindustrial complex: Economics, management. 2019. No. 4. Pp. 14-19.
24. Uskova T.V. Agro-industrial complex of the region: state, trends, prospects: monograph / T.V. Uskova, R.Yu. Selimenkov, A.N. Chekavinsky. Vologda: ISERT RAS, 2013. 136 p.
25. Federal State Statistics Service // URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/11194> (date of access: 01.06.2025).
26. Cherkezev N.V. The agrarian policy of the region as a component of state management of the development of the agro-industrial sector // TERRA ECONOMICUS. 2013. Vol. 11. No. 2. Part 2. Pp. 92-98.
27. Shor I.M., Shelestova D.A. Public-private partnership in the development of agriculture in Russia // The economics of agriculture in Russia. 2024. No. 9. Pp. 22-29.
28. Yudin A.A. Tarabukina T.V., Saenko I.S. Modern development of the agro-industrial complex of the northern region of Russia on the basis of public-private partnership // Proceedings of the Komi Scientific Center of the Ural Branch of the Russian Academy of Sciences. The series "Agricultural sciences". 2022. No. 6 (58). Pp. 101-108.





УДК 331.101  
DOI: 10.52176/2304831X\_2025\_06\_174  
EDN: <https://elibrary.ru/rujjpc>

## Мотивация повышения эффективности работы сотрудников и их организационной приверженности компании частыми не материальными поощрениями

## Motivation for enhancing employee performance and organizational commitment through recurrent non-material incentives



### **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](mailto: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](mailto:zotov-vladimir@yandex.ru)

#### Аннотация.

В статье рассматривается мотивация повышения эффективности работы сотрудников и их организационной приверженности компании частыми нематериальными поощрениями. Материальное вознаграждение, выступая гигиеническим фактором, более не является достаточным условием для привлечения, удержания и стимулирования сотрудников.

На основе анализа теоретических концепций (иерархия потребностей А. Маслоу, двухфакторная модель Ф. Герцберга) и современных исследований (В.Э. Шамарина, И.В. Кочура, С.И. Неизвестный и др.) систематизирован комплексный инструментарий нематериальных поощрений. Выделены четыре ключевые группы: социально-статусные, социально-психологические, морально-оценочные и организационно-бытовые поощрения, каждая из которых адресует к конкретным высшим потребностям сотрудников.

Цель статьи заключается в анализе мотивации повышения эффективности работы сотрудников и их организационной приверженности компании частыми нематериальными поощрениями. В соответствии с этим в качестве задач можно обозначить: определение сущности нематериальной мотивации, анализ инструментов нематериальной мотивации, рассмотрение практики применения нематериальных поощрений в различных организациях.

Теоретическая значимость работы заключается в расширении представлений об использовании нематериальных поощрений в современных организациях различного типа. На примере успешных практик ведущих российских и международных компаний («Яндекс», «X5 Retail Group», Google, Four Seasons и др.) проиллюстрирована эффективность комплексного и персонализированного подхода.

#### Ключевые слова.

Мотивация, нематериальная мотивация, человеческий капитал, экономика знаний, стимулирование труда, инструменты мотивации, вовлеченность персонала.

#### Введение

В современных условиях трансформации бизнес-среды система нематериальной мотивации приобретает стратегическое значение как инструмент формирования устойчивой и эффективной организационной системы. Ее ключевое преимущество заключается в способности повышать результативность трудовой деятельности персонала при относительно низких прямых издержках, создавая при этом долгосрочный синергетический эффект, несопоставимый с воздействием исключительно материальных стимулов. Переход к экономике знаний, характеризующийся автоматизацией рутинных функций и возрастанием креативной составляющей труда, формирует качественно новые приоритеты проектирования мотивационных стратегий [11; 14; 20].

#### Abstract.

The article examines the role of motivation in enhancing employee performance and organizational commitment through the systematic application of non-material incentives. Monetary compensation, serving as a hygienic factor, is no longer a sufficient condition for attracting, retaining, and stimulating personnel.

Through the analysis of theoretical frameworks (Maslow's hierarchy of needs, Herzberg's two-factor model) and contemporary research (by V.E. Shamarina, I.V. Kochura, S.I. Neizvestny et al.), a comprehensive toolkit of non-material incentives has been systematized. Four key categories are identified: socio-status, socio-psychological, moral-evaluative, and organizational-domestic incentives, each addressing specific higher-order needs of employees.

The purpose of the article is to analyze the motivation for enhancing employee performance and organizational commitment through recurrent non-material incentives. Accordingly, the research objectives are defined as follows: to clarify the essence of non-material motivation, to analyze its instrumental framework, and to examine practices of applying non-material incentives across various organizations.

The theoretical significance of the study lies in expanding the understanding of non-material incentive utilization in modern organizations of different types. The efficacy of a comprehensive and personalized approach is illustrated using successful practices from leading Russian and international companies (Yandex, X5 Retail Group, Google, Four Seasons, etc.).

#### Keywords.

Motivation, non-material incentives, human capital, knowledge economy, workforce stimulation, motivational tools, employee engagement.

В настоящее время все больших приоритет у сотрудников приобретают такие ценности, как: самореализация, личностный рост и баланс между профессиональной и частной жизнью. В данной парадигме материальная мотивация переходит на второй план.

Дополнительным драйвером актуализации нематериальных методов управления выступает структурный дефицит высококвалифицированных специалистов на отдельных рынках труда [21; 22]. В условиях кадрового дефицита конкурентные преимущества работодателя формируются не только за счет уровня оплаты труда, но и через предложение уникальной нематериальной ценности, направленной на привлечение, удержание и максимальную активизацию человеческого капитала [1; 4; 5].

В большинстве существующих исследований доминирует анализ материальных стимулов, тогда как комплексное влияние системы нематериальной мотивации на уровень вовлеченности персонала остается недостаточно изученным и требует дальнейшей научной проработки, что подтверждает актуальность темы исследования.

### Материалы и методы исследований

Методологической базой статьи выступают научные публикации, освещающие вопросы мотивации сотрудников нематериальными поощрениями в современных условиях. Методами исследования являются: обобщение, анализ и синтез, индукция и дедукция, системный и диалектический подходы, хронологический метод.

### Результаты и обсуждения

Для высококвалифицированного специалиста значимым фактором выбора работодателя является способность организации удовлетворять комплекс социально-психологических потребностей, обеспечивая комфортную рабочую среду, возможности для развития и признание личного вклада.

По мнению В.Э. Шамариной, нематериальная мотивация определяется как комплекс стимулирующих воздействий, не опосредованных прямым денежным вознаграждением, но направленных на усиление трудовой активности и достижение стратегических целей организации [13]. Данная система охватывает широкий спектр социально-психологических и организационных факторов, включая публичное признание, возможности профессионального и личностного роста, формирование благоприятного организационного климата и усиление субъективного чувства значимости трудового вклада. В.Э. Шамарина выделяет следующие виды нематериальных поощрений [13]:

- социально-статусные поощрения, включающие в себя пакет социальных гарантий (ДМС), инвестиции в обучение и развитие сотрудников, а также проектирование прозрачных карьерных траекторий. Их использование позволяет повысить чувство причастности через механизмы партисипативного управления, делегирование полномочий и вовлечение в процесс принятия решений;

- социально-психологические поощрения, базирующиеся на фундаментальной потребности личности в позитивной коммуникации и принадлежности. Реализация таких поощрений предполагает целенаправленное формирование благоприятного социально-психологического климата, культивирование

корпоративных традиций и ритуалов, а также ролевое моделирование со стороны руководства;

- морально-оценочные поощрения, направленные на удовлетворение потребности в профессиональном и личностном уважении. Наиболее эффективными инструментами выступают системы формального и неформального признания заслуг: от публичной устной похвалы до институализированных форм поощрения (доски почета, корпоративные награды, знаки отличия);

- организационно-бытовые поощрения, проявляющиеся в заботе об условиях и инфраструктуре труда и реализуемые посредством модернизации рабочих мест, обеспечения эргономики и технической оснащенности, организации пространств для отдыха и питания, поддержание wellness-инициатив.

Мы согласны с мнением И.В. Кочуры, что категория нематериальной мотивации не предполагает отсутствия инвестиций в персонал, однако акцентирует перераспределение ресурсов в сторону создания специфических организационно-психологических условий труда [6]. Нематериальные поощрения создают целенаправленное психологическое, социально-психологическое и организационное воздействие на отдельных сотрудников и коллективы в целом с целью активизации их внутренних резервов и повышения эффективности деятельности. Исследователем выделены группы нематериальных поощрений, отражающие важные для персонала факторы:

- психологические факторы мотивации сотрудников реализуются посредством доброжелательного настроя и публичных признаний заслуг работников, что позволяет повысить самооценку, укрепить командный дух и перейти на новый уровень межличностных отношений. Для работодателя использование таких нематериальных поощрений позволяет удерживать талантливых сотрудников в организации, укрепляет корпоративную культуру и повышает общий уровень эффективности рабочих бизнес-процессов;

- факторы трудовых условий реализуются посредством повышения эргономичности рабочих мест, гибкого графика, использование современного программного обеспечения, а также организации зон отдыха, что повышает уровень удовлетворенности и комфорта персонала в целом, снижает уровень тревожности, стресса и утомляемости. С позиции работодателя происходит развитие инноваций, а также повышает уровень привлекательности организации на рынке труда.

Согласно А. Маслоу, материальное вознаграждение способно удовлетворить лишь

базовые (физиологические и потребности в безопасности) уровни. Последующие ступени – социальные потребности, уважение и самореализация – требуют применения более сложных, нематериальных инструментов.

Теория Герцберга дифференцирует гигиенические факторы (зарплата, условия труда, политика компании), отсутствие которых вызывает неудовлетворенность, и мотивирующие факторы (достижения, признание, ответственность, рост), наличие которых непосредственно стимулирует высокую результативность и вовлеченность. Данная модель демонстрирует, что создание условий для реализации мотивирующих факторов является ключом к устойчивой вовлеченности персонала.

Эмпирическим подтверждением эффективности комплексного подхода служит практика компании «Яндекс». Несмотря на высокие интеллектуальные нагрузки, компания целенаправленно формирует уникальную среду, сочетающую атмосферу творчества, максимальную автономию, развитую социальную инфраструктуру и поддержку инициатив. Этот синтез способствует формированию глубокой внутренней мотивации и высокой вовлеченности сотрудников.

Также Ю. Дун упоминает кейс нематериальных поощрений в компании «X5 Retail Group» в форме программы наставничества и карьерного сопровождения, который демонстрирует, что институционализированная система нематериального поощрения способна формировать устойчивую вовлеченность и профессиональную идентичность, компенсируя ограничения материальных стимулов [2]. При этом оптимизация мотивационных стратегий требует:

- достижения социосистемной согласованности через синхронизацию корпоративных ценностей, групповых норм и индивидуальных ожиданий;
- баланса инструментальных и экспрессивных функций организации, где коммуникативные практики конструируют эмоциональную связь сотрудника с компанией;
- развития институционализированных каналов обратной связи и партисипативных платформ;
- внедрения политик разнообразия, инклюзии (DEI) и поддержки благополучия как ключевых нематериальных активов.

Как указывается в статье С.И. Неизвестного, нематериальная мотивация представляет собой систему методов психологического и организационного воздействия, направленных на удовлетворение высших потребностей сотрудников в признании, принадлежности, самореализации [10]. Чувство уверенности в

будущем и стабильности рабочего места является фундаментальным нематериальным стимулом. Его формирование обеспечивается через:

- предоставление понятных долгосрочных карьерных перспектив и программ развития;
- внедрение прозрачных систем регулярной обратной связи и аттестации;
- создание культуры взаимного уважения и признания заслуг;
- формирование стабильной и предсказуемой рабочей среды за счет оптимизации процессов.

К инструментам нематериальной мотивации можно отнести:

- внутрифирменное обучение, тренинги, доступ к образовательным платформам (Coursera, edX и др.);
- программы наставничества и ротации;
- поддержка инициатив, делегирование полномочий и ответственности;
- создание возможностей для участия в значимых проектах и принятия стратегических решений.

Рассматривая особенности использования нематериальных поощрений в Обществе 5.0, С.И. Неизвестный выделяет такие виды поощрений, как [10]:

- внедрение принципов социальной ответственности и вовлечение сотрудников в волонтерские проекты;
- организацию неформальных и тимбилдинговых мероприятий, укрепляющих социальные связи;
- прозрачность управления и обеспечение прямого диалога между руководством и сотрудниками;
- поддержание баланса между трудом и отдыхом, в том числе через корпоративные wellness-программы (ДМС, фитнес, спорт);

В связи с этим следует упомянуть А.М. Юдину, проанализировавшую значение корпоративной культуры в системе нематериальных поощрений сотрудников: корпоративная культура, выступая фундаментальной основой формирования внутренней среды, приобретает роль критического фактора организационной эффективности [23]. В данном контексте система нематериальной мотивации, оперирующая инструментами психологического и социального воздействия (признание, предоставление автономии, возможности развития), становится центральным элементом управления вовлеченностью персонала. Исследователем выделяются следующие модели взаимосвязи корпоративной культуры и нематериальных поощрений сотрудников:

- согласно первой модели, глубинные базовые положения корпоративной культуры

формируют «гигиенический» фон, например, иерархическая культура обеспечивает предсказуемость и стабильность условий. Однако актуализация мотивирующих факторов признания и достижений напрямую зависит от провозглашаемых и разделяемых ценностей. В условиях клановой культуры мотивация усиливается через удовлетворение потребности в принадлежности и социальной поддержке;

- вторая модель может реализовываться посредством адхократической культуры, поощряющей риск и инновации, создающей оптимальные условия для самореализации (высший уровень по А. Маслоу). Клановая культура, в свою очередь, максимизирует удовлетворение потребности в аффилиации. Рыночная культура фокусируется на достижениях и признании (уровень уважения), однако может игнорировать социально-эмоциональные аспекты;

- третья модель реализуется в коллективистских культурах с высокой дистанцией власти, что позволяет использовать такие нематериальные стимулирования как «связанность» и уважение к авторитету. В индивидуалистических культурах с низкой дистанцией власти центральными становятся потребности в «автономии» и «компетентности».

Таким образом, корпоративная культура обладает значительным потенциалом для модерации силы и направленности мотивационного воздействия. Наибольший синергетический эффект наблюдается при гармоничном сочетании типа культуры и соответствующих мотивационных инструментов [7; 8; 9].

В.Э. Шамариной выделяются следующие этапы внедрения нематериальных поощрений [7]:

- на первом этапе определяются стратегические цели нематериальной мотивации, согласованные с миссией и бизнес-задачами компании, а также осуществляется диагностика существующих мотивационных профилей персонала методами анкетирования, фокус-групп и анализа данных;

- на втором этапе выбираются и адаптируются по условиям деятельности конкретной компании методы нематериальных поощрений, которые релевантны организационной культуре и ресурсным возможностям компании. Также на данном этапе разрабатывается критериальная база оценки эффективности, часто с использованием показателей эффективности и моделей компетенций;

- на третьем этапе осуществляется тестовое внедрение отдельных инструментов с последующей оценкой, широкое информирование сотрудников, после успешного пилотного запуска выполняется запуск целост-

ной системы нематериальных поощрений сотрудников компании;

- на четвертом, заключительном, этапе проводится мониторинг обратной связи, анализ метрик вовлеченности и продуктивности, результаты которых послужат базой для регулярной актуализации и дальнейшего развития системы.

Использование нематериальных поощрений в системе мотивации компании позволит:

- повысить вовлеченность сотрудников за счет ощущений ценности их вклада, увеличить эмоциональную и рациональную привязанность к компании;

- повысить производительность персонала в целом;

- снизить текучесть кадров за счет формирования лояльности посредством признания и развития, что сокращает затраты на рекрутинг и адаптацию;

- укрепить репутацию работодателя и приобрести дополнительное конкурентное преимущество на рынке труда, привлекающее наиболее талантливых соискателей [11; 16; 17;18].

Эффективность описанных преимуществ подтверждается кейсами мировых лидеров:

- признание и статус (Google): система Peer Bonus позволяет сотрудникам поощрять коллег, а публичное признание достижений является частью корпоративной культуры;

- развитие и креативность (Microsoft): программа Microsoft Garage предоставляет ресурсы и время для реализации личных инновационных проектов сотрудников;

- гибкость и автономия (Buffer): политика удаленной работы и гибкого графика позволяет сотрудникам самостоятельно выбирать график своей работы;

- организационная культура и комфорт (Zappos): создание семейной атмосферы путем проведения совместных мероприятий и уделение внимание благополучию сотрудников;

- свобода и ответственность (Netflix): культура высокой ответственности реализуется в условиях максимальной свободы выбора сотрудниками методов работы;

- обратная связь и развитие (Adobe): цикличная система Check-in заменяет ежегодную аттестацию регулярными диалогами о целях и прогрессе.

По мнению Н.А. Шидловского, нематериальные поощрения следует внедрять на основе индивидуальных мотивационных профилей, поведенческой аналитики и использования цифровых инструментов для мониторинга вовлеченности и прогнозирования текучести, что позволяет повысить эффективность сти-



мулирования [15]. Успешная модель должна быть основана на результатах современных исследований, отличаться адаптивностью и сохранять человекоцентричный подход, рассматривая сотрудника как ключевой ресурс устойчивого развития организации и экономики в целом.

Рассматривая международную практику применения нематериальных поощрений в системе мотивации сотрудников компании, А.Д. Козлов приводит следующие примеры [3]:

- в немецком отеле отеля Schindlerhof реализована модель организационной прозрачности и социального равенства, обеспечивающая доступ персоналу к полной финансовой отчетности отеля. Кроме того, сотрудники отеля имеют идентичные условия питания наряду с гостями. Такой подход способствует минимизации «информационной асимметрии» между менеджментом, гостями отеля и рядовыми сотрудниками, что позитивно влияет на социально-психологический климат;

- инновационный подход демонстрирует американский отель Bellagio Hotel, где внедрена система геймификации процессов взаимного признания. Механизм ежедневного обмена виртуальными баллами между сотрудниками за достижения и взаимопомощь с последующей их конвертацией в материальные вознаграждения выполняет несколько функций: стимулирует горизонтальную кооперацию, обеспечивает оперативную обратную связь и усиливает элементы соревновательности в позитивном ключе;

- в международной сети отелей Holiday Inn, акцент делается на комплексных программах социальной поддержки и развития. Система, включающая корпоративные тарифы, обеспечение питанием, программы непрерывного обучения и институт наставничества, направлена на формирование долгосрочных отношений с персоналом. Подобные инвестиции в человеческий капитал способствуют не только удержанию квалифицированных кадров, но и трансляции корпоративных ценностей, что в совокупности укрепляет организационную культуру;

- стратегия мотивации, реализуемая в отелях сети Four Seasons, базируется на концепции «труда как призвания», предполагающей глубокую личную вовлеченность сотрудника в миссию по предоставлению исключительного сервиса. Мотивационная система выходит за рамки стандартного премирования, делая акцент на публичном признании индивидуальных достижений, особенно отмеченных благодарностями клиентов.

В статье А.С. Тарасовой отмечается, что в практике европейских стран (Германия, Швеция) акцент делается на предоставлении автономии и культивировании осознанной ответственности [12]. В США широко распространены программы наставничества, тимбилдинга и непрерывного обучения. Крупнейшие технологические корпорации (Google, SAP, Salesforce) успешно комбинируют инструменты геймификации, карьерного коучинга и развития эмоционального интеллекта.

### Заключение

Проведенный анализ различных концепций (иерархия потребностей А. Маслоу, двухфакторная модель Ф. Герцберга) и успешных корпоративных практик (Яндекс, X5 Retail Group, Google, Microsoft, Four Seasons и др.) демонстрирует, что эффективность мотивации достигается не через простое копирование инструментов, а через их адаптивную интеграцию систему управления компании с учетом ее специфических особенностей. Важную роль в этом процессе играет корпоративная культура, выступающая основным компонентом организационных ценностей в процессе выбора необходимых мотивационных механизмов.

Важнейшим условием успеха является системный и поэтапный подход к внедрению — от диагностики потребностей и целеполагания до пилотирования, полномасштабного внедрения и постоянного мониторинга на основе поступающих данных. Развитие цифровых инструментов (платформы обратной связи, геймификация и др.) открывает новые возможности для персонализации нематериального стимулирования.

Таким образом, дальнейшее развитие теории и практики управления человеческими ресурсами будет связано с углубленным изучением синергетических эффектов от интеграции материальных и нематериальных стимулов в условиях цифровизации, а также с разработкой кросс-культурных и отраслевых моделей, позволяющих максимально реализовать мотивационный потенциал в контексте современных условий функционирования рынка труда [19].

**Список источников:**

1. Бринза В.В., Германова А.В. Моделирование возможностей активизации процесса создания интеллектуальной собственности в вузе // Университетское управление: практика и анализ. 2006. № 2. С. 79-87.
2. Дун Ю. Социальные аспекты влияния нематериальной мотивации на трудовую активность сотрудников в условиях современной организации // Социально-гуманитарные знания. 2025. № 5. С. 118-121.
3. Козлов А.Д. Современные подходы к реструктуризации системы мотивации персонала в гостиничном бизнесе // Инновационная экономика и современный менеджмент. 2025. № 1(49). С. 156-166.
4. Колчин А.А. Взаимодействие преподавателей вузов и учителей средней школы по педагогическому сопровождению проектно-исследовательской деятельности учащихся // Евразийский научный журнал. 2015. № 8. С. 149-154.
5. Колчин А.А. Современная российская школа и подготовка социально активной молодежи через организацию учебно-исследовательской и проектной деятельности // Уровень жизни населения регионов России. 2011. № 2 (156). С. 120-125.
6. Кочура И. В. Повышение вовлеченности сотрудников в процесс труда на основе нематериальной мотивации // Управление персоналом: реалии настоящего и возможности будущего: сборник материалов IV Международной научно-практической конференции, Донецк, 20 марта 2025 года. Донецк: ФГБОУВО «ДонНТУ», 2025. С. 343-348.
7. Миронова Н.Н., Миронов С.В. Факторы инновационного управления организацией // Вестник Национального Института Бизнеса. 2019. № 37. С. 175-179.
8. Миронова Н.Н. Теория рисков промышленного предприятия // Знание. Понимание. Умение. 2012. № 4. С. 57-61.
9. Миронова Н.Н., Харламова Т.В. Управление затратами в системе стратегического контроллинга // Вестник Национального Института Бизнеса. 2020. № 40. С. 86-91.
10. Неизвестный С.И., Яценко Ю.Г., Баянова К.Р., Ершова М.А., Маврин П.П., Ярцев Е.В. Особенности нематериальной мотивации в формировании поведенческих компетенций молодых сотрудников предприятия в Обществе 5.0 // Вестник Академии знаний. 2025. № 1(66). С. 855-862.
11. Овчинников А.А. Управление мотивацией персонала в условиях гибридной занятости // Экономика и предпринимательство. 2023. № 4 (145). С. 91-95.
12. Тарасова А.С. Инновационные методы нематериальной мотивации персонала: в российских и зарубежных компаниях // Гуманитарный научный журнал. 2025. № 4-1. С. 51-56.
13. Шамарина В.Э. Нематериальная мотивация сотрудников // 84 студенческая научно-практическая конференция РГУПС: Сборник статей конференции, Воронеж, 21–22 апреля 2025 года. Воронеж: Ростовский государственный университет путей сообщения, 2025. С. 37-40.
14. Шекшня С.В. Развитие человеческого капитала как приоритет корпоративного управления // Корпоративное

- управление и инновационное развитие экономики Севера. 2023. № 1 (71). С. 8-13.
15. Шидловский Н.А. Современные концепции и подходы к стимулированию как элементу управления человеческими ресурсами // Бизнес и общество. 2025. № 2(46).
  16. Филиппов Д.В. Возможности исследования студенческих городков высших учебных заведений как сложных социальных систем // Вестник Института деловой карьеры. 2020. № 3 (31). С. 41-44.
  17. Филиппов Д.В. Студенческий городок вуза: проблемы трансформации и развития // Горизонты экономики. 2025. № 2 (89). С. 212-217.
  18. Хван В.В., Бринза В.В., Соловьев В.П., Коровин А.В., Логинова В.В., Абросимов О.Д. Моделирование развития основных направлений деятельности вуза // Качество. Инновации. Образование. 2004. № 3. С. 18.
  19. Хмельченко Е.Г. Интеллектуальный капитал - основа развития экономики и инновационных процессов в РФ // Вестник университета. 2014. № 16. С. 246-248.
  20. Хмельченко Е.Г. Социальные стандарты как инструмент управления развитием социальной сферы // Вестник университета. 2015. № 6. С. 88-92.
  21. 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.
  22. Черкасова М.А. Специфика формирования муниципального кадрового резерва как ресурса управления социальными системами // Муниципальная академия. 2021. № 2. С. 70-75.
  23. Юдина А.М. К вопросу о роли корпоративной культуры в нематериальной мотивации сотрудников // Reports Scientific Society. 2025. № 7(63). С. 63-67.

**References:**

1. Brinza V.V., Germanova A.V. Modeling the Possibilities of Activating the Process of Creating Intellectual Property in a University // University Management: Practice and Analysis. 2006. No. 2. pp. 79-87.
2. Dong Yu. Social Aspects of the Influence of Non-material Motivation on Employee Labor Activity in a Modern Organization // Social and Humanitarian Knowledge. 2025. No. 5. pp. 118-121.
3. Kozlov A.D. Modern Approaches to Restructuring the Personnel Motivation System in the Hotel Business // Innovative Economics and Modern Management. 2025. No. 1(49). pp. 156-166.
4. Kolchin A.A. Interaction between University and Secondary School Teachers on Pedagogical Support of Students' Project-Based Research Activities // Eurasian Scientific Journal. 2015. No. 8. Pp. 149-154.
5. Kolchin A.A. Modern Russian School and Training of Socially Active Youth through the Organization of Educational, Research, and Project Activities // Standard of Living of the Population of Russian Regions. 2011. No. 2 (156). Pp. 120-125.

6. Kochura I.V. Increasing Employee Engagement in the Labor Process Based on Non-material Motivation // Human Resource Management: Present Realities and Future Possibilities: Collection of Materials from the IV International Scientific and Practical Conference, Donetsk, March 20, 2025. Donetsk: DonNTU, 2025. Pp. 343-348.
7. Mironova N.N., Mironov S.V. Factors of Innovative Organization Management // Bulletin of the National Institute of Business. 2019. No. 37. Pp. 175-179.
8. Mironova N.N. Risk Theory of an Industrial Enterprise // Knowledge. Understanding. Skill. 2012. No. 4. Pp. 57-61.
9. Mironova N.N., Kharlamova T.V. Cost Management in the Strategic Controlling System // Bulletin of the National Institute of Business. 2020. No. 40. Pp. 86-91.
10. Neizvestny S.I., Yashchenko Yu.G., Bayanova K.R., Ershova M.A., Mavrin P.P., Yartsev E.V. Features of Non-material Motivation in the Formation of Behavioral Competencies of Young Employees of an Enterprise in Society 5.0 // Bulletin of the Academy of Knowledge. 2025. No. 1(66). P. 855-862.
11. Ovchinnikov A.A. Personnel motivation management in the context of hybrid employment // Economy and entrepreneurship. 2023. No. 4 (145). P. 91-95.
12. Tarasova A.S. Innovative methods of non-material personnel motivation: in Russian and foreign companies // Humanitarian scientific journal. 2025. No. 4-1. P. 51-56.
13. Shamarina V.E. Non-material motivation of employees // 84th student scientific and practical conference of RGUPS: Collection of conference articles, Voronezh, April 21-22, 2025. Voronezh: Rostov State Transport University, 2025. P. 37-40.
14. Shekshnya S.V. Human Capital Development as a Corporate Management Priority // Corporate Management and Innovative Development of the Northern Economy. 2023. No. 1 (71). pp. 8-13.
15. Shidlovsky N.A. Modern Concepts and Approaches to Incentives as an Element of Human Resources Management // Business and Society. 2025. No. 2 (46).
16. Filippov D.V. Possibilities of Studying Higher Education Institution Campuses as Complex Social Systems // Bulletin of the Institute of Business Career. 2020. No. 3 (31). pp. 41-44.
17. Filippov D.V. University Campus: Problems of Transformation and Development // Horizons of Economics. 2025. No. 2 (89). pp. 212-217.
18. Khvan V.V., Brinza V.V., Soloviev V.P., Korovin A.V., Loginova V.V., Abrosimov O.D. Modeling the Development of the Main Areas of University Activity // Quality. Innovations. Education. 2004. No. 3. P. 18.
19. Khmelchenko E.G. Intellectual Capital - the Basis for Economic Development and Innovation Processes in the Russian Federation // Bulletin of the University. 2014. No. 16. Pp. 246-248.
20. Khmelchenko E.G. Social Standards as a Tool for Managing the Development of the Social Sphere // Bulletin of the University. 2015. No. 6. Pp. 88-92.
21. Cherkasova M.A. Network Communities and the Shift in the Paradigm of Municipal Management: The Example of Moscow // Public and Municipal Administration. Scientific Notes. 2021. No. 1. Pp. 82-86.
22. Cherkasova M.A. Specifics of the Formation of a Municipal Personnel Reserve as a Resource for Managing Social Systems // Municipal Academy. 2021. No. 2. Pp. 70-75.
23. Yudina A.M. On the Role of Corporate Culture in Non-material Motivation of Employees // Reports Scientific Society. 2025. No. 7(63). Pp. 63-67.



УДК 378.1  
DOI: 10.52176/2304831X\_2025\_06\_182  
EDN: <https://elibrary.ru/rzvvl0>

## Анализ формирования отношения к технологиям искусственного интеллекта среди специалистов высшего образования

## Formation of Attitudes' Analysis towards Artificial Intelligence Technologies among Higher Education Professionals in Russia



### **Василий Сергеевич Старостин**

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](mailto:vs_starostin@guu.ru)

### **Vasily S. Starostin**

FSBEI HE "State University of Management", Head of Advertising and PR Department, Cand. Sci (Econ), ORCID 0000-0002-2659-4391, SPIN-код: 3281-1023; Author ID: 679635; Scopus Author ID: 57191965100  
99 Ryazan Avenue, Moscow, Russia, 109542  
e-mail: [vs\\_starostin@guu.ru](mailto:vs_starostin@guu.ru)



### **Дмитрий Владиславович Долгополов**

ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», доцент кафедры рекламы и связей с общественностью, кандидат экономических наук, ORCID 0000-0001-9179-0076, SPIN-код: 9298-9851; Author ID: 989072; Scopus Author ID: 57220954522  
109542, Россия, Москва, Рязанский проспект, 99  
e-mail: [dv\\_dolgoplov@guu.ru](mailto:dv_dolgoplov@guu.ru)

### **Dmitry V. Dolgoplov**

FSBEI HE "State University of Management", Associate Professor of Advertising and PR Department, Cand. Sci (Econ), ORCID 0000-0001-9179-0076, SPIN-код: 9298-9851; Author ID: 989072; Scopus Author ID: 57220954522  
99 Ryazan Avenue, Moscow, Russia, 109542  
e-mail: [dv\\_dolgoplov@guu.ru](mailto:dv_dolgoplov@guu.ru)

#### Аннотация.

Развитие технологий искусственного интеллекта в сфере образования сопряжены с социальными и юридическими особенностями внедрения данных технологий в учебный процесс. В статье, на основе крупного зарубежного исследования, рассматриваются особенности восприятия академическими работниками сферы высшего образования процессов внедрения технологий искусственного интеллекта в работу высших образовательных учреждений, а также использование этих технологий студентами, в том числе и злоупотребление ими. На основе двух ключевых концепций, рассматривающих связь развития технологий и их влияния на рабочие и социальные процессы, авторами рассматриваются основные аспекты восприятия преподавателей вузов в рамках изучаемой проблемы, а также даются рекомендации по внедрению технологий искусственного интеллекта в сферу высшего образования.

#### Ключевые слова.

Искусственный интеллект, высшее образование, вуз, машинное обучение, внедрение технологий, инновации в образовании, социальные нормы.

#### Abstract.

The development of artificial intelligence technologies in education is associated with social and legal aspects of their integration into the educational process. The article, based on a large foreign study, examines how academic staff at higher education institutions perceive the introduction of artificial intelligence technologies into the work of higher education institutions, as well as how students use these technologies, including their misuse. Based on two key concepts that examine the relationship between technological development and its impact on work and social processes, the authors consider the main aspects of how university teachers perceive the issue and provide recommendations for the integration of artificial intelligence technologies into higher education.

#### Keywords.

Artificial intelligence, higher education, university, machine learning, technology adoption, educational innovation, social norms.

#### Введение

Развитие технологий искусственного интеллекта (ИИ) в высшем образовании и академической среде является темой неотъемлемых обсуждений в профессиональных кругах. Подобные технологии используются не только студентами, но также и профессиональным сообществом в части систематизации и анализа материала, разработке подходов к анализу академических успехов обучающихся, а также визуализации данных о различных компонентах академической жизни.

Распространение технологий ИИ в академической сфере, в первую очередь, связывают с дополнительными возможностями интерпретировать сложные наборы данных и выявлять ключевые взаимосвязи в масштабах и со скоростью, которая значительно превосходит стандартные аналитические методы. Такой скачок в возможностях не только сокращает объём ручного труда, но и значительно расширяет границы исследования данных, позволяя проводить анализ, который ранее был невозможен или непрактичен.

Используя эти инновации, исследователи могут обрабатывать огромные объёмы данных с беспрецедентной эффективностью,

расширяя границы аналитических исследований. Применение искусственного интеллекта в визуализации данных имеет ключевое значение для работы с большими многомерными наборами данных. Работа S.Devineni подчёркивает, что инструменты, основанные на ИИ, облегчают мониторинг в режиме реального времени и прогнозирование результатов, что крайне важно для принятия обоснованных решений [3]. Работа Y.Xia дополнительно акцентирует внимание на этой возможности, отмечая, что технология визуализации данных является неотъемлемой частью различных этапов работы с ИИ — от предварительной обработки до интерпретации результатов, — тем самым повышая надёжность и эффективность моделей [13]. Способность эффективно визуализировать данные позволяет пользователям интуитивно воспринимать сложные многомерные данные, что важно как для специалистов по данным, так и для конечных пользователей.

Однако нельзя игнорировать этические аспекты, связанные с визуализацией данных на основе ИИ. S. Devineni в уже упоминавшейся работе также отмечает важность решения таких проблем, как кон-



фиденциальность данных, предвзятость и прозрачность при разработке и внедрении инструментов ИИ [3]. Эти опасения находят отражение в выводах исследователей, которые обсуждают необходимость прозрачности использования технологий ИИ для обеспечения интерпретируемости и надёжности визуализаций, созданных с их помощью [12]. Применение технологий ИИ в методах визуализации данных способствует более наглядной демонстрации результатов, а также более эффективному пониманию материала, как подчёркивают группа немецко-американских исследователей, акцентируя внимание на необходимости человеко-ориентированного подхода в рамках интеграции и использования подобных технологий [10].

#### Методы исследования

Среди исследователей, занимавшихся исследованиями в рамках внедрения ИИ в сферу высшего образования, можно отметить следующих отечественных ученых: А.О. Аверьянов, И.В. Алешина, Г.Т. Ганчев, В.А. Гуртов, Э.В. Дубиняк, Н.А. Коровникова, Е.В. Кривоногова, Ю.Д. Мишин, Т.В. Моисеева, К.Б. Мухамадиева, И.И. Некрасова, К.В. Розов, Г.А. Рябов, И.С. Степутьев, С.С. Тихонов, М.Н. Харабаджах, Ю.Э. Шилько, Б.А. Шрайнер, Т.В. Щукина.

Среди зарубежных исследователей можно отметить: Н. Abgaryan, S. Asatryan, S. Barab, P.J. Beers, R. Carteaux, J.-F. Chen, W. Chen, A.T. Corbett, S. Cowles, Q.H. Do, T. Dodge, B.J. Fishman, L.P. Gallagher, T. Jupalli, P.A. Kirschner, K.R. Koedinger, H. Kondaveeti, K. Kreijns, Y. Liang, A. Matevosyan, K. Myers, W.R. Penuel, C. Perfetti, M. Reddy, C.P. Rose, J.W. Strijbos, M. Thomas, H. Tuzun, Q. Wang, R. Yamaguchi, J. Zhang.

В качестве методологической основы исследования рассматривался подход, предложенный в совместной работе европейских и американских исследователей, которые оценивали отношение профессорско-преподавательского состава к технологиям искусственного интеллекта через серию полуструктурированных глубинных интервью, по результатам которых были выделены кластерные группы

специалистов, занимающих ту или иную позицию по отношению к внедрению технологий ИИ в высшее образование [11]. В рамках данного подхода преподавателям российских вузов было предложено рассмотреть основные барьеры, преимущества и угрозы внедрения подобных технологий в систему высшего образования с учетом специфики использования данных технологий студентами, в том числе в рамках академически неодобряемых практик (выполнение домашних заданий с помощью ИИ, использование ИИ при написании научных работ и т.д.). Результаты интервью сопоставлялись с вышеозначенной работой, на основе чего были сделаны выводы об адаптации этических и организационных принципов внедрения технологий ИИ в высшее образование, применительно к российским реалиям.

#### Основная часть

##### Основные теоретические концепции при изучении отношения работников к технологиям ИИ

В рамках логики восприятия отношения академических работников к искусственному интеллекту рассматриваются две ключевые концепции, которые рассматриваются в разрезе условий труда, которые могут быть затронуты использованием технологий ИИ, а также влияния этих технологий на параметры взаимодействия различных социальных групп друг с другом. Первый компонент – концепция достойной работы (DW) воплощает права человека в сфере труда и отражает стремления людей относительно трудовой жизни [4]. Согласно определению Международной организации труда, DW включает семь психологических аспектов, которые касаются содержания, условий и контекста работы [5]. Как одна из целей устойчивого развития до 2030 года, DW представляет собой легитимный инструмент для исследований в области WOP-P. В этом контексте концепция достойной работы позволяет оценить, как искусственный интеллект может повлиять на достойные условия труда. Второй компонент – теория социотехнических систем (STS) изучает взаимодействие между социальными системами

и технологиями. Теория подчёркивает совместную оптимизацию, то есть производительность и благополучие можно максимизировать только тогда, когда дизайн технической подсистемы (например, автоматизированных рабочих процессов и цифровой инфраструктуры) сбалансирован с учётом социальной подсистемы (например, навыков, организации труда, культуры и командной работы).

Аспекты DW, подчёркивают ключевые моменты, способствующие созданию достойных и справедливых условий занятости. Основные принципы и ценности в работе сосредоточены на справедливости, равенстве, уважении и недискриминации в трудовых отношениях, обеспечивая защиту основных прав и человеческого достоинства. Адекватное рабочее время и нагрузка подчёркивают важность сбалансированного графика и посильных обязанностей, поскольку чрезмерные или плохо структурированные задачи угрожают благополучию работников. Удовлетворяющая и продуктивная работа акцентирует внимание на том, насколько задачи мотивируют, имеют смысл и способствуют личному и профессиональному росту, повышая тем самым удовлетворённость сотрудников и улучшая результаты работы организации. Достойная оплата труда как условие участия в жизни общества подчёркивает важность справедливой оплаты, которая позволяет работникам активно участвовать в жизни общества и удовлетворять личные и семейные потребности. Социальная защита предполагает предоставление адекватных систем безопасности, таких как медицинское страхование, пособия по безработице и пенсионные схемы, чтобы защитить работников и их семьи от экономических рисков. Возможности для карьерного роста, предпринимательства и альтернативной занятости расширяют свободу выбора людей и способствуют их профессиональному росту. Здоровье и безопасность подчёркивают важность безопасных, свободных от опасностей условий труда и способствуют физическому и психологическому благополучию. Рассматривая эти аспекты, мы видим, как каждый из них может быть

напрямую затронут — как положительно, так и отрицательно — изменениями, связанными с ИИ на рабочем месте.

Хотя большая часть литературы о достойной работе появилась до нынешнего всплеска интереса к ИИ, учёные всё чаще исследуют, как ИИ и цифровизация влияют на DW. С одной стороны, передовые цифровые инструменты могут улучшить здоровье и безопасность, снизить чрезмерную нагрузку и демократизировать обмен информацией, потенциально повышая безопасность труда и расширяя возможности профессионального развития. С другой стороны, ИИ может привести к появлению новых форм нестабильной занятости, чрезмерному надзору и устареванию навыков, подрывая чувство собственного достоинства у сотрудников [8].

Аналогично влияние ИИ на «удовлетворяющую и продуктивную работу» может быть двояким: с одной стороны, ИИ может автоматизировать рутинные задачи и позволить сотрудникам сосредоточиться на интересных заданиях, но с другой — может привести к исчезновению определённых профессий или, при плохом проектировании, лишить сотрудников самостоятельности и усугубить неравенство. Учитывая преобразующую силу ИИ, исследователи подчёркивают необходимость дальнейшего изучения его влияния и разработки эффективных практик интеграции.

Акцент на стратегиях интеграции привлекает внимание к социотехническому подходу (STS), который оценивает ИИ с социальной и технической точек зрения. Кроме того, этот подход согласуется с целью 8 устойчивого развития ООН (ЦУР 8), которая способствует достойной работе и инклюзивному экономическому росту в рамках Повестки дня до 2030 года.

Недавние исследования выделяют шесть взаимосвязанных аспектов STS: люди, инфраструктура, технологии, культура, процессы и цели, а также подчёркивают управление границами, поскольку организации постоянно адаптируются к внешним факторам, таким как конкуренция, регулирование и экономическая волатильность. В рамках изучения взаимного влияния людей и технологий, STS акценти-

рует внимание на вопросе о том, почему некоторые технические решения пренебрегают человеческим фактором при внедрении технологий ИИ.

В настоящее время потенциал STS особенно заметен в быстром внедрении ИИ в различных отраслях. ИИ и связанные с ним усилия по цифровизации часто приводят к реструктуризации рабочих процессов или полностью переосмысленным бизнес-моделям, однако принципы STS предупреждают, что эти преобразования требуют тщательного согласования с социальными аспектами, такими как вовлечённость работников, доверие, повышение квалификации и этические соображения.

Подход STS может способствовать доверию между людьми и ИИ, что будет иметь решающее значение для его внедрения [9]. В этом контексте эффективное применение STS требует активного участия заинтересованных сторон. Устойчивые преимущества достигаются за счёт целостного подхода, который объединяет техническую инфраструктуру и социальные практики, процессы взаимного обучения и постоянный диалог о целях и этике.

Уделяя внимание взаимосвязи людей, процессов, технологий и окружающей среды, организации могут избежать ловушек «чисто технических» инициатив и создать более адаптивное, инновационное и социально ориентированное будущее с помощью ИИ. Этот взгляд критически важен в современном быстроменяющемся технологическом ландшафте, напоминая нам, что способ внедрения ИИ и его гармонизация с человеческим трудом не менее важны, чем конкретные функциональные возможности, которые ИИ может предоставить. В рамках данных теоретических концепций будет сформулирована логика анализа отношения сотрудников сферы высшего образования к технологиям ИИ в образовательной сфере.

#### Отношение работников сферы высшего образования к технологиям ИИ

По итогам анализа американских и европейских академических работников было выделено семь кластеров работников, сгруппированных по отношению к технологиям ИИ и их внедрению в академическую среду [11]:

**Таблица 1**  
**Группировка сотрудников академической среды по отношению к технологиям ИИ и их внедрению в образовательный процесс [11]**

Кластер	Подход к ИИ	Ключевые элементы отношения
1. Оптимисты	Энтузиазм по поводу немедленных выгод и быстрой эффективности	Акцент на использовании больших языковых моделей для повседневных задач, фокус на практической выгоде, незначительная озабоченность неравенством или чрезмерной зависимостью от ИИ
2. Умеренные	Сбалансированная позиция, взвешивание преимуществ ИИ и этических и регуляторных пробелов	Осторожный подход с надеждой на развитие технологий, озабоченность конфиденциальностью данных и дисбалансом ресурсов, прагматичное признание преимуществ ИИ
3. Мечтатели	Визионерский подход, представление о преобразованиях в педагогике с помощью ИИ	Более глубокое влияние на креативность, культурные нормы и образовательные инновации, надежда на то, что ИИ сможет повысить уровень вовлеченности и равенства в образовательном процессе
4. Осторожные скептики	Практичный подход с бдительным отношением к подводным камням ИИ, акцент на необходимости человеческого контроля	Опасения по поводу чрезмерной зависимости, акцент на пробелах в политике и проблемах доверия, настойчивое требование критических проверок и обучения

5. Экспансионисты	Рассмотрение ИИ как катализатора для переосмысления профессиональных норм, равенства и дизайна рабочего места	Сильный акцент на этике, политике, управлении данными и предпринимательстве; признание потенциала ИИ для расширения возможностей
6. Знатоки	Широкая грамотность в области ИИ, учёт многих аспектов — от конфиденциальности до институциональных реформ	Значительный акцент на работе с данными, качественном обучении, улучшении повседневной рабочей нагрузки, балансе между автоматизацией и человеческим участием
7. Стратеги	Структурный, ориентированный на политику взгляд на институциональное влияние ИИ	Призыв к созданию рамок, которые обеспечат равенство, справедливую оплату труда и ответственное внедрение ИИ, наряду с признанием повышения эффективности благодаря ИИ

\*Источник: составлено авторами

В рамках проведенных интервью с российскими преподавателями, мы отметили высокую степень выраженности двух из представленных семи подходов – это «осторожные скептики» и «знатоки». Большинство преподавателей, которые участвовали в глубинных интервью, отмечали высокую степень необходимости использования технологий ИИ в повседневной работе, однако при этом отмечали высокий риск использования данных технологий студентами и недобросовестными коллегами в рамках написания академических работ или сдачи выпускных квалификационных работ (ВКР) с использованием больших языковых моделей. Некоторые из респондентов отмечали необходимость усиления контроля за использованием технологий ИИ в академических работах, отмечая необходимость включения модуля системы «Антиплагиат», посвященного отслеживанию использования технологий ИИ при написании текстов в учебно-методические рекомендации ВУЗов.

При этом многие преподаватели разделяют позиции постепенного внедрения технологий ИИ, что соответствует кластеру «умеренные» в зарубежной методологии. Отчасти проблемы регулирования использования и злоупотребления технологиями ИИ в студенческой среде являются одним из ключевых барьеров для активного внедрения данных технологий для большинства респондентов. Во многом такие барьеры связаны с недостатками методических

указаний со стороны крупных регуляторных структур (Министерство образования, РосОбрНадзор, МинТруд), которые довольно инертны в части формулировки конкретных требований для реализации технологий как в практическом применении для образовательного и учебного процесса, так и в части тех компетенций, которые связаны непосредственно с получением студентами навыков в области технологий ИИ. Многие респонденты выразили надежду, что вскоре эта ситуация изменится – в этом случае применение технологий ИИ будет восприниматься более позитивно.

Кластеры, связанные с позитивными и мечтательными точками зрения на распространение технологий ИИ, практически не встречались нам в рамках проведения глубинных интервью. Можно отметить некоторый осторожный оптимизм со стороны «умеренных» и «знатоков», которые выделяют позитивные тренды в развитии технологий ИИ и рассматривают условия, при которых новые механизмы (например, персонализация студенческих интерфейсов и аналитика успеваемости и активности студентов с помощью ИИ-алгоритмов) будут внедрены в академическую среду. Подобные измышления мы приводили в работе, которая была опубликована ранее [1] – при обсуждении выделенных в данной работе технологий многие из «умеренных» и «знатоков» выражали умеренный оптимизм в части их применения.

По итоговому анализу глубинных интервью мы не могли бы провести четкий водораздел между разными кластерами отношения к технологиям ИИ среди преподавателей, как это было сделано в зарубежной работе. В рамках рассуждений мы можем выделить три основных компонента теории STS, которые были максимально важны для респондентов, что соответствует общим рассуждениям в зарубежной академической литературе: во-первых, респонденты акцентировали внимание на управлении границами и согласовании технологий ИИ с социальными нормами и политикой [9]; во-вторых, отмечали тренд на демократизацию знаний в рамках использования технологий ИИ [8]; и, наконец, в третьих, указывали на необходимость учета интересов персонала и студентов в рамках развития технологий ИИ в процессе проектирования конкретных решений [2].

троль, укрепит стандарты достойной работы и поддержит инклюзивную учебную среду.

### **Заключение и рекомендации**

Опираясь на наши выводы, можно предложить несколько практических шагов, которые помогут высшим учебным заведениям ответственно и эффективно интегрировать ИИ в преподавание и исследования:

1. Университеты должны разработать чёткую политику в области ИИ, определяющую обязанности, защиту данных и допустимые способы использования.
2. Структурированные программы обучения помогут преподавателям обрести критически важную грамотность в области ИИ и способствовать его целесообразному внедрению.
3. Справедливое распределение ресурсов, таких как вычислительная инфраструктура и лицензии, обеспечит доступность преимуществ ИИ для всех академических сотрудников и студентов.
4. Регулярные этические аудиты и консультации с заинтересованными сторонами помогут снизить риски, связанные с рабочей нагрузкой, авторством и качеством работы.
5. Согласование практики использования ИИ с основными академическими ценностями сохранит человеческий кон-



**Список источников:**

1. Аржанова К. А., Долгополов Д. В., Старостин В. С. Разработка и верификация междисциплинарной модели использования инструментов и технологий искусственного интеллекта для совершенствования образовательного процесса и его инфраструктуры в организациях высшего образования // Финансовый менеджмент. 2023. № 3-2. С. 4-12.
2. Appelbaum, S. H. (1997). Socio-technical systems theory: An intervention strategy for organizational development. *Management Decision*, 35(6), 452–463.
3. Devineni, S. AI-enhanced data visualization: transforming complex data into actionable insights. *Journal of Technology and Systems*, 6(3), 2024. – p.52-77.
4. Dos Santos, N. R. (2019). Decent work expressing universal values and respecting cultural diversity: Propositions for intervention. *Psychologica*, 62(1), 233–250.
5. Ferraro, T., Pais, L., dos Santos, N. R., & Moreira, J. M. (2018). The decent work questionnaire: Development and validation in two samples of knowledge workers. *International Labour Review*, 157(2), 243–265.
6. Ghosh, K., & Sadeghian, S. (2024). The impact of AI on perceived job decency and meaningfulness: A case study. In *Symposium on Human-Computer Interaction for Work (CHIWORK '24)*, June 23–27, 2024, Newcastle-upon-Tyne, UK. ACM.
7. Herrmann, T., & Pfeifer, S. (2023). Keeping the organization in the loop: A socio-technical extension of human-centered artificial intelligence. *AI & Society*, 38, 1523–1542.
8. Makarius, E. E., Mukherjee, D., Fox, J. D., & Fox, A. K. (2020). Rising with the machines: A sociotechnical framework for bringing artificial intelligence into the organization. *Journal of Business Research*, 120, 262–273.
9. Sony, M., & Naik, S. (2020). Industry 4.0 integration with socio-technical systems theory: A systematic review and proposed theoretical model. *Technology in Society*, 61, 101248.
10. Sperrle, F., El-Assady, M., Guo, G., Borgo, R., Chau, D., Endert, A., ... & Keim, D. (2021). A survey of human-centered evaluations in human-centered machine learning. *Computer Graphics Forum*, 40(3), 543-568.
11. Verboom, A.D.P.R., Pais, L., Zijlstra, F.R. et al. Perceptions of artificial intelligence in academic teaching and research: a qualitative study from AI experts and professors' perspectives. *Int J Educ Technol High Educ* 22, 46 (2025).
12. Wu, A., Wang, Y., Shu, X., Moritz, D., Cui, W., Zhang, H., Zhang D. & Qu, H. Ai4vis: survey on artificial intelligence approaches for data visualization. *arXiv e-prints*, Art. no. arXiv:2102.01330, 2021.
13. Xia, Y. Applications of data visualization technology in artificial intelligence. *Frontiers in Business Economics and Management*, 15(2), 2024 p.385-388.

**References:**

1. 1. Arzhanova K. A., Dolgoplov D. V., Starostin V. S. Development and verification of an interdisciplinary model for using artificial intelligence tools and technologies to improve the educational process and its infrastructure in higher education organizations // *Financial management*. 2023. No. 3-2. P. 4-12.
2. Appelbaum, S. H. (1997). Socio-technical systems theory: An intervention strategy for organizational development. *Management Decision*, 35(6), 452–463.
3. Devineni, S. AI-enhanced data visualization: transforming complex data into actionable insights. *Journal of Technology and Systems*, 6(3), 2024. – p.52-77.
4. Dos Santos, N. R. (2019). Decent work expressing universal values and respecting cultural diversity: Propositions for intervention. *Psychologica*, 62(1), 233–250.
5. Ferraro, T., Pais, L., dos Santos, N. R., & Moreira, J. M. (2018). The decent work questionnaire: Development and validation in two samples of knowledge workers. *International Labour Review*, 157(2), 243–265.
6. Ghosh, K., & Sadeghian, S. (2024). The impact of AI on perceived job decency and meaningfulness: A case study. In *Symposium on Human-Computer Interaction for Work (CHIWORK '24)*, June 23–27, 2024, Newcastle-upon-Tyne, UK. ACM.
7. Herrmann, T., & Pfeifer, S. (2023). Keeping the organization in the loop: A socio-technical extension of human-centered artificial intelligence. *AI & Society*, 38, 1523–1542.
8. Makarius, E. E., Mukherjee, D., Fox, J. D., & Fox, A. K. (2020). Rising with the machines: A sociotechnical framework for bringing artificial intelligence into the organization. *Journal of Business Research*, 120, 262–273.
9. Sony, M., & Naik, S. (2020). Industry 4.0 integration with socio-technical systems theory: A systematic review and proposed theoretical model. *Technology in Society*, 61, 101248.
10. Sperrle, F., El-Assady, M., Guo, G., Borgo, R., Chau, D., Endert, A., ... & Keim, D. (2021). A survey of human-centered evaluations in human-centered machine learning. *Computer Graphics Forum*, 40(3), 543-568.
11. Verboom, A.D.P.R., Pais, L., Zijlstra, F.R. et al. Perceptions of artificial intelligence in academic teaching and research: a qualitative study from AI experts and professors' perspectives. *Int J Educ Technol High Educ* 22, 46 (2025).
12. Wu, A., Wang, Y., Shu, X., Moritz, D., Cui, W., Zhang, H., Zhang D. & Qu, H. Ai4vis: survey on artificial intelligence approaches for data visualization. *arXiv e-prints*, Art. no. arXiv:2102.01330, 2021.
13. Xia, Y. Applications of data visualization technology in artificial intelligence. *Frontiers in Business Economics and Management*, 15(2), 2024 p.385-388.

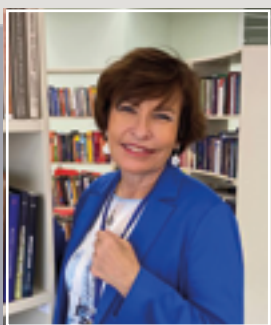
022. - 156 p.



УДК 711/712  
DOI: 10.52176/2304831X\_2025\_06\_190  
EDN: <https://elibrary.ru/stouss>

## Развитие инклюзивного волонтерства и его влияние на формирование доступной городской инфраструктуры: опыт студенческих проектов

The development of inclusive volunteering and its impact on the formation of accessible urban infrastructure: experience from student projects



**Татьяна Александровна Береговская**

ФГБОУ ВО «Государственный Университет Управления», кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры маркетинга, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2974-6757>, Web of Science Researcher ID: D-1909–2019, SPIN-код: 7237-3181, AuthorID: 323326  
109542, Россия, Москва, Рязанский проспект, 99.  
e-mail: [ta\\_beregovskaya@guu.ru](mailto:ta_beregovskaya@guu.ru)

**Tatiana A. Beregovskaya**

FSBEI HE "State University of Management", Candidate of Economics Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Marketing, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2974-6757>, Web of Science Researcher ID: D-1909-2019, SPIN-code: 7237-3181, AuthorID: 323326  
99 Ryazan Avenue, Moscow, Russia, 109542.  
e-mail: [ta\\_beregovskaya@guu.ru](mailto:ta_beregovskaya@guu.ru)



**Татьяна Геннадьевна Луковенко**

ФГБОУ ВО «Тихоокеанский государственный университет», кандидат педагогических наук, доцент, руководитель высшей школы теории и методики педагогического и дефектологического образования, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7989-2827>, Scopus ID: 57197869143, Web of Science Researcher ID: AAY-2936-2021, SPIN-код: 9241-5770, AuthorID: 681942

680020, Хабаровск, Гамарника 6А/74

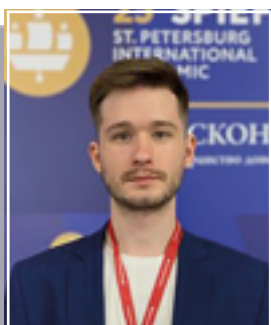
e-mail: 009854@togudv.ru

**Tatiana G. Lukovenko**

Pacific National University, Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor, Head of the Higher School of Theory and Methods of Pedagogical and Defectological Education, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7989-2827>, Scopus ID: 57197869143, Web of Science Researcher ID: AAY-2936-2021, SPIN- code: 9241-5770, AuthorID: 681942

6A/74 Gamarnika, Khabarovsk, Russia, 680020

e-mail: 009854@togudv.ru



**Олег Дмитриевич Шахматов**

ФГБОУ ВО «Тихоокеанский государственный университет», аспирант, ассистент высшей школы теории и методики педагогического и дефектологического образования, специалист ресурсного учебно-методического центра по обучению инвалидов и лиц с ОВЗ, ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-2077-1724>, SPIN-код: 1127-7232, AuthorID: 1192482

680022, Россия, Хабаровск, Большая, 99/46.

e-mail: shahmatov.oleg@inbox.ru

**Oleg D. Shakhmatov**

Pacific National University, postgraduate student, assistant at the Higher School of Theory and Methods of Pedagogical and Defectological Education, specialist at the Resource Educational and Methodological Center for the Training of People with Disabilities and Persons with Special Educational Needs, ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-2077-1724>, SPIN-код: 1127-7232, AuthorID: 1192482

99/46 Bolshaya, Khabarovsk, Russia, 680022.

e-mail: shahmatov.oleg@inbox.ru

**Аннотация.**

В данной статье рассматривается роль инклюзивного волонтерства в формировании и развитии доступной городской инфраструктуры на примере студенческих проектов. В сентябре 2025 г. на базе Тихоокеанского государственного университета (ТоГУ) в г. Хабаровск сетью Ресурсных учебно-методических центров организаций высшего образования (РУМЦ) Министерства высшего образования Российской Федерации была проведена IV Всероссийская студенческая смена по инклюзивному волонтерству и инклюзивному туризму. РУМЦ – это структурное подразделение образовательной организации высшего образования, деятельность которого направлена на повышение качества и доступности высшего образования для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья (ОВЗ) в Российской Федерации. В рамках Смены было проведено исследование с целью анализа взаимосвязи роста волонтерских компетенций и улучшения доступности объектов городской среды. Результаты проведенного сравнительного анализа уровня готовности студентов к работе в условиях инклюзии до и после участия в проекте, а также оценки влияния их экспертных заключений и рекомендаций по развитию объектов инклюзивного туризма демонстрируют повышение как уровня подготовки волонтеров, так и уровня доступности объектов инклюзивного туризма. Это подтверждает вывод об эффективности студенческих инициатив в развитии инклюзивного добровольчества и инклюзивного туризма.

**Ключевые слова.**

Инклюзивное волонтерство, доступная инфраструктура, студенческие проекты, инклюзивный туризм, социальная интеграция, компетенции волонтеров.

**Введение**

В России вопросы инклюзивности в высшем образовании в последние годы приобретают все большую актуальность. Студенты с инвалидностью имеют возможность поступать в ВУЗы на места с государственным финансированием в рамках «особой квоты» – 10% бюджетных мест, выделенных для абитуриентов с инвалидностью и детей-сирот. Кроме того, в настоящее время много внимания уделяется развитию волонтерского движения студентов вуза в условиях инклюзивного образования.

В последние годы вопросы организации и содержания волонтерской деятельности в высшем образовании являются объектом изучения как отечественных, так и зарубежных исследователей [7].

Все авторы подчеркивают, что участие студентов в волонтерской деятельности способствует построению социально от-

**Abstract.**

This article examines the role of inclusive volunteering in the formation and development of accessible urban infrastructure, using the example of student projects. In September 2025, the Pacific National University (PNU) in Khabarovsk hosted the IV All-Russian Student Shift on Inclusive Volunteering and Inclusive Tourism, organized by the Network of Resource and Methodological Centers of Higher Education Institutions (RMC) of the Ministry of Higher Education of the Russian Federation. The RUMC is a structural unit of a higher education institution whose activities are aimed at improving the quality and accessibility of higher education for people with disabilities and limited health opportunities (LHO) in the Russian Federation. As part of the Shift, a study was conducted to analyze the relationship between the growth of volunteer competencies and the improvement of accessibility to urban environment facilities. The results of a comparative analysis of the level of students' readiness to work in an inclusive environment before and after participating in the project, as well as an assessment of the impact of their expert opinions and recommendations on the development of inclusive tourism facilities demonstrate an increase in both the level of volunteer training and the level of accessibility to inclusive tourism facilities. This confirms the effectiveness of student initiatives in promoting inclusive volunteering and inclusive tourism.

**Keywords.**

Inclusive volunteering, accessible infrastructure, student projects, inclusive tourism, social integration, volunteer competencies.

ветственного общества. Но вместе с тем, обращают внимание на развитие у студентов-волонтеров определенных качеств личности, надпрофессиональных компетенций, аксиологических установок, социально-психологической готовности к работе с лицами с инвалидностью, профессиональных компетенций для будущей трудовой деятельности [3; 4; 13].

Часть авторов рассматривают волонтерство, как социальную деятельность и как ресурс инклюзивного образования [6]. А другие поддерживают идею коллег и считают, что инклюзивное общество помогает студентам с инвалидностью удовлетворять не только базовые потребности, при этом повышая качество их жизни, но и аккумулировать социальные ресурсы, что способствует продвижению общества вперед. А включение молодежи в волонтерское движение «Абилимпикс» направлено на актив-

ное формирование значимых компетенций, а также на поддержку мотивации лиц с инвалидностью, их профессиональную ориентацию и содействие их трудоустройству [9].

Некоторые педагоги предлагают волонтерскую деятельность включать как неформальную образовательную практику в учебный процесс. Так, в системе высшего образования она способствует формированию надпрофессиональных компетенций обучающихся, которые представляют совокупность универсальных знаний, умений, личностных качеств, которые позволяют достигать положительных результатов во всех жизненных сферах [2].

Потенциал молодежной волонтерской деятельности может быть рассмотрен в двух основных направлениях: как молодежное волонтерство влияет на конкретную историческую ситуацию, которая сложилась в обществе к настоящему моменту и как оно воздействует на личность самого волонтера. В современном обществе инклюзивное добровольчество также трактуется с точки зрения новой технологии социальной работы по формированию культуры здорового образа жизни современной молодежи [1].

Сейчас в нашей стране идет период обобщения опыта развития студенческого волонтерского движения. Это относится и к главному ресурсу волонтерского движения – молодежи. Можно говорить о том, что в российских высших учебных заведениях к настоящему времени сформирована инфраструктура и система организации работы с волонтерами, есть опыт обучения и оказания волонтерской помощи лицам с инвалидностью и ОВЗ, а также включения их в добровольчество [9].

Следует отметить, что в зарубежных вузах также изучаются вопросы обучения студентов с ограниченными возможностями здоровья. В ходе данной работы выявляются проблемы, аналогичные тем, которые существуют и в учебных заведениях высшего образования Российской Федерации. Среди основных проблем, с которыми студенты сталкиваются ежедневно, взаимодействие с преподавателями, сопровождение тьюторами, стрессы и организация доступной среды [18].

Особое внимание зарубежными исследователями уделяется изучению роли волонтерства как в процессе обучения, так

и последующего вовлечения людей с ограниченными возможностями в новую социокультурную среду [16; 19].

В зарубежных исследованиях также изучаются и преимущества волонтерской деятельности: социальное признание, социальная интеграция и развитие личности, и препятствия: негативное отношение, личные факторы, отсутствие социальной интеграции для включения добровольцев с ограниченными возможностями в волонтерство [17; 21]. Многие студенты с инвалидностью сталкиваются с различными проблемами, но несмотря на них, не только хотят, но и могут стать волонтерами. Конечно, необходимо более тщательно изучить медицинские и социальные аспекты волонтерства [20]. В рассматриваемом контексте особое значение приобретает участие студентов в волонтерских проектах, направленных на поддержку людей с инвалидностью и/или ограниченными возможностями здоровья [14].

В последние годы в России активно развивается инклюзивный туризм, который требует подготовки высококвалифицированных специалистов, в том числе волонтеров, способных проводить оценку доступности объектов инклюзивного туризма, а также улучшать данные объекты [8].

Как указывалось выше, цель исследования, проведенного в рамках IV Общероссийской студенческой смены по инклюзивному волонтерству и инклюзивному туризму – анализ влияния участия студентов в проектах инклюзивного волонтерства на формирование их компетенций, а также оценка значимости экспертных заключений студентов для развития доступности объектов инклюзивного туризма.

### Основная часть

Инклюзивное волонтерство представляет собой комплекс социальных практик, которые направлены на вовлечение различных групп населения, включая людей с инвалидностью и ограниченными возможностями здоровья, в добровольческую (волонтерскую) деятельность. Данное явление преодолевает рамки традиционного понимания волонтерства, так как интегрирует принципы равных возможностей и социальной справедливости, являясь механизмом преодоления социальных барьеров и формирования доступной среды [5].



Основой инклюзивного волонтерства является идея социальной интеграции, которая предполагает под собой создание условий, при которых любой человек, вне зависимости от физических или психических особенностей, может принимать активное участие в жизни общества. Данная идея требует не только изменений инфраструктуры и повышения ее доступности, но и трансформации социальных общественных установок.

Говоря о функциях инклюзивного волонтерства, можно судить о формировании у людей эмпатии, коммуникации, сотрудничества. Волонтеры, работающие в инклюзивной среде, учатся понимать потребности людей с особыми потребностями, адаптировать свою деятельность, находить индивидуальные подходы. Также инклюзивное волонтерство является важным инструментом по созданию условий для социальной мобильности и самореализации не только для волонтеров, но и для благополучателей волонтерской деятельности. Участие людей с инвалидностью и/или ограниченными возможностями здоровья зачастую является средством интеграции в общество, а также развития самостоятельности и приобретения новых социальных ролей.

Участие в инклюзивных волонтерских проектах способствует формированию гражданской идентичности. Волонтеры способны осознать свою роль в преобразовании общества, способны понимать свою жизненную позицию и развивать стремление к изменению окружающей реальности.

Инклюзивный туризм как направление социальной практики тесно связан с концепцией инклюзивного волонтерства. Он предполагает создание комфортных и безопасных условий для лиц с особыми потребностями. Развитие инклюзивного туризма, бесспорно, требует комплексного подхода, который должен включать в себя адаптацию транспортной, архитектурной доступности объектов туризма, размещения данных учреждений, а также подготовки специалистов, участвующих в реализации инклюзивных туристических маршрутов.

Способность специалистов оценивать доступность объектов и умение разрабатывать рекомендации по улучшению доступности является важнейшим аспектом развития инклюзивного туризма. Волонтеры, прошедшие специальное обучение, могут

выступать в качестве экспертов, которые могут выявить барьеры в организации туристической инфраструктуры и пространства.

Эффективность волонтерской деятельности напрямую зависит от степени уровня подготовки ее участников. Современные образовательные программы, направленные на формирование компетенций в области инклюзии, включают несколько ключевых моментов:

1. Теоретическая подготовка, включающая изучение основ инклюзивного подхода, особенностей взаимодействия с людьми с особыми потребностями, этические нормы в работе с особыми категориями граждан.

2. Практическая подготовка – развитие навыков общения, взаимодействия, адаптации деятельности к потребностям разных людей, умение работать в команде и решать нестандартные ситуации.

3. Рефлексивный компонент готовности – анализ собственного опыта, осознание сильных и слабых сторон, самооценка и самосовершенствование.

4. Опыт участия в проектной деятельности – участие в разработке и реализации социальных проектов, направленных на улучшение доступности городской среды и качества жизни людей с особыми потребностями.

Результатом деятельности инклюзивных волонтеров можно считать не только социальную интеграцию, но и формирование доступной среды в процессе их взаимодействия с туристическими объектами. Экспертные заключения, оценки и рекомендации волонтеров становятся основой для разработки программ адаптации общественных пространств, транспорта, культурных и образовательных учреждений.

Важно отметить, что изменения в городской среде, инициированные инклюзивными волонтерами имеют долгосрочный характер, так как способствуют не только улучшению физической архитектурной доступности, но и формированию инклюзивной культуры среди населения, повышению осведомленности общества о проблемах людей с особыми потребностями.

Развитие инклюзивного волонтерства открывает новые перспективы для формирования и развития социально ответственного общества. Внедрение социальных практик в различные сферы жизни позво-

ляет преодолевать стереотипы, развивать толерантность и уважение у человека. Особое значение приобретает развитие сетевого взаимодействия между волонтерскими организациями, образовательными организациями и органами власти. Такое взаимодействие способствует созданию устойчивой системы поддержки инклюзивных инициатив и обеспечению их эффективной реализации на практике.

Таким образом, инклюзивное волонтерство является не только формой социальной активности, но и важным механизмом для формирования доступной и дружелюбной городской среды, способствующей интеграции всех категорий населения в жизнь общества.

Данное исследование проводилось в рамках IV Общероссийской студенческой смены по инклюзивному волонтерству и инклюзивному туризму в г. Хабаровск, которая включала в себя два этапа: заочный и очный. На заочном этапе приняли участие 826 студентов – волонтеров (в том числе с инвалидностью) из различных регионов России, прошедших обучение по программе дополнительного профессионального образования «Инклюзивное волонтерство и инклюзивный туризм». По результатам конкурсного отбора, на очный этап были приглашены 100 лучших студентов.

Анализа литературы позволил определить у инклюзивных волонтеров следующую структуру понятия «Готовность к профессиональной педагогической деятельности»:

- волевой компонент (внутренняя потребность в управлении действиями);
- мотивационный компонент (стремление субъекта к достижению успеха, наличие интереса к профессиональной педагогической деятельности);
- оценочный компонент (проведение субъектом оценки своей подготовленности к осуществлению профессиональных задач);
- ориентационный компонент (совокупность определенных знаний субъекта об условиях и особенностях осуществления профессиональной педагогической деятельности);
- личностный компонент (уровень морально-педагогической подготовки к осуществлению профессиональной педагогической деятельности);
- когнитивный компонент (информированность субъекта об особенностях, усло-

виях, содержании профессиональной педагогической деятельности) [15].

Для оценки готовности к профессиональной деятельности использовались следующие методики:

1. Волевой компонент (внутренняя потребность в управлении действиями): модифицированный опросник «Исследование уровня развития волевых качеств» (адаптация авторами оригинальной методики Русалова В.М.) [11]. Опросник содержит утверждения, которые оценивают силу воли, целеустремленность, настойчивость, самоконтроль. Оценка производится по пятибалльной шкале (от 1 – низкий уровень до 5 – высокий уровень). Баллы по каждому из пунктов суммируются, формируя общий показатель уровня развития волевых качеств. Модификация опросника состояла в адаптации вопросов к специфике профессиональной деятельности будущих дефектологов.

2. Мотивационный компонент (стремление к успеху, интерес к профессии): модифицированная методика «Мотивация к учебной деятельности» (адаптация авторами оригинальной методики Андреева В.И.). Данная методика включает шкалы, оценивающие отдельные мотивы учебной деятельности (социальные, профессиональные, познавательные, престижные). В модифицированном варианте акцент ставится на мотивах работы с детьми с ограниченными возможностями здоровья. Респонденты оценивали степень важности каждого мотива по пятибалльной шкале.

3. Оценочный компонент (самооценка подготовленности): применялась адаптированная методика самооценки профессиональной компетентности. Методика содержит шкалы, оценивающие уровень владения теоретическими знаниями, практическими навыками и приемами, готовностью к работе с людьми с ограниченными возможностями здоровья по пятибалльной шкале. Адаптация заключалась в уточнении вопросов с учетом специфики дефектологии.

4. Ориентационный компонент (знания об условиях и особенностях профессии): тест на знание нормативных законодательных актов, регламентирующих инклюзивное образование в Российской Федерации. Тест включал вопросы закрытого типа с одним правильным ответом. Процент

правильных ответов определял уровень сформированности.

6. Личностный компонент (морально-педагогическая подготовка): адаптированная методика диагностики уровня развития личностных качеств педагога. Методика включает в себя шкалы, оценивающие уровень эмпатии, терпения, ответственности, коммуникативности. Адаптация методики заключалась в корректировке вопросов под специфику работы с детьми с ограниченными возможностями здоровья. Оценка проводилась по пятибалльной шкале.

7. Когнитивный компонент (информированность об особенностях профессии): анкетирование, включающее вопросы об особенностях работы с детьми с ограниченными возможностями здоровья, направлениях дефектологии, современных методах коррекционной работы. Процент правильных ответов определял уровень когнитивной подготовленности.

Все внесенные изменения в адаптированные авторами методики были направлены на повышение валидности и релевантности методик к исследуемой проблеме.

Для оценки влияния экспертных рекомендаций на доступность объектов инклюзивного туризма использовались эксперт-

ные заключения, отработанные студентами в ходе очного этапа Смены. Данные заключения включали анализ текущего состояния объектов туризма г. Хабаровска и предложения по их адаптации для людей с ограниченными возможностями.

Этапы исследования:

1. Констатирующий этап: Диагностика исходного уровня готовности к работе в условиях инклюзии у всех участников заочного этапа (826 человек).

2. Формирующий этап: Участники очного этапа (100 человек) были вовлечены в образовательные и практические мероприятия, направленные на формирование профессиональной готовности и разработку экспертных рекомендаций.

3. Контрольный этап: Повторная диагностика уровня готовности студентов к работе в условиях инклюзии и анализ влияния экспертных рекомендаций на доступность объектов инклюзивного туризма.

Уровень готовности студентов к работе в условиях инклюзии представлен в таблице 1.

Результаты сравнительного анализа уровня готовности студентов к работе в условиях инклюзии на констатирующем и контрольном этапе представлены в таблице 2.

**Таблица 1**  
**Уровень готовности студентов к работе в условиях инклюзии на заочном этапе Смены (n=826)**

Компонент готовности	Среднее значение (М)	Стандартное отклонение (SD)
Волевой	3.1	0.8
Мотивационный	3.8	0.7
Оценочный	2.7	0.9
Ориентационный	60%	12%
Когнитивный	65%	11%
Личностный	4.3	0.5

\*Источник: составлено авторами

**Таблица 2**  
**Сравнительный анализ уровня готовности 100 лучших студентов до и после очного этапа Смены**

Компонент готовности	Мдо ± SDдо	Мпосле ± SDпосле	t	p	d
Волевой	3.5 ± 0.7	4.2 ± 0.6	7.14	p<0.001	1.02
Мотивационный	4.0 ± 0.6	4.6 ± 0.5	6.67	p<0.001	1.00
Оценочный	3.0 ± 0.8	4.0 ± 0.7	8.93	p<0.001	1.34
Ориентационный	70% ± 10%	85% ± 8%	9.52	p<0.001	1.67
Когнитивный	72% ± 9%	88% ± 6%	11.11	p<0.001	1.85
Личностный	4.4 ± 0.4	4.7 ± 0.3	5.74	p<0.001	0.76

\*Источник: составлено авторами

Анализ данных проведенного опроса позволил выявить следующие результаты:

– волевой компонент: среднее значение выросло с 3.5 до 4.2, что указывает на значительное улучшение волевых качеств участников ( $t=7.14$ ,  $p<0.001$ ,  $d=1.02$ ).

– мотивационный компонент: среднее значение увеличилось с 4.0 до 4.6, что свидетельствует о повышении мотивации к работе в условиях инклюзии ( $t=6.67$ ,  $p<0.001$ ,  $d=1.00$ ).

– оценочный компонент: среднее значение возросло с 3.0 до 4.0, что говорит о повышении уровня самооценки профессиональной компетентности ( $t=8.93$ ,  $p<0.001$ ,  $d=1.34$ ).

– ориентационный компонент: средний процент правильных ответов увеличился с 70% до 85%, что указывает на улучшение знаний об условиях и особенностях работы в инклюзии ( $t=9.52$ ,  $p<0.001$ ,  $d=1.67$ ).

– когнитивный компонент: средний процент правильных ответов вырос с 72% до 88%, что указывает на улучшение информированности об особенностях работы с людьми с ограниченными возможностями ( $t=11.11$ ,  $p<0.001$ ,  $d=1.85$ ).

– личностный компонент: среднее значение увеличилось с 4.4 до 4.7, что говорит о развитии личностных качеств, необходимых для работы в условиях инклюзии ( $t=5.74$ ,  $p<0.001$ ,  $d=0.76$ ).

В ходе очного этапа Смены студенты составили экспертные заключения и разработали рекомендации по улучшению доступности объектов инклюзивного туризма в Хабаровске, которые включали:

1. Анализ текущего состояния объектов инклюзивного туризма.

2. Выявление барьеров, препятствующих доступности для людей с ограниченными возможностями.

3. Предложения по адаптации объектов городской среды к условиям доступности для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья.

Экспертные заключения были переданы местным властям и организациям г. Хабаровска для рассмотрения и дальнейшего внедрения с целью внесения изменений в городскую инфраструктуру. Безусловно, работа по улучшению доступности объектов городской среды требует времени, однако, разработанные рекомендации могут лечь в основу данной работы.

## Заключение

Развитие инклюзивного туризма в России тесно взаимосвязано с ростом вовлеченности молодежи в волонтерское движение. В этой связи необходимо отметить активную деятельность Министерства науки и высшего образования Российской Федерации на формирование и продвижение инклюзивной культуры в вузах нашей страны. Проводимые под руководством профильного ведомства мероприятия сети РУМЦ способствуют развитию инклюзивного волонтерского движения в высших учебных заведениях России.

Участие в инклюзивном волонтерстве и образовательных мероприятиях (на примере IV Общероссийской студенческой смены по инклюзивному волонтерству и инклюзивному туризму) способствует значительному улучшению профессиональной готовности студентов к работе в условиях инклюзии. Разработанные экспертные рекомендации по улучшению доступности объектов инклюзивного туризма подтверждают важность включения подобных программ в образовательный процесс для подготовки квалифицированных специалистов. Взаимосвязь роста волонтерских компетенций и улучшения доступности городских объектов подчеркивает необходимость дальнейшего развития инклюзивных инициатив.

**Список источников:**

1. Богдановская В. И. Об инклюзивном добровольчестве как ресурсе по формированию культуры здорового образа жизни // URL: [http://zabgu.ru/files/html\\_document/pdf\\_files/fixed/Ob\\_inklyuzivnom\\_dobrovol%27chestve/Bogdanovskaya\\_V.I.\\_Ob\\_inklyuzivnom\\_dobrovolchestve....pdf](http://zabgu.ru/files/html_document/pdf_files/fixed/Ob_inklyuzivnom_dobrovol%27chestve/Bogdanovskaya_V.I._Ob_inklyuzivnom_dobrovolchestve....pdf) (дата обращения 25.09.2025)
2. Бурякова К. И., Малкова И. Ю. Возможности и проблемы развития надпрофессиональных компетенций молодежи в волонтерской деятельности на базе некоммерческих организаций // Сибирский педагогический журнал. Вопросы воспитания и обучения. 2019. № 1. С. 7-13.
3. Капустина А. Н. Волонтерская деятельность как ресурс самореализации личности // Universum: Психология и образование. 2016. № 3-4 (22).
4. Киселева И. Н. Использование инновационных подходов к организации волонтерской деятельности в вузах современной России // Современные наукоемкие технологии. 2017. № 8. С. 105-110.
5. Кушхова А.Ф., Чемаев Н.А., Виндижева А.О., Желиготова Р.М. Развитие инклюзивного волонтерства как способа формирования инклюзивной культуры // Контекст и рефлексия: философия о мире и человеке. 2023. Том 12. № 2А. С. 116-123.
6. Мартынова Т. Н., Гавло Е. А., Цвеклинская К. А. Социальная волонтерская деятельность студентов вуза в условиях инклюзивного образования // Профессиональное образование в России и за рубежом. 2019. № 1 (33). С. 153-159.
7. Меркуленко Е. И. Современное состояние инклюзивного волонтерства в России и на Западе // Молодой ученый. 2024. № 21 (520). С. 649-652.
8. Павлова Ю. Ю. Перспективные направления развития инклюзивного туризма в России // Вестник РЭУ им. Г. В. Плеханова. 2025. Том 22. № 2 (140). С. 251-259.
9. Пилипенко А. Ю. Опыт развития студенческого волонтерства и обучения волонтеров в Псковском государственном университете // Вестник Череповецкого государственного университета. 2018. № 6. С. 191-199.
10. Рудзинская Т. Ф., Рябихина А. В. Включение молодежи в волонтерское движение «Абилимпикс» как условие формирования инклюзивного общества // Казанский вестник молодых ученых. Исторические науки. 2017. Т. 1. № 3 (3). С. 120-124.
11. Русалов В.М. Темперамент в структуре индивидуальности человека: Дифференциально-психофизиологические и психологические исследования. ИП РАН, 2012, 528 с. ISBN 978-5-9270-0234-4
12. Сорокин Н.Ю., Луковенко Т.Г. Готовность профессорско-преподавательского состава к обучению инвалидов в вузе // Психологическая наука и образование. 2018. Т. 23. № 2. С. 68-76.
13. Холина О. И. Волонтерство как социальный феномен современного российского общества // Теория и практика общественного развития. 2011. № 8. С. 71-73.

14. Чурилина И. Н., Ларченко Л. В., Анисимов Т. Ю., Волков А. М. Инклюзивный туризм как инновационный метод реабилитации и восстановления благополучия человека // Инновационная экономика. 2021. № 1 (267). С. 79-84.
15. Шахматов О.Д. Исследование мотивов к занятию волонтерской деятельностью у студентов педагогических направлений подготовки // Психология. Историко-критические обзоры и современные исследования. 2023. Т. 12. № 10А. С. 290-299.
16. Aneta Marková. The "inclusive volunteering" phenomenon: Research into the volunteering of people with disabilities. Kontakt, Volume 20, Issue 1, March 2018, Pages e48-e56. // URL: DOI: 10.1016/j.kontakt.2017.10.003 (дата обращения 29.10.2025)
17. Carrie L. Shandra. Disability Segregation in Volunteer Work. Sociological Perspectives, 2019. // URL: DOI: <https://doi.org/10.1177/0731121419842133> (дата обращения 29.10.2025)
18. Cosier M., Causton-Theoharis J., Theoharis G. Does access matter? Time in general education and achievement for students with disabilities // Remedial and Special Education. – 2013. – Т. 34. – №. 6. – С. 323-332. // URL: <https://doi.org/10.1177/0741932513485448>
19. Inclusive Education. Making Sense of Everyday Practice // Editors Vicky Plows, Ben Whitburn. Sense Publishers, 2017. // URL: DOI: 10.1007/978-94-6300-866-2 (дата обращения 29.10.2025)
20. Lindsay S. A scoping review of the experiences, benefits, and challenges involved in volunteer work among youth and young adults with a disability // Disability and rehabilitation. – 2016. Т. 38. №. 16. С. 1533-1546. // URL: <https://doi.org/10.3109/09638288.2015.1107634> (дата обращения 29.10.2025)
21. Rochester C., Paine A.E., Howlett S., Zimmeck M. Making Volunteering Inclusive. In: Volunteering and Society in the 21st Century. Palgrave Macmillan, London, 2010. ISBN 978-1-349-30314-4. // URL: DOI: [https://doi.org/10.1057/9780230279438\\_14](https://doi.org/10.1057/9780230279438_14) (дата обращения 29.10.2025).

**References:**

1. Bogdanovskaya V. I. On Inclusive Volunteering as a Resource for Forming a Healthy Lifestyle Culture // URL: [http://zabgu.ru/files/html\\_document/pdf\\_files/fixed/Ob\\_inklyuzivnom\\_dobrovol%27chestve/Bogdanovskaya\\_V.I.\\_Ob\\_inklyuzivnom\\_dobrovolchestve....pdf](http://zabgu.ru/files/html_document/pdf_files/fixed/Ob_inklyuzivnom_dobrovol%27chestve/Bogdanovskaya_V.I._Ob_inklyuzivnom_dobrovolchestve....pdf) (date of access 09.25.2025)
2. Buryakova K. I., Malkova I. Yu. Opportunities and Challenges of Developing Transprofessional Competencies of Young People in Volunteer Activities Based on Non-Profit Organizations // Siberian Pedagogical Journal. Issues of Education and Training. 2019. No. 1. pp. 7-13.
3. Kapustina A. N. Volunteer Activity as a Resource for Personal Self-Realization // Universum: Psychology and Education. 2016. No. 3-4 (22).
4. Kiseleva I. N. Using Innovative Approaches to Organizing Volunteer Activities in Universities of Modern Russia // Modern Science-Intensive Technologies. 2017. No. 8. Pp. 105-110.



5. Kushkhova A. F., Chemaev N. A., Vindizheva A. O., Zheligotova R. M. Development of Inclusive Volunteering as a Way of Forming an Inclusive Culture // Context and Reflection: Philosophy of the World and Man. 2023. Vol. 12. No. 2A. Pp. 116-123.
6. Martynova T. N., Gavlo E. A., Tsveklinskaya K. A. Social Volunteer Activities of University Students in the Context of Inclusive Education // Professional Education in Russia and Abroad. 2019. No. 1 (33). P. 153-159.
7. Merkulenko E. I. The Current State of Inclusive Volunteering in Russia and the West // Young Scientist. 2024. No. 21 (520). P. 649-652.
8. Pavlova Yu. Yu. Promising Directions for the Development of Inclusive Tourism in Russia // Bulletin of the Plekhanov Russian University of Economics. 2025. Vol. 22. No. 2 (140). P. 251-259.
9. Pilipenko A. Yu. Experience of Developing Student Volunteering and Volunteer Training at Pskov State University // Bulletin of Cherepovets State University. 2018. No. 6. P. 191-199.
10. Rudzinskaya T. F., Ryabikhina A. V. Inclusion of Young People in the Abilympics Volunteer Movement as a Condition for the Formation of an Inclusive Society // Kazan Bulletin of Young Scientists. Historical Sciences. 2017. Vol. 1. No. 3 (3). Pp. 120-124.
11. Rusalov V. M. Temperament in the Structure of Human Individuality: Differential-Psychophysiological and Psychological Studies. IP RAS, 2012, 528 p. ISBN 978-5-9270-0234-4
12. Sorokin N. Yu., Lukovenko T. G. Readiness of the Faculty to Teach Disabled People at the University // Psychological Science and Education. 2018. Vol. 23. No. 2. Pp. 68–76.
13. Kholina O. I. Volunteering as a Social Phenomenon of Modern Russian Society // Theory and Practice of Social Development. 2011. No. 8. pp. 71-73.
14. Churilina I. N., Larchenko L. V., Anisimov T. Yu., Volkov A. M. Inclusive Tourism as an Innovative Method of Rehabilitation and Restoration of Human Well-Being // Innovative Economy. 2021. No. 1 (267). pp. 79-84.
15. Shakhmatov O. D. A Study of Motives for Volunteering Among Students of Pedagogical Programs // Psychology. Historical and Critical Reviews and Modern Research. 2023. Vol. 12. No. 10A. pp. 290-299.
16. Aneta Marková. The “inclusive volunteering” phenomenon: Research into the volunteering of people with disabilities. Kontakt, Volume 20, Issue 1, March 2018, Pages e48-e56. // URL: DOI: 10.1016/j.kontakt.2017.10.003 (access date 10/29/2025)
17. Carrie L. Shandra. Disability Segregation in Volunteer Work. Sociological Perspectives, 2019. // URL: DOI: <https://doi.org/10.1177/0731121419842133> (access date 10/29/2025)
18. Cosier M., Causton-Theoharis J., Theoharis G. Does access matter? Time in general education and achievement for students with disabilities // Remedial and Special Education. – 2013. – T. 34. – No. 6. – pp. 323-332. // URL: <https://doi.org/10.1177/0741932513485448>
19. Inclusive Education. Making Sense of Everyday Practice // Editors Vicky Plows, Ben Whitburn. Sense Publishers, 2017. // URL: DOI: 10.1007/978-94-6300-866-2 (access date 10.29.2025)
20. Lindsay S. A scoping review of the experiences, benefits, and challenges involved in volunteer work among youth and young adults with a disability // Disability and rehabilitation. – 2016. T. 38. No. 16. pp. 1533-1546. // URL: <https://doi.org/10.3109/09638288.2015.1107634> (date of access 29 October 2025)
21. Rochester C., Paine A.E., Howlett S., Zimmeck M. Making Volunteering Inclusive. In: Volunteering and Society in the 21st Century. Palgrave Macmillan, London, 2010. ISBN 978-1-349-30314-4. // URL: DOI: [https://doi.org/10.1057/9780230279438\\_14](https://doi.org/10.1057/9780230279438_14) (date of access 29 October 2025).



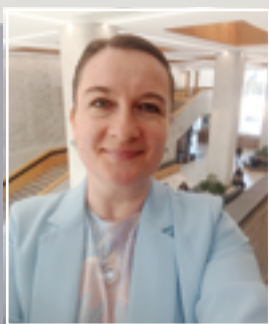
УДК 711/712

DOI: 10.52176/2304831X\_2025\_06\_200

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

## Содействие развитию северных территорий РФ через проекты креативных индустрий на примере Чукотского автономного округа

### Assistance to the development of the northern territories of the Russian Federation through creative industries projects on the example of the Chukotka Autonomous Okrug



**Ольга Анатольевна Васильева**

ФБГОУ ВО «Государственный университет управления», старший преподаватель кафедры рекламы и связей с общественностью, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8227-1274>, Web of Science Researcher ID: C-8687–2019, SPIN-код: 7303–5891, AuthorID: 733415  
109542, Россия, Москва, Рязанский проспект, 99.  
e-mail: [oa\\_vasilyeva@guu.ru](mailto:oa_vasilyeva@guu.ru)

**Olga A. Vasilyeva**

FSBEI HE "State University of Management", Senior Lecturer at the Department of Advertising and Public Relations, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8227-1274>, Web of Science Researcher ID: C-8687-2019, SPIN code: 7303-5891, AuthorID: 733415  
99 Ryazan Avenue, Moscow, Russia, 109542.  
e-mail: [oa\\_vasilyeva@guu.ru](mailto:oa_vasilyeva@guu.ru)

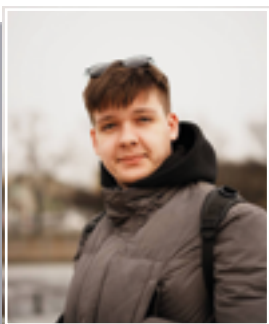


**Ксения Алексеевна Ерунова**

ФБГОУ ВО «Государственный университет управления», студент.  
109542, Россия, Москва, Рязанский проспект, 99.  
e-mail: [ksusha0503er@gmail.com](mailto:ksusha0503er@gmail.com)

**Kseniya A. Erunova**

FSBEI HE "State University of Management", student.  
99 Ryazan Avenue, Moscow, Russia, 109542.  
e-mail: [ksusha0503er@gmail.com](mailto:ksusha0503er@gmail.com)



**Егор Сергеевич Козин**

Российский химико-технологический университет имени  
Д. И. Менделеева, студент.  
125047, Россия, Москва, Миусская площадь, 9, стр. 33.  
e-mail: kegor04@mail.ru

**Egor S. Kozin**

Mendeleev University of Chemical Technology, student.  
Miusskaya Square, 9, building 33, Moscow, Russia, 125047.  
e-mail: kegor04@mail.ru

**Аннотация.**

В статье затрагивается тема развития одного из регионов Арктической зоны РФ – Чукотского автономного округа. Обладая природным, туристическим, инвестиционным потенциалом, Чукотка не использует в полной мере возможности для его реализации, оставаясь далеким и недоступным краем в сознании россиян. Целью работы является исследование направлений креативных индустрий, способных привлечь дополнительные ресурсы к развитию северного региона. На основе анализа социально-экономического положения и параметров идентичности ЧАО, разработана авторская концепция территориального бренда, сформулированы предложения в сфере туризма, развития малого и среднего бизнеса через продвижение локального бренда «Сделано на Чукотке» и предложены инструменты коммуникационной поддержки. Успешные инициативы в сфере креативной экономики способны улучшить уровень благосостояния российских регионов и повысить их инвестиционную привлекательность.

**Ключевые слова.**

Территориальный брендинг, Чукотский автономный округ, креативные индустрии, «мягкая сила», Арктическая зона РФ, «Сделано на Чукотке», коммуникационная поддержка.

**Abstract.**

The article touches upon the development of one of the regions of the Arctic zone of the Russian Federation – the Chukotka Autonomous Okrug. Having natural, tourist, and investment potential, Chukotka does not take full advantage of the opportunities for its realization, remaining a distant and inaccessible region in the minds of Russians. The aim of the work is to study the areas of creative industries that can attract additional resources to the development of the northern region. Based on the analysis of the socio-economic situation and the parameters of the CIAO's identity, the author's concept of a territorial brand was developed, proposals were formulated in the field of tourism, the development of small and medium-sized businesses through the promotion of the local brand "Made in Chukotka" and communication support tools were proposed. Successful initiatives in the field of creative economy can improve the well-being of Russian regions and increase their investment attractiveness.

**Keywords.**

Territorial branding, Chukotka Autonomous Okrug, creative industries, «soft power», Arctic zone of the Russian Federation, «Made in Chukotka», communication support.

**Введение**

В последнее десятилетие активизировалась комплексная работа по использованию рекреационных возможностей Арктического региона с целью укрепления стратегических позиций, усиления экономической безопасности и реализации национальных проектов нашей страны. Роль России в освоении и развитии северных территорий сложно переоценить: стране принадлежит более половины всей Арктической зоны, более 10% ВВП РФ приходится на Арктику, регион обеспечивает 20% экспортируемых товаров. Арктическая зона РФ представлена Мурманской областью, Ненецким, Чукотским и Ямало-Ненецким автономными округами, Республикой Коми, районами Республики Саха (Яку-

тия), Республики Карелия и Красноярского края, Норильском, рядом муниципальных образований Архангельской области и Костомукшским городским округом [3]. Важную роль в социально-экономическом развитии, обеспечении безопасности и логистики играют 16 опорных населенных пунктов, закрепляющих суверенитет арктических территорий и являющихся полюсами экономического, транспортного и научно-культурного развития. Для них разработаны специальные мастер-планы и другие социально значимые программы. Успешные практики по созданию комфортных условий для проживания и профессиональной деятельности людей в условиях Крайнего Севера могут быть в дальнейшем тиражированы. Уникальный

логистический маршрут – Северный морской путь – является мировой транспортной артерией, эффективно обеспечивающей грузоперевозки стран-участников. Ведется системная работа по сохранению экосистемы северных территорий. Национальные интересы РФ нацелены на создание устойчивой стратегической ресурсной базы в Арктической зоне РФ [17]. Комплексные решения реализуются соответствующими региональными государственными структурами, бизнес-сообществом, общественными институтами. Эксперты и профильные специалисты принимают активное участие в осуществлении поставленных Правительством РФ задач.

Авторами данной статьи предлагается использовать потенциал стремительно развивающегося рынка креативных индустрий для решения национальных задач по развитию северных территорий.

### Основная часть

Креативные индустрии применительно к развитию Арктической зоны РФ могли бы стать инструментом наращивания «мягкой силы» и способствовать культурному развитию стратегически значимой для нашей страны территории. Креативные индустрии, являясь специфическим сектором экономики и производящие продукты и услуги на основе интеллектуальной деятельности, включают такие направления, как арт-индустрия, реклама, ювелирное дело, фотография; исполнительское искусство; полиграфия; издательская деятельность; кино, теле- и радиовещание; информационные технологии; разработка программного обеспечения и видеоигр; производство музыкальных инструментов; архитектура и проектирование; охрана культурного наследия; музейное, библиотечное и архивное дело; дизайн; творческое образование. Во всем мире этот сектор экономики имеет высокую добавленную стоимость. Россия относительно недавно начала его развивать и демонстрирует показатели развития выше мирового уровня. Так, креативный сектор РФ в 2023 году продемонстрировал темп роста в 1,7 раза выше, чем в среднем по экономике, обеспечил вклад в ВВП в размере 3,5% и в выручку — 3,7% [10]. Утвержденная Президентом РФ в 2021 году Концепция развития творческих индустрий ставит целью наращивание доли креативной экономики в ВВП страны до 6%

к 2030 году. Федеральный закон №330-ФЗ, вступивший в силу в 2025 году, закрепляет за регионами осуществление функций государственной поддержки креативных проектов. В ближайшее время ожидается обсуждение проекта долгосрочной стратегии креативной экономики и разработка федерального проекта по данному направлению [1]. Таким образом, на государственном уровне формулируется целесообразность использования «мягкого» ресурса в вопросе развития российских регионов, что является сигналом для интеграции усилий как для вертикали региональной власти, так и для креативного бизнес-сообщества.

Брендирование территории является эффективным инструментом ее развития, который стал популярен с конца 90-х годов. Его используют по всему миру, и российская практика не является исключением. Успешными примерами могут считаться проекты по территориальному брендингу Нижнего Новгорода, Сочи, Зеленоградска. Помимо улучшения инфраструктуры и благоустройства, повышения социально-экономического уровня жизни и развития деловой активности, комплексная работа по формированию положительного образа территорий в сознании местных жителей, гостей и представителей бизнес-среды может способствовать усилению инвестиционной привлекательности и притоку дополнительного финансирования [9]. Инициирование и реализация проектов креативной индустрии, связанных с брендированием территории и продвижением уникального образа, наилучшим образом решат поставленную задачу.

В качестве примера авторами данной работы предлагается рассмотреть Чукотский автономный округ (далее - ЧАО), являющийся самым удаленным субъектом РФ и малоразвитой арктической территорией, несмотря на имеющийся потенциал. Полуостров занимает 4,2% территории России, около половины которой располагается за Полярным кругом. Об этом крае известно еще с эпохи палеолита, однако его освоение активизировалось в 17–18 веках такими прославленными исследователями как С.Дежнев, В.Беринг, Д.Лаптев, И.Биллингс. В послереволюционный период на Чукотке началась индустриализация, в частности развивалась золотопромышленность, и, как следствие, росло население тер-

ритории и расширялась социальная инфраструктура. С 1992 года Чукотка стала самостоятельным субъектом РФ [14]. На сегодняшний день площадь территории составляет 721,5 тысяч квадратных километров. К опорным населенным пунктам территории относятся Анадырь, Билибино,

Певек. Показатель плотности населения является одним из самых низких в нашей стране – 0,1 чел. на 1 кв.км. Ниже представлены изменения основных социально-экономических показателей региона за последние два отчетных периода, табл.1.

**Таблица 1**  
**Социально-экономические показатели Чукотского автономного округа на 2024 г.**

№ п/п	Наименование показателя	2023 г.	2024 г.	Динамика
1.	Численность населения	47,8 тыс. чел.	48,0 тыс. чел.	↑
2.	Среднедушевые денежные доходы населения	114 456 руб.	156 988 руб.	↑
3.	Реальные денежные доходы населения	104,5 руб.	107,5 руб.	↑
4.	Общая площадь жилых помещений в среднем на 1 жителя	25,2 кв.м.	25,0 кв.м.	↓
5.	Численность студентов, обучающихся по программам подготовки квалифицированных рабочих, служащих	0,2 тыс.чел.	0,2 тыс.чел.	=
6.	Численность студентов, обучающихся по программам бакалавриата, специалитета, магистратуры	0,1 тыс.чел.	0,1 тыс.чел.	=
7.	Численность врачей на 10 000 человек населения	80,1 чел.	76,4 чел.	↓
8.	Число объектов культурного наследия	248 шт.	19 шт.	↓
9.	Число объектов археологического наследия	66 шт.	66 шт.	=
10.	Число общедоступных библиотек	43 шт.	43 шт.	=
11.	Число организаций культурно-досугового типа	44 шт.	44 шт.	=
12.	Количество туристических организаций	24 шт.	23 шт.	↓
13.	Валовый региональный продукт	136 152,4 млн руб.	141 042 млн руб.	↑
14.	ВРП на душу населения	2 851 657,9 руб.	2 946 172 руб.	↑
15.	Инвестиции в основной капитал	81 266,6 млн руб.	88 174 млн руб.	↑
16.	Наличие основных фондов	336 584 млн руб.	396 145 млн руб.	↑
17.	Ввод в действие основных фондов	47 401 млн руб.	78 792 млн руб.	↑
18.	Степень износа основных фондов	42,7 %	39,9 %	↓
19.	Число организаций – всего:	1 108	1 148 шт.	↑
	– сельское, лесное хозяйство, охота, рыболовство	– 123 шт.	– 129 шт.	↑
	– добыча полезных ископаемых			
	– обрабатывающие производства	– 51 шт.	– 49 шт.	↓
	– строительство	– 42 шт.	– 45 шт.	↑
	– торговля оптовая и розничная; ремонт автотранспортных средств	– 71 шт.	– 78 шт.	↑
		– 117 шт.	– 122 шт.	↑
20.	Сальдо прибылей и убытков	18 979 млн руб.	55 557 млн руб.	↑
21.	Сумма убытка	6 801 млн руб.	23 950 млн руб.	↑
22.	Удельный вес убыточных организаций	44,9 %	47,5 %	↑
23.	Средняя численность работников малых предприятий	2,5 тыс. чел.	2,3 тыс. чел.	↓
24.	Оборот малых предприятий	13,4 млрд руб.	15,7 млрд руб.	↑
25.	Численность фактически действующих индивидуальных предпринимателей	0,8 тыс. чел.	0,9 тыс. чел.	↑
26.	Объем выручки от продажи продукции, услуг	10,2 млрд руб.	12,6 млрд руб.	↑
27.	Индекс промышленного производства к предыдущему году:	86,8 %	109,9 %	↑
	– добыча полезных ископаемых			
	– обрабатывающие производства	83,6 %	112,7 %	↑
	– обеспечение электрической энергией, газом и паром; кондиционирование воздуха	49,0 %	67,8 %	↑
	– водоснабжение; водоотведение, организация сбора и утилизации отходов, деятельность по ликвидации загрязнений	102,3 %	106,8 %	↑
		94,2 %	100,8 %	↑
28.	Объем отгруженных товаров собственного производства, выполненных работ и услуг собственными силами по видам экономической деятельности			
	– добыча полезных ископаемых	22 262 млн руб.	14 620 млн руб.	↓
	– обрабатывающие производства	61 875 млн руб.	125 877 млн руб.	↑
	– обеспечение электрической энергией, газом и паром; кондиционирование воздуха	17 834 млн руб.	25 704 млн руб.	↑
	– водоснабжение; водоотведение, организация сбора и утилизации отходов, деятельность по ликвидации загрязнений	735 млн руб.	781 млн руб.	↑
29.	Индекс производства продукции сельского хозяйства к предыдущему году	106,0 %	91,5 %	↓



30.	Всего введено в действие общей площади жилых помещений	3,5 тыс. м2	6,2 тыс. м2	↑
31.	Введено в действие общей площади жилых домов на 1000 человек населения	74 м2	130 м2	↑
32.	Оборот оптовой торговли	23,3 млрд руб.	25,3 млрд руб.	↑
33.	Оборот розничной торговли	13,5 млрд руб.	14,5 млрд руб.	↑
34.	Оборот общественного питания	2,3 млрд руб.	2,8 млрд руб.	↑
35.	Объем платных услуг населению	4,5 млрд руб.	4,8 млрд руб.	↑
36.	Удельный вес автомобильных дорог с твердым покрытием в общей протяженности автомобильных дорог общего пользования	41,2 %	42,9 %	↑
37.	Организации, использовавшие сеть Интернет (от общего числа обследованных организаций): – мобильный Интернет – фиксированный Интернет – широкополосный доступ к сети Интернет	30,7 % 81,5 % 69,1 %	37,6 % 81,3 % 66,5 %	↑ ↓ ↓
38.	Домашние хозяйства с доступом к сети Интернет: – Сеть Интернет – из него широкополосный доступ	97,5 % 64,4 %	98,9 % 90,5 %	↑ ↑
39.	Население, использовавшее сеть Интернет (от общей численности населения субъекта РФ в возрасте 15–74 лет)	97,8 %	99,7 %	↑
40.	Число активных абонентов широкополосного доступа к сети Интернет (на 100 чел.): – Фиксированного – Мобильного	11,9 ед. 116,6 ед.	21,5 ед. 110,0 ед.	↑ ↓
41.	Число активных абонентов мобильной связи (на 100 чел. населения)	156,0 ед.	147,4 ед.	↓
42.	Численность персонала, занятого научными исследованиями и разработками	нет информации	39 чел.	-
43.	Внутренние затраты на научные исследования и разработки	нет информации	0,1 млрд руб.	-
44.	Число используемых передовых производственных технологий	165 ед.	178 ед.	↑
45.	Уровень инновационной активности организаций	7,5 %	6,1 %	↓
46.	Индекс потребительских цен	105,7%	104,8 %	↓

\*Источник: составлено авторами на основе [18; 19]

Приведенные данные демонстрируют неустойчивое социально-экономическое положение территории. Стоит отметить, что Чукотка является одним из высоко дотационных регионов нашей страны. Средства на поддержание экономики направляются из федерального бюджета, в то время как самостоятельно бюджет ЧАО формируется за счет межбюджетных трансфертов, невысокой доли налоговых и неналоговых поступлений. Товарооборот региона осложнен суровыми природно-климатическими условиями, экологическими проблемами, дорогостоящей логистикой и миграционными процессами. Низкий уровень благоустройства и слаборазвитая туристическая инфраструктура снижают интерес и возможности к посещению Чукотки. Вместе с тем, хочется отметить усилия региональных властей по изменению сложившейся ситуации. С целью повышения экономического уровня края, учитывая уникальное географическое положение и раскрывая

ресурсный потенциал, на Чукотке реализуются проекты общим объемом инвестиций более 139 млрд. рублей. Среди актуальных проектов Чукотского автономного округа можно выделить следующие инициативы:

- Стратегия социально-экономического развития (2020–2035 гг.) ставит целью увеличение ВРП округа до 10% к 2035 году, что должно положительно отразиться на долгосрочном развитии экономики Чукотки;
- целью проекта «Развитие Анадырской промышленной зоны» (2019–2030 гг.) является увеличение добычи высококачественного угля до 1 млн тонн в год за счет освоения месторождений Беринговского каменноугольного бассейна;
- Проект по запуску добычи руд цветных металлов (2021–2030 гг.). Целью проекта является повышение объемов добычи цветных металлов до 500 тысяч тонн в год за счет разработки месторождений;
- Проект «Безопасные и качественные дороги» (2018–2030 гг.) ставит целью

увеличение безопасных участков дорог на 30%;

- Национальный проект «Культура» (2019–2030 гг.) подразумевает повышение количества культурных мероприятий на 30% и общего уровня развития культуры и искусства в округе;

- Национальный проект «Производительность труда» (2023–2030 гг.) предполагает рост ВВП региона на 5% за счет увеличения производительности труда через применение современных технологий;

- Региональные проекты Чукотки (2018–2030 гг.) под управлением Президиума Совета по стратегическому развитию ставят целью оптимизацию экономического роста на 5% в год.

Отдельно стоит отметить разработанный государственной корпорацией «Росатом» мастер-план, ставший вектором развития ключевых населенных пунктов Билибино и Певек. Разработанные стратегические ориентиры включают, в первую очередь, комплексное совершенствование инфраструктуры и повышение социально-экономического уровня этих опорных населенных пунктов Чукотки. В частности, в Билибино предполагается развитие научно-технического кластера, спортивно-оздоровительного комплекса и деятельности по добыче месторождений золота и серебра. В Певеке планируется обновить жилищный фонд, реализовать задачи по благоустройству городской среды, возвести современные объекты социальной сферы [8]. Таким образом, начатая системная работа по долгосрочному улучшению социально-экономического благосостояния Чукотского автономного округа заслуживает безусловного одобрения.

Авторы предлагают использовать возможности активно развивающихся в стране креативных индустрий, чтобы через «мягкие» проекты привлекать дополнительные инвестиции и способствовать популяризации Чукотки среди россиян и мировой общественности. Как было упомянуто ранее, брендинг является одним из эффективных инструментов «мягкой силы» и способствует развитию регионов. Брендинг территории опирается прежде всего на ее идентичность, т.е. уникальные особенности, способные стать базисом позиционирования. Специалист в области геобрендинга К.Динни выделяет

12 параметров идентичности, к которым относятся: история, язык, специфика территории, политический режим, архитектура, спорт, религия, система образования, природа, музыка, кухня и фольклор. Чукотский автономный округ в полной мере обладает уникальностью перечисленных параметров, выделяющих его среди других регионов нашей необъятной страны [16]. Здесь мы рассмотрим некоторые элементы идентичности ЧАО, которые могут лечь в основу творческих проектов, реализуемых направлениями креативных индустрий, и работающих как элементы «мягкой силы».

*Природно-климатические особенности.* Чукотка расположена в арктической зоне с суровыми климатическими условиями, где зафиксирован абсолютный температурный минимум (–67 °С). Суровый климат напрямую влияет на экосистему региона, препятствует развитию густой растительности, однако создает идеальные условия для таких природных зон как тундра и лесотундра. К эндемикам и редким видам относят голокунчика обыкновенного, фунарию полярную, кладонию японскую, бурозубку, камчатского сурка. Нельзя упустить тот факт, что на сегодняшний день под влиянием антропогенных факторов уникальная экосистема северного края находится под угрозой. Сохранение местной флоры и фауны требует внимания и системных усилий со стороны региональных властей, экологов, социальной ответственности бизнеса [4].

*Символика.* Визуальная айдентика территории представлена в виде официальных символов. Так, герб Чукотского автономного округа представляет собой фиолетовый щит с желтым абрисом территории и изображением белого медведя. Красной восьмиконечной звездой выделен город Анадырь, являющийся административным центром региона. Изображение территории расположено поверх голубого круга, разделенного кольцом красного цвета. Колористика визуальной айдентики создает ассоциацию с суровостью климата и богатством самого края.

*Язык.* Зрелое поколение населения Чукотки сегодня говорит как на общенациональном русском языке, так и на чукотском языке, относящемся к чукотско-камчатской семье языков и имеющем разноо-



Рисунок 1. Герб Чукотского автономного округа

\*Источник: [6]

бразные диалекты: уэленский, хатырский, энмылинский, нунлинграский. Сохранение языковых форм малых народов Севера является одной из приоритетных задач развития АЗ РФ.

**Религия.** Уникальная практика верований местного населения основана на политеизме, в котором гармонично сочетаются анимизм, шаманизм и православие. Тем самым создается аутентичная духовная и культурная атмосфера края [2].

**Кухня.** Сочетание традиций и современности в гастрономии Чукотки способно создать незабываемый опыт от пребывания в северном регионе. Так, исторически сложившиеся способы приготовления и сохранения пищи сводятся к вялению, сушению и замораживанию. Традиционное местное блюдо «мантак», приготовленное из китовой кожи и сала, а также нарезанная тонкой стружкой замороженная рыба «строганина» стали популярными среди местного населения, благодаря высокой калорийности. Дикорастущие ягоды и растения, морепродукты и оленина составляют основу местной кухни. Расширяющийся приток туристов на Чукотку стимулирует представителей гастрономической индустрии адаптировать местную кухню под привычки среднестатистического россиянина. Примером успешной интеграции в области гастрономии может стать масштабный фестиваль 2024 года «Наша рыба», имевшего большой успех среди туристов и местных жителей [23].

**Спорт.** Северный край сформировал богатое спортивное наследие, которое основано на навыках выживания в суровых условиях и специфике охоты. Бег на голицах, бросок закидушки, забрасывание

чаата на «верхушку», метание гарпуна в цель и на дальность, бег на снегоступах – вот лишь немногие традиционные спортивные виды. Руководство края стремиться сохранять и развивать спортивные традиции, устраивая масштабные мероприятия такие как, фестиваль морских охотников «Анкалит» и забег «Кросс нации» [15].

**Музыка.** Коренные народы Чукотского автономного округа используют в обрядных церемониях, танцах и праздных играх традиционные музыкальные инструменты - бубен-ярар, кантеле, варган, шаманскую погремушку, нерыпь. У оленеводов можно услышать напоминающее шелестящий звук пение под названием «пилььэйн'эн». Музыкальные темы отражают связь с природой, быт жителей и мифологические представления о мироздании. Творческие проекты и музыкальные фестивали могут стать одним из направлений культурного развития территории.

**Фольклор.** Анималистический взгляд на мироустройство сохранился в фольклоре местных жителей. Популярны среди чукчей мифы о сотворении природы, сказки о чудовищах кэле, шаманские рассказы, бытовые сказки, предания призваны передавать богатую историю народа, культуру и опыт выживания в суровых условиях молодому поколению. Главной божественной силой у чукчей является «Дух Вселенной», которую именуют «наргынен». Он отвечает на просьбы, но при этом не вмешивается в мирские дела. Почетное место в чукотском фольклоре занимает ворон, часто представляемый творцом или посланником. В танцевальном искусстве местного населения отражены природные циклы и традиционные виды деятельности – охота и быт чукчей.

**Люди.** Историческое освоение и даль-

нейшее развитие Чукотки безусловно связано с именами выдающихся деятелей. Ранее были упомянуты первооткрыватели и исследователи С.Дежнев, В.Беринг, Д.Лаптев, И.Биллингс. Среди уникальных представителей коренных народов особенно выделяются ученый-лингвист П. И. Инэнликей, разработавший в 1957 году первый чукотско-русский словарь, а также Ю. С. Рытхэу – единственный писатель, представитель северных народов, получивший во второй половине XX века всемирную известность. Значимую роль в развитии Чукотки сыграл бывший губернатор Р.А. Абрамович, его имя по сей день прочно ассоциируется с территорией. Привлеченные инвестиции в размере 2,5 млрд долл., увеличение в 3 раза валового регионального продукта, рост доходов в бюджет в 7,3 раз, а также строительство и ремонт дорог, реализация проектов в сфере медицины, образования, культуры и спорта являются признанными заслугами руководителя края в начале XXI века [5]. Сегодня реализацией планов по развитию Чукотского автономного округа занимается В.Г.Кузнецов, занявший пост губернатора осенью 2023 года. Повышение общего благосостояния Чукотки является ключевой задачей [13].

Описанные параметры идентичности территории могут представлять интерес прежде всего для такой целевой аудитории, как туристы. Системные усилия государственных структур и бизнес-сообщества в последние годы дали положительные результаты в развитии внутреннего туризма. Россияне и гости нашей страны посещают аутентичные уголки, несмотря на труднодоступность, климатические особенности и пока невысокий уровень инфраструктуры. Тем не менее начатый процесс позволяет надеяться на улучшение ситуации на рынке внутреннего туризма. Дополнительная работа по брендированию с привлечением экспертов креативных индустрий создаст мультипликативный эффект и ускорит развитие Чукотского автономного округа.

Неотъемлемой частью геобрендинга является разработка визуальной айдентики. Авторами представлен вариант логотипа, который можно использовать для размещения на сувенирной продукции, туристических объектах или оформить малые архитектурные формы в город-

ской среде. Логотип представляет стилизованное изображение чукотского пейзажа, выполненного в холодных оттенках. На фоне логотипа изображены заснеженные горы, полярная ночь и северное сияние, что создает атмосферу таинственности и приключений. Базовым шрифтом является Arkhip, геометрический гротеск с острыми углами подчеркивает суровость и строгость региона. Дополнительным шрифтом является Montserrat Bold, современный шрифт с четкими линиями добавляет динамичности. Основным цветом логотипа является темно-синий (#031F37) символизирует холодные северные воды и ночное небо. Дополнительными цветами являются синий (#092240), светло-синий (#2F5F88) и бежевый (#F5F4ED) для северного сияния, добавляют динамичности и волшебства. Белый (FFFFFF) цвет использован для снега, что подчеркивает чистоту и просторы Чукотки и серебристый (#C0C0C0) для акцентов.

Авторами разработан вариант недельного туристического маршрута «Чукотка. Леденящие душу приключения», направленный на привлечение внимания к захватывающему миру чукотской природы и культуры. Программа тура включает в себя посещение уникальных природных объектов, таких как озеро Эльгыгытгын, национальный парк «Чукотское море» и биосферный заповедник «Восточно-Сибирский», а также знакомство с жизнью и бытом коренных жителей региона. Участникам предлагается погрузиться в мир экотерапевтических практик, исследовать редкие виды флоры и фауны, насладиться красотой арктических пейзажей и получить новый туристический опыт. Стоит подчеркнуть интеграцию разнообразных типов туризма, таких как экологический, приключенческий и культурный, что позволяет охватить широкий спектр интересов потенциальных потребителей. Так, фотографические туристы будут стремиться запечатлеть уникальные ландшафты и пейзажи, что позволит создать дополнительный интерес к Чукотке через фотографии и истории, распространяемые в социальных сетях. Этнографические туристы могут быть заинтересованы в изучении местной культуры через погружение в традиции и обычаи на фестивалях и мастер-классах. Экотуристов способны привлечь нетронутые места, что будет





**Рисунок 2. Авторская визуальная айдентика Чукотского автономного округа**  
 \*Источник: составлено авторами

способствовать активизации деятельности местных гидов и проведению туров с участием представителей коренных народов. Приключенческие туристы интересуются экстремальными видами отдыха, такими как зимние походы или наблюдение за дикой природой. Данный комплексный формат позволяет не только познакомиться туристов с уникальными природными объектами, но и глубоко погрузиться в традиции и быт коренных народов региона через этнокультурные мероприятия. Экотерапевтические практики, полевые наблюдения за редкими видами флоры и фауны, беседы о сохранении Арктики и наблюдение за морскими животными усиливают восприятие красоты природы и формируют понимание важности устойчивого взаимодействия человека и экосистемы. Продвижение тура в социальных сетях и интеграция современных маркетинговых инструментов будут способствовать повышению узнаваемости Чукотского автономного округа как туристического направления и смогут обеспечить рост туристического потока. Тур поможет экономическому развитию региона за счет увеличения продаж авиабилетов и загрузки местных сервисов, а также интеграции коренных сообществ, вовлекая их в культурные программы и поддерживая сохранение традиций. Предложенный туристический продукт отвечает задачам устойчивого развития, повышает экологическую и культурную грамотность участников и открывает новые перспективы для продвижения малопосещаемых арктических территорий России. В случае повышения спроса на туристические услуги ЧАО дополнительно активизируется развитие инфраструктуры, встанет вопрос об улучшении транспортной доступности,

запустится строительство новых гостиниц, расширится спектр экскурсионных услуг [22]. Совершенствование данного сегмента повысит комфорт пребывания путешественников и удовлетворит запросы инвесторов, которые намерены развивать бизнес в регионе.

Авторами разработана брендированная сувенирная продукция, которая поможет закрепить позитивный имидж Чукотского автономного округа, оставить приятные воспоминания о посещении этого удивительного края и способствовать популяризации территориального бренда Чукотки за ее пределами. Современные путешественники сегодня заинтересованы не столько в сувенирной продукции, сколько в эксклюзивных изделиях, способных невербально рассказать о культуре и традициях региона. Туристы ценят аутентичность и оригинальность, стремятся к тому, чтобы продукция хранила частичку атмосферы места пребывания, и готовы платить за уникальные и качественные товары, которые удивят друзей и близких.

Еще одним направлением брендирования территории является популяризация местных товаров. Так, Чукотка обладает рядом уникальных продуктов, которые целесообразно продвигать под брендом «Сделано на Чукотке». Стоит выделить оленину, долбанину и строганину, обладающие высокими питательными свойствами и являющимися значимой частью культуры коренных народов [7]. Авторы предлагают вариант продуктовой линейки «Сделано на Чукотке», в ассортимент которой включена сушеная оленина «Деликатес охотника», сушеная рыба «Северный улов», местные сушеные ягоды «Арктический урожай» и сублимированные ягоды. Преимуществами продукции является эколо-





**Рисунок 3. Брендированная сувенирная продукция**

\*Источник: составлено авторами



**Рисунок 4. Продуктовая линейка «Сделано на Чукотке»**

\*Источник: составлено авторами.

гичность ингредиентов, высокое содержание витаминов и минералов, отсутствие искусственных добавок и сохраненный натуральный состав.

Производство местных товаров активизирует деятельность малого и среднего бизнеса, и, как следствие, будет способствовать созданию дополнительных рабочих мест и повышению доходов населения региона. Также продвижение брендированной продукции «Сделано на Чукотке» усилит имиджевую составляющую и станет дополнительным стимулом для посещения ЧАО. Создание продуктового бренда «Сделано на Чукотке» представляет собой стратегический шаг к укреплению экономического и культурного статуса региона. Ориентируясь на экологически чистые и уникальные товары, бренд удовлетворяет запросы современных потребителей. Эффективные маркетинговые стратегии и коллаборация с крупными сетями помогут обеспечить широкий охват аудитории и сформировать лояльное сообщество. Например, продвижение разработанной продуктовой линейки через маркетплейсы Ozon и Wildberries, пользующиеся доверием среди россиян и имеющие высокую посещаемость, поможет местным производителям увеличить аудиторию, повысить узнаваемость и оптимизировать сбытовую стратегию. Для достижения успешного продвижения необходимо разработать карточки товаров,

задействовать рекламные инструменты и работать с отзывами клиентов для привлечения внимания к уникальным характеристикам продукции «Сделано на Чукотке». Выбор маркетплейсов обусловлен их широкими возможностями для продавцов, включающим понятный интерфейс и развитую логистическую поддержку. Сотрудничество с оптовыми закупщиками значительно увеличивает шансы местных производителей выйти на новые рынки, позволяя расширить горизонты распространения уникальной продукции и привнося разнообразие в ассортимент предложения в других регионах. Данное предложение нацелено на развитие местной экономики и сохранение культурного наследия Чукотки, а также на активную интеграцию региона в российское и международное культурно-экономическое пространство.

Отдельно стоит выделить подходы к продвижению креативных проектов края. На Чукотке существует несколько информационных агентств и ресурсов, освещающих ключевые события региона. Так, информационное агентство «Чукотка» предоставляет открытую информацию о событиях в ЧАО. Сайт «Чукотка.РФ» предоставляет отчеты о проделанной по развитию региона работе, анонсирует события и размещает новости. Однако основными средствами коммуникации в регионе остаются сарафанное радио, медиа с задержками и телевидение. Внедрение

мобильной связи в ЧАО началось только в 2011 году, что также способствовало недостатку коммуникационных активностей и информированности. Это создает ощущение изолированности местных жителей Чукотки от остальной страны. В рамках государственной программы «Информационное общество» предусмотрено обеспечение населения доступом к различным информационным услугам и единым информационным полям России, а также усиление роли электронных СМИ в информированности населения [11]. Перечисленные информационные ресурсы необходимо развивать и расширять спектр их влияния.

Как упоминалось выше, создание интернет-магазина и страницы на маркетплейсах должны стать основными каналами для реализации продукции, позволяя охватить как локальную, так и федеральную аудиторию. Использование социальных сетей позволит активно взаимодействовать с потребителями, предоставлять информацию о новинках и проводить акции. Контент-продвижение через блоги и видео поможет сделать продукцию более привлекательной, предоставляя покупателям возможность увидеть процесс производства и узнать о ценностях, которые стоят за каждой продукцией. Участие в ярмарках и выставках даст возможность продемонстрировать продукцию живьем, а сотрудничество с местными магазинами и сувенирными лавками будет способствовать распространению товаров и повышению их доступности. Событийный маркетинг должен стать одним из системных инструментов, направленных на продвижение территориального бренда ЧАО. Проведение тематических фестивалей, спортивных событий и культурных мероприятий будут стимулировать создание единого сообщества вокруг геобренда. Можно вспомнить пример 2023 года, когда во Всемирный день туризма Чукотку посетили 28 тысяч человек, что является высоким показателем для удаленного региона нашей страны. Еще одним значимым мероприятием стал масштабный международный фестиваль «Берингов пролив», прошедший впервые в прошлом году. Комплексная программа события включала спортивные соревнования, гастрономический фестиваль «Наша рыба», открытые лекции, музыкальные программы,

Арктический форум путешественников и морские регаты [12]. Мероприятия будут способствовать развитию внутреннего туризма, создадут дополнительные возможности в сфере торговли и обеспечат приток поступлений в региональный бюджет.

### Заключение

В заключении стоит отметить, что успешное продвижение территориального бренда Чукотки требует глубокого понимания потребностей и ожиданий различных сегментов целевой аудитории. Брендинг территории включает в себя не только создание визуальных элементов, таких как логотип и слоган, но и формирование положительного имиджа, которые основаны на его культурных, исторических и природных особенностях [20]. Развитие регионального бренда является ключевым фактором удержания местных жителей, привлечения инвестиций и притока туристов. В последнее время наблюдается большой интерес к развитию регионального производства, что обусловлено потребностью в поддержании местной экономики и сохранении культурного наследия. Также стоит подчеркнуть тот факт, что для улучшения коммуникационной активности Чукотского автономного округа необходима комплексная стратегия, включающая активное пользование цифровых ресурсов и создание разнообразных платформ для вовлечения молодежи и заинтересованного населения России. Без изменений в информационном пространстве Чукотка рискует утратить многообразие культурных инициатив и культурных ценностей, что потребует дальнейших практических решений [21]. Проекты, разработанные и реализованные представителями направлений креативной экономики способны наилучшим образом активизировать «мягкий» ресурс края.

Список источников:

1. Федеральный закон от 08.08.2024 г. № 330-ФЗ // URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/50912> (дата обращения: 18.08.2025).
2. Арктик Мегаледия. Чукотские религиозные верования // URL: <https://arctic-megapedia.com/blog/2020/11/25/чукотские-религиозные-верования/> (дата обращения: 23.09.2025).
3. Арктика в цифрах // URL: <https://roscongress.org/materials/arktika-v-tsifrakh> (дата обращения: 26.08.2025).
4. Важное о Чукотке // URL: <https://kutkhtravel.com/vazhnoechukotke> (дата обращения: 10.10.2025).
5. Газета «Коммерсантъ». Начальник Чукотки // URL: <https://www.kommersant.ru/doc/1180658> (дата обращения: 20.09.2025).
6. Герб Чукотского автономного округа // URL: <https://www.chukotken.ru/?cat=121> <https://kutkhtravel.com/vazhnoechukotke> (дата обращения: 12.09.2025).
7. Дети Арктики РФ. Портал о коренных народах Севера // URL: <https://arctic-children.com/article/delikatesy-ne-dlya-vsekh> (дата обращения: 16.09.2025).
8. Информационный портал Чукотского автономного округа. Мастер-планы Билибино, Певека и Полярных Зорь разработаны с участием «Росатома» // URL: <https://chaogov.ru/press-tsentr/novosti-chaogov/master-plany-bilibino-peveka-i-polyarnykh-zor-razrabotany-s-uchastiem-rosatoma> (дата обращения: 12.09.2025).
9. Коммуникационное агентство 4D. Что такое и зачем нужен территориальный брендинг? // URL: <https://4dru.com/blog/territorialny-branding> (дата обращения: 15.08.2025).
10. Креативный сектор России в цифрах // URL: <https://issek.hse.ru/news/996745368.html> (дата обращения: 18.08.2025).
11. Министерство цифрового развития Российской Федерации. Чукотский автономный округ // URL: <https://digital.gov.ru/uploaded/files/chaogov.pdf> (дата обращения: 05.10.2025).
12. Настоящая Чукотка. Фестиваль «Берингов пролив» // URL: <https://bering-strait.ru/> (дата обращения: 27.09.2025).
13. Портал государственных органов Чукотского автономного округа. Правительство // URL: <https://xn--80atapud1a.xn--p1ai/vlast/pravitelstvo> (дата обращения: 03.10.2025).
14. Портал государственных органов Чукотского автономного округа. Советская Чукотка // URL: <https://xn--80atapud1a.xn--p1ai/o-regione/istoriya-chukotki/sovetskaya-chukotka.php> (дата обращения: 25.08.2025).
15. Портал «ПроЧукотку» // URL: <https://prochukotku.ru/news/sport> (дата обращения: 21.09.2025).
16. Правительство Чукотского автономного округа. Объем инвестиций в экономику Чукотки за год превысил 80 млрд рублей // URL: <https://xn--80atapud1a.xn--p1ai/press-tsentr/novosti-chaogov/obem-investitsiy-v-ekonomiku-chukotki-za-god-prevysil-80-mlrd-rublei> (дата обращения: 20.09.2025).
17. Стратегия развития Арктики до 2035 года // URL: <https://strategy.arctic2035.ru> (дата обращения: 08.09.2025).
18. Федеральная служба государственной статистики РФ. Российский статистический ежегодник 2023 // URL: [http://ssl.rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Ejegod\\_2023.htm](http://ssl.rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Ejegod_2023.htm) (дата обращения: 15.09.2025).
19. Федеральная служба государственной статистики РФ. Российский статистический ежегодник 2024 // URL: [https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Ejegodnik\\_2024.htm](https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Ejegodnik_2024.htm) (дата обращения: 15.09.2025).
20. Хмельченко Е. Г., Валлис Т. Н., Кулакова С. В., Клишина А. И. Роль креативных индустрий в социально-экономическом и культурном развитии страны // Муниципальная академия. 2025. № 4. С. 138–148.
21. Хмельченко Е. Г. Интеллектуальный капитал - основа развития экономики и инновационных процессов в РФ // Вестник университета. 2014. № 16. С. 246–248.
22. Чукотка: официальная группа в социальной сети ВКонтакте // URL: [https://vk.com/chukotka\\_ru](https://vk.com/chukotka_ru) (дата обращения: 05.10.2025).
23. Чукотка Тревелл. Чукотская кухня // URL: <https://chukotka.travel/activities/chukotskaya-kukhnya> (дата обращения: 10.10.2025).

References:

1. Federal Law No. 330-FZ of 08.08.2024 // URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/50912> (date of access: 18/08/2025).
2. Arctic Megapedia. Chukchi religious beliefs // URL: <https://arctic-megapedia.com/blog/2020/11/25/чукотские-религиозные-верования/> (date of access: 23/09/2025).
3. The Arctic in numbers // URL: <https://roscongress.org/materials/arktika-v-tsifrakh> (date of access: 26/08/2025).
4. Important facts about Chukotka // URL: <https://kutkhtravel.com/vazhnoechukotke> (date of access: 10/10/2025).
5. The newspaper "Kommersant". Chief of Chukotka // URL: <https://www.kommersant.ru/doc/1180658> (date of access: 20/09/2025).
6. Coat of arms of the Chukotka Autonomous Region // URL: <https://www.chukotken.ru/?cat=121> <https://kutkhtravel.com/vazhnoechukotke> (date of access: 12/09/2025).
7. Children of the Arctic of the Russian Federation. Portal about the indigenous peoples of the North // URL: <https://arctic-children.com/article/delikatesy-ne-dlya-vsekh> (date of access: 16/09/2025).
8. Information portal of the Chukotka Autonomous Okrug. The master plans of Bilibino, Pevek and Polar Dawns were developed with the participation of Rosatom // URL: <https://chaogov.ru/press-tsentr/novosti-chaogov/master-plany-bilibino-peveka-i-polyarnykh-zor-razrabotany-s-uchastiem-rosatoma> (date of access: 12/09/2025).
9. 4D communication agency. What is territorial branding and why is it needed? // URL: <https://4dru.com/blog/territorialny-branding> (date of access: 15/08/2025).
10. Russia's creative sector in numbers // URL: <https://issek.hse.ru/news/996745368.html> (date of access: 18/08/2025).
11. Ministry of Digital Development of the Russian Federation. Chukotka Autonomous Region // URL: <https://digital.gov.ru/uploaded/files/chaogov.pdf> (date of access: 05/10/2025).
12. The real Chukotka. Bering Strait Festival // URL: <https://beringstrait.ru/> (date of access: 27/09/2025).
13. The portal of the state bodies of the Chukotka Autonomous Okrug. Government // URL: <https://xn--80atapud1a.xn--p1ai/vlast/pravitelstvo> (date of access: 03/10/2025).
14. The portal of the state bodies of the Chukotka Autonomous Okrug. Soviet Chukotka // URL: <https://xn--80atapud1a.xn--p1ai/o-regione/istoriya-chukotki/sovetskaya-chukotka.php> (date of access: 25/08/2025).
15. Prochukotka Portal // URL: <https://prochukotku.ru/news/sport> (date of access: 21/09/2025).
16. The Government of the Chukotka Autonomous Region. The volume of investments in the economy of Chukotka for the year exceeded 80 billion rubles // URL: <https://xn--80atapud1a.xn--p1ai/press-tsentr/novosti-chaogov/obem-investitsiy-v-ekonomiku-chukotki-za-god-prevysil-80-mlrd-rublei> (date of access: 20/09/2025).
17. Arctic Development Strategy until 2035 // URL: <https://strategy.arctic2035.ru/> (date of access: 08/09/2025).
18. Federal State Statistics Service of the Russian Federation. Russian Statistical Yearbook 2023 // URL: [http://ssl.rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Ejegod\\_2023.htm](http://ssl.rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Ejegod_2023.htm) (date of access: 15/09/2025).
19. Federal State Statistics Service of the Russian Federation. Russian Statistical Yearbook 2024 // URL: [https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Ejegodnik\\_2024.htm](https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Ejegodnik_2024.htm) (date of access: 15/09/2025).
20. Khmelchenko E.G., Valiss T. N., Kulakova S. V., Klishina A. I. The role of creative industries in the socio-economic and cultural development of the country // Municipal Academy. 2025. № 4. С. 138–148.
21. Khmelchenko E.G. Intellectual capital - the basis of economic development and innovation processes in the Russian Federation // Bulletin of the University. 2014. No. 16. pp. 246–248.
22. Chukotka: the official group on the VKontakte social network // URL: [https://vk.com/chukotka\\_ru](https://vk.com/chukotka_ru) (date of access: 05/10/2025).
23. Chukotka Travel. Chukchi cuisine // URL: <https://chukotka.travel/activities/chukotskaya-kukhnya> (date of access: 10/10/2025).

Статья поступила в редакцию 20.10.2025; принята к публикации 05.12.2025



УДК 004.89:172

DOI: 10.52176/2304831X\_2025\_06\_212

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

## Большое доверие: новая гуманистическая парадигма в цифровую эпоху

## Big Trust: A New Humanistic Paradigm in the Digital Age



### **Анастасия Сергеевна Зайцева**

ФГБОУ ВО «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова», кандидат экономических наук, директор Института бизнеса и управленческого образования, SPIN-код: 1019-4299, AuthorID: 661062.

117997, Россия, Москва, Стремянный переулок, 36.

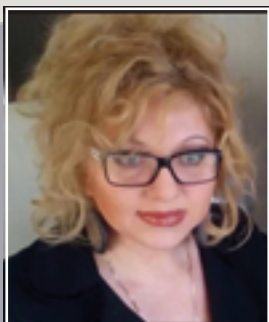
e-mail: [Zaytseva.AS@rea.ru](mailto:Zaytseva.AS@rea.ru)

### **Anastasia S. Zaytseva**

FSBEI HE "Plekhanov Russian University of Economics", PhD in Economics, Director of the Institute of Business and Management Education, SPIN-code: 1019-4299, AuthorID: 661062.

36 Stremyanny Lane, Moscow, Russia, 117997.

e-mail: [Zaytseva.AS@rea.ru](mailto:Zaytseva.AS@rea.ru)



### **Марина Александровна Черкасова**

ФГБОУ ВО «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова», директор центра социально-экономических инноваций, доктор философских наук, профессор, ORCID: 0000-0003-2971-6486, SPIN-код: 7110-7792, Author ID: 472296.

117997, Россия, Москва, Стремянный переулок, 36.

e-mail: [cherkasova.ma@rea.ru](mailto:cherkasova.ma@rea.ru)

### **Marina A. Cherkasova**

FSBEI HE "Plekhanov Russian University of Economics", director of the Center for Socio-Economic Innovation, Doctor of Philosophy, Professor, ORCID: 0000-0003-2971-6486, SPIN-code: 7110-7792, Author ID: 472296.

36 Stremyanny Lane, Moscow, Russia, 117997.

e-mail: [cherkasova.ma@rea.ru](mailto:cherkasova.ma@rea.ru)





**Кирилл Вадимович Черкасов**

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

**Kirill V. Cherkasov**

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

**Аннотация.**

В статье исследуется кризис доверия между потребителем и бизнесом, обострившийся в эпоху экономической нестабильности и цифровой трансформации. Авторы предлагают решение в виде философско-этической переориентации цифрового маркетинга: от инструментального отношения к клиенту как к «объекту» (в терминах М. Бубера — «Я-Оно») к построению «экзистенциального диалога» («Я-Ты») посредством этически ориентированного искусственного интеллекта (ИИ). Теоретической основой исследования выступают концепции экзистенциализма и философии диалога с привлечением методологии российских исследователей. В результате формулируются принципы «диалогического маркетинга» и практические рекомендации по внедрению ИИ, способного не только предсказывать поведение, но и признавать свободу, автономию и достоинство личности.

**Ключевые слова.**

Доверие, цифровой маркетинг, искусственный интеллект (ИИ), этика ИИ, философия диалога, М. Бубер, М.М. Бахтин, диалогический маркетинг, потребительское поведение.

**Abstract.**

This article examines the crisis of trust between consumers and businesses, which has worsened in the era of economic instability and digital transformation. The authors propose a solution in the form of a philosophical and ethical reorientation of digital marketing: from an instrumental approach to the client as an "object" (in M. Buber's terms, "I-It") to building an "existential dialogue" ("I-Thou") through ethically oriented artificial intelligence (AI). The theoretical basis of the study is the concepts of existentialism and the philosophy of dialogue, drawing on the methodology of Russian researchers. As a result, the authors formulate principles of "dialogical marketing" and practical recommendations for the implementation of AI capable not only of predicting behavior but also of recognizing the freedom, autonomy, and dignity of the individual.

**Keywords.**

Trust, digital marketing, artificial intelligence (AI), AI ethics, philosophy of dialogue, M. Buber, M.M. Bakhtin, dialogical marketing, consumer behavior.

**Введение**

Представьте: алгоритм знает, что вы купите, еще до того, как вы сами это поняли. Он помнит каждую вашу прошлую покупку, предсказывает ваши следующие шаги с пугающей точностью и предлагает «именно то, что нужно». Однако вместо восхищения это вызывает смутное, но стойкое раздражение. Данный феномен раскрывает ключевой парадокс современного маркетинга: мы никогда не были столь технологически могущественны в отслеживании и прогнозировании поведения и одновременно столь далеки от подлинного, осмысленного контакта с потребителем. Достигнут предел эффективности инструментов, построенных на философии детерминизма и контроля. Сегодня бизнес столкнулся с фундаментальным кризисом, корни которого лежат не в области вычисле-

ний, а в сфере человеческих ценностей. Это кризис доверия, и его преодоление требует не усовершенствования алгоритмов, а радикальной переориентации всей маркетинговой философии — с технократической эффективности на экзистенциальную человечность.

Человечество вступило в эпоху цифрового переутомления и экзистенциального дискомфорта. Ежедневно индивид сталкивается с тысячами тщательно отобранных, гиперцелевых маркетинговых сообщений. Однако иллюзия идеального сервиса оборачивается чувством тотальной прозрачности и утраты автономии. Создается впечатление, что внутренний мир человека — его мысли, сомнения, мимолетные желания — перестает быть сокровенной территорией «Я», превращаясь в сырьевой материал для чужих алгоритмов, в объект



внешнего управления. Современный маркетинговый ИИ напоминает гениального аналитика с эмоциональным интеллектом подростка: он способен обрабатывать терабайты структурированных данных, выявлять сложнейшие корреляции, но остается слеп к простой, неалгоритмизируемой истине. Человек жаждет не только релевантного предложения, но и уважения к своей свободе выбора; не только персонализированного контента, но и неприкосновенности приватности; не только сиюминутного удобства, но и фундаментальной автономии.

### Основная часть

Глубинный конфликт между технологическими возможностями и экзистенциальными потребностями породил самый дорогостоящий вызов для современного бизнеса — системный кризис доверия. Установка блокировщиков рекламы, массовое отключение уведомлений, растущее законодательное регулирование сбора данных — это не прихоть «нелояльных» потребителей, а коллективный иммунный ответ социума на агрессивную, манипулятивную среду [8; 13]. Именно в этом вызове скрыта величайшая возможность — переосмыслить суть маркетинга и роль технологий в нем. Мы стоим на пороге сдвига парадигмы: от маркетинга как системы одностороннего воздействия к маркетингу как платформе для равноправного диалога и сотворчества. От модели «субъект (компания) — объект (потребитель)» — к партнерской модели «субъект — субъект» («человек — бренд»). Как следствие, это означает переход от идолопоклонства Большим Данным к стратегическим инвестициям в Большое Доверие.

В этой зарождающейся парадигме искусственный интеллект призван кардинально сменить свою роль. Из инструмента скрытой слежки и поведенческого предсказания он должен эволюционировать в архитектора осмысленных человеческих отношений, в фасилитатора диалога. Его новая сверхзадача — не манипулировать, а стремиться к пониманию; не контролировать, а служить; не ограничивать выбор, а расширять горизонты возможного. Это уже формирующаяся реальность: компании-первопроходцы, сделавшие ставку на прозрачность и этическое обращение с данными, демонстрируют, что доверие конвертируется в устойчивые финансовые результаты [3; 16]. Прозрачность операций с данными превращается в мощное конкурентное преимущество, а этический

подход — в новый отраслевой стандарт качества, предъявляемый как потребителями, так и регуляторами.

Современная экономическая турбулентность и ускоряющаяся цифровизация радикально трансформируют потребительское поведение. Нарастающая неопределенность порождает у индивида «экзистенциальную тревогу» — чувство утраты онтологических опор и контроля над собственной жизнью [10; 12]. Парадоксально, что технологии, призванные оптимизировать диалог, часто усугубляют это состояние. ИИ, заточенный под тотальный сбор данных, все меньше ассоциируется с помощником и все больше — с системой наблюдения. Практика редукции потребителя до источника данных и инструмента максимизации прибыли привела к глубокому разрыву. Гиперперсонализированная реклама на основе предиктивной аналитики порождает отчуждение: цифровые следы личности, отчужденные и превращенные в товар, возвращаются к ней в виде внешней силы, детерминирующей выбор. Таким образом, возникает онтологический конфликт между технологическим могуществом корпораций и базовыми экзистенциальными потребностями личности в автономии, аутентичности и свободе волеизъявления.

Актуальность настоящего исследования заключается в поиске новой этико-философской модели маркетинговых коммуникаций, способной преодолеть этот антагонизм. Решение видится в принципиальной переориентации технологий — переходе от монологического вещания к подлинному диалогу. Теоретической основой выступают концепции диалогизма М.М. Бахтина, утверждающего полифонию смыслообразования во встрече сознаний [1], и отношение «Я-Ты» М. Бубера, противопоставляющее субъект-субъектное взаимодействие инструментальному отношению «Я-Оно» [1; 7]. В этой логике потребитель изначально воспринимается как равноправный субъект общения, чей голос обладает собственной ценностью.

Целью предлагаемой трансформации является разработка концептуальной модели применения этического ИИ в маркетинге как ключевого инструмента преодоления кризиса доверия через установление экзистенциального диалога с потребителем. В этой модели ИИ должен быть перепрофилирован из инструмента контроля в посредника в доверительном взаимодействии, основанном на трех китах: абсолютной прозрачности, осознанном и отзывчивом согласии и безуслов-

ном уважении к свободе выбора. Практическая реализация данной модели неизбежно потребует смены системы ключевых метрик эффективности — от культа краткосрочных конверсий и показателя ROI к оценке долгосрочной лояльности, глубины установленных отношений и качества коммуникативного взаимодействия [15;16].

Кризис доверия — это экзистенциальный вызов. Глобальные трансформации ведут к «размыванию традиционных опор идентичности», что особенно остро проявляется в периоды нестабильности [10; 12]. Потребительское поведение трансформируется из акта удовлетворения нужд в сложный процесс конструирования идентичности, выступая зачастую в качестве «компенсаторного механизма», позволяющего снизить тревогу через иллюзию контроля [11]. Именно эта уязвимость эксплуатируется технократическим маркетингом. Агрессивные практики, усиленные ИИ, атакуют хрупкую идентичность. Ощущение внешнего регулирования поведения ведет к тотальной объективации потребителя [8]. В России этот конфликт обостряется из-за «диссонанса между ускоренной цифровизацией и сохраняющимся запросом на персонализированные, доверительные отношения» [9]. Потребитель сталкивается с двойным отчуждением: от продуктов собственной цифровой активности и от своей способности к автономным решениям. Разрешение кризиса требует смены базовой философской установки, закладываемой в алгоритмы. В доминирующей парадигме потребитель редуцируется до совокупности данных и паттернов, что А.Г. Плотников определяет как «редукционистский подход, при котором живой человек заменяется его цифровым двойником, удобным для манипулятивного воздействия» [9]. Это реализация отношения «Я-Оно», которое по своей природе инструментально и монологично. Компания занимает позицию манипулятора, а потребитель лишается субъектности в «архитектуре цифрового воздействия», спроектированной для максимизации конверсии [13]. Однако, как справедливо отмечает Д.А. Новиков, «манипуляция, достигая сиюминутных выгод, разрушает основу для устойчивых отношений, поскольку отрицает свободу и достоинство другой стороны» [13].

Альтернативой выступает парадигма, основанная на отношении «Я-Ты», описанном Бубером как встреча двух равноправных субъектов. Это отношение предполагает взаимность, присутствие и признание прин-

ципальной нередуцируемости другого [7]. Перенос этой логики в маркетинг означает коренной пересмотр взаимодействия. Концепция диалогизма М.М. Бахтина, трактуемая диалог как «встречу разных смысловых позиций» [1], позволяет операционализировать буберовское «Я-Ты». Коммуникация должна строиться как совместное порождение смыслов и ценности. В этой парадигме роль ИИ кардинально меняется: его задача смещается с предсказания и контроля на посредничество и понимание.

Агрессивные, высокоточные практики таргетирования, усиленные мощью ИИ, по сути, атакуют хрупкое здание личностной идентичности человека. Ощущение, что твоим поведением управляют извне, на основе алгоритмических предписаний, ведет к тотальной объективации потребителя. Алгоритмы, чья внутренняя логика стремится к детерминации и предсказуемости поведения, вступают в прямое противоречие с фундаментальной человеческой способностью к спонтанности, рефлексии и свободному, недетерминированному выбору. В частности, на российском рынке этот конфликт обостряется из-за характерного «диссонанса между ускоренной, зачастую навязанной сверху цифровизацией и сохраняющимся в массовом сознании глубоким запросом на персонализированные, доверительные, почти патерналистские отношения «своих». Потребитель оказывается в ловушке двойного отчуждения: во-первых, от продуктов собственной цифровой активности (данных), которые используются без полноценного понимания и согласия, и, во-вторых, от собственной способности к автономным, суверенным решениям, которая ставится под сомнение всемогуществом предсказывающих алгоритмов.

Следовательно, корни кризиса доверия лежат глубже уровня маркетинговых инструментов — они укоренены в онтологическом конфликте. Это конфликт между технологической рациональностью бизнеса, видящего в потребителе «Оно» (объект, ресурс, набор данных) в терминологии Бубера, и экзистенциальными потребностями личности в признании своей субъектности. Как справедливо отмечают философы, «технологическая рациональность, доведенная до своего логического предела, вступает в непримиримое противоречие с экзистенциальными основаниями человеческого бытия, такими как свобода, ответственность и поиск смысла».

Таким образом, преодоление этого кризиса требует не косметического улучшения

существующих инструментов, но глубинного пересмотра самих философских оснований коммуникативного взаимодействия в цифровую эпоху [19; 20].

Разрешение кризиса доверия требует, прежде всего, смены базовой философской установки, закладываемой в алгоритмы и бизнес-процессы.

Этический ИИ в логике «Я-Ты» должен быть спроектирован для выполнения новых функций:

1. Признание автономии пользователя. Алгоритмы должны расширять возможности выбора, а не ограничивать их. Как отмечает К.С. Федоров, «этичный ИИ должен быть спроектирован как "архитектор выбора", а не как "инженер поведения"» [14].

2. Создание пространства для высказывания. Маркетинг должен создавать платформы, где голос потребителя становится значимым фактором.

3. Помощь в навигации. ИИ может быть инструментом, помогающим человеку ориентироваться в мире предложений, но не навязывающим решения. Этот подход реализует «сервисную логику, в которой технология служит человеку, а не подчиняет его себе» [2].

Практическая реализация парадигмы «Я-Ты» требует пересмотра показателей эффективности. На смену конверсии и краткосрочной ROI приходят глубина вовлечения, качество обратной связи и лояльность. Исследование Н.О. Громовой подтверждает, что «компании, ориентированные на диалог, в долгосрочной перспективе демонстрируют более устойчивые конкурентные преимущества» [3]. Таким образом, этот переход представляет собой фундаментальную трансформацию философских основ взаимодействия, что позволяет преодолеть экзистенциальный кризис доверия. Эта методологии перекликается с идеями «ответственного ИИ», разрабатываемыми в российском научном сообществе [4].

Принципы и методология диалогического маркетинга. Переход к практике требует внедрения конкретных принципов проектирования маркетинговых систем:

1. Принцип радикальной прозрачности. Алгоритмы не должны быть «черными ящиками». Потребитель имеет право знать, какие данные собираются и на каком основании принимаются решения.

2. Принцип осознанного динамического согласия. Сбор и использование данных должны базироваться на явном, информированном, легко даваемом и отзываемом

согласии, превращающем пользователя в соучастника.

3. Принцип служения против продажи. Целью должно быть решение реальных проблем и удовлетворение экзистенциальных запросов пользователя, а не сиюминутная конверсия.

4. Принцип контекстуальной и эмоциональной релевантности. ИИ должен быть чувствителен к ситуации и состоянию пользователя, выбирая уместный тон, время и канал коммуникации.

5. Принцип борьбы с алгоритмической предвзятостью. Регулярные этические аудиты ИИ на предмет дискриминации — необходимое условие для установления подлинного диалога.

Теоретическое обоснование новой парадигмы требует разработки конкретного методологического аппарата для ее внедрения в практику маркетинга. Как отмечает Е.В. Сидорова, «смена маркетинговой парадигмы невозможна без трансформации организационной структуры и системы управления компанией» [17]. Внедрение диалогического подхода должно носить системный характер и затрагивать все уровни организации. Для внедрения предлагается многоуровневая модель, состоящая из четырех этапов [2; 9; 14; 17]:

1. Диагностический этап. Проведение аудита существующих процессов на соответствие диалогической парадигме с помощью инструментов типа «Карты диалогической зрелости».

2. Проектный этап. Перепроектирование клиентского пути с позиции диалога методологией «совместного проектирования» с привлечением потребителей.

3. Технологический этап. Разработка или адаптация алгоритмических решений, реализующих принципы этического ИИ (объяснимый ИИ, гибкие системы обратной связи).

4. Организационный этап. Изменение корпоративной культуры и системы KPI, переориентация с количественных на качественные метрики: индекс доверия, глубина вовлечения, качество диалога [18].

Практическая реализация требует пересмотра системы показателей эффективности (KPI). На смену краткосрочной конверсии и ROI должны прийти метрики, измеряющие глубину вовлечения, индекс лояльности (NPS), жизненную ценность клиента (LTV), рассчитанную с учетом фактора доверия, и непосредственно уровень доверия. Как показывает исследование Н.О. Громовой, компании,

ориентированные на диалог, демонстрируют более устойчивые конкурентные преимущества [18].

Эмпирические исследования подтверждают, что «компании, сознательно переориентировавшие свои коммуникации на диалог и партнерство, в долгосрочной, стратегической перспективе демонстрируют более устойчивые конкурентные преимущества, большую резилентность к кризисам и более высокую капитализацию доверия».

Таким образом, предлагаемый переход представляет собой не просто тактическое обновление инструментария, а фундаментальную трансформацию философских и ценностных основ взаимодействия бизнеса с миром, что является единственным путем к преодолению экзистенциального кризиса доверия.

Переход к диалогической парадигме сопряжен с существенными организационными и культурными барьерами. Основное сопротивление, как правило, связано с необходимостью отказа от краткосрочных финансовых показателей в пользу долгосрочных и сложно измеримых ценностей. Как отмечает Д.А. Новиков, «трансформация маркетинговой модели требует от топ-менеджмента готовности к временному снижению операционной эффективности ради достижения стратегических преимуществ» [13]. Еще одним существенным барьером является «технологическая инерция» — неготовность компаний отказываться от уже внедренных и дорогостоящих систем, построенных на принципах манипулятивного маркетинга. Преодоление этого барьера требует разработки четкого поэтапного плана миграции и доказательства экономической эффективности новой модели через пилотные проекты. С.В. Зубов указывает на необходимость создания «дорожных карт цифровой трансформации, где этические принципы являются не дополнением, а основой архитектуры» [8].

Проведенное исследование показывает, что кризис доверия между бизнесом и потребителем имеет экзистенциальную природу. Потребитель сталкивается с дилеммой: с одной стороны, он нуждается в персонализированном сервисе, с другой — осознает угрозу своей автономии со стороны манипулятивных технологий. Как отмечает Л.П. Белова, «технологический прогресс в маркетинге опередил этическое осмысление его последствий для человеческой субъективности» [2]. Попытки решить проблему лишь технологическими усовершенствованиями

обречены, так как не затрагивают сути — инструментального отношения к потребителю. Исследование Н.О. Громовой демонстрирует, что «компании, инвестирующие исключительно в совершенствование алгоритмов предсказания поведения без изменения философии взаимодействия, сталкиваются с растущим сопротивлением» [18]. Выход, видится в фундаментальной перезагрузке цифрового маркетинга. Предложенная модель «диалогического маркетинга», основанная на идеях М.М. Бахтина и М. Бубера и учитывающая российские разработки в области этики ИИ [11], предлагает переход от отношения к потребителю как к «Оно» к отношению как к «Ты». В этой парадигме этический ИИ становится организатором доверительного взаимодействия. Практическая реализация требует внедрения системы принципов: прозрачности, информированного согласия, служения, контекстуальной релевантности и борьбы с предвзятостью. Как отмечает К.С. Федоров, это «требует пересмотра не только технических решений, но и системы корпоративных ценностей и критериев оценки эффективности» [14].

### Заключение

Проведенный анализ показывает, что кризис доверия между бизнесом и потребителем носит экзистенциальный характер. Потребитель разрывается между потребностью в персонализации и угрозой автономии. Технологический прогресс в маркетинге опередил его этическое осмысление [2; 5; 6]. Попытки решить проблему лишь усовершенствованием алгоритмов обречены, так как не затрагивают инструментальной сути взаимодействия [18].

Выход видится в фундаментальной перезагрузке — переходе к модели «диалогического маркетинга», основанной на философии диалога Бахтина и Бубера. В этой парадигме этический ИИ становится организатором доверительного взаимодействия. Его практическая реализация требует внедрения принципов прозрачности, информированного согласия и служения, а также преодоления организационных барьеров, связанных с инерцией мышления и зависимостью от краткосрочных KPI [13; 14].

Перспективы дальнейших исследований лежат в разработке методик количественной оценки доверия, изучении кросс-культурных особенностей диалогической парадигмы и формировании правовых механизмов, поощряющих этический ИИ.



**Список источников:**

1. Бахтин М.М. Эстетика словесного творчества. – М.: Искусство, 1979.
2. Белова Л.П. Сервисная логика в цифровой экономике: антропоцентричный подход // Вопросы экономики. 2021. № 5. С. 45–60.
3. Громова Н.О. Доверие как конкурентное преимущество в цифровой среде // Российский журнал менеджмента. 2020. Т. 18. № 4. С. 23–40.
4. Громова Н.О., Сидорова Е.В. Влияние диалогических коммуникаций на долгосрочную лояльность клиентов // Маркетинг в России и за рубежом. 2023. № 1. С. 18–30.
5. Зубов С.В. Цифровая панацея или новая форма отчуждения? // Социологические исследования. 2022. № 8. С. 34–45.
6. Иванов Д.В., Плотников А.Г. Цифровизация и доверие: специфика российского потребительского поведения // Экономическая социология. 2021. Т. 22. № 1. С. 15–35.
7. Лишаев С.А. Философия техники и проблемы цифровизации общества // Вопросы философии. 2019. № 3. С. 23–35.
8. Михайлова М.В. Философия диалога М. Бубера и современные коммуникативные практики // Вестник Московского университета. Серия 7: Философия. 2019. № 3. С. 78–92.
9. Новиков Д.А. Манипуляция и доверие в цифровых коммуникациях: этический аспект // Психологический журнал. 2023. Т. 44. № 2. С. 89–98.
10. Пантин В.И. Циклы и волны модернизации как контекст экономического развития России // Общественные науки и современность. 2022. № 3. С. 42–56.
11. Петрова Е.А. Потребление как компенсаторный механизм в современном обществе // Общественные науки и современность. 2020. № 4. С. 112–125.
12. Плотников А.Г. Цифровой двойник потребителя: этические границы использования // Вестник Московского университета. Серия 6: Экономика. 2021. № 4. С. 32–47.
13. Свасьян К.А. Экзистенциальная тревога в условиях социальной нестабильности // Вопросы философии. 2018. № 11. С. 56–67.
14. Сидорова Е.В. Организационные барьеры трансформации маркетинга в цифровой экономике // Менеджмент и бизнес-администрирование. 2022. № 3. С. 101–115.
15. Уколов В.Ф., Трофименко О.В. Развитие цифрового маркетинга: игроки, новые тренды, технологии и прогнозы // Вестник МИРБИС. 2023. № 1 (33). С. 126–133.
16. Уколов В.Ф., Гомадо Э.Д. Методика выбора опыта реализации государственной политики цифровизации экономики в различных страновых условиях // Вестник МИРБИС. 2025. № 1 (41). С. 6–15.
17. Федоров К.С. Этика искусственного интеллекта в бизнесе: от контроля к фасилитации // Российский журнал менеджмента. 2022. Т. 20. № 1. С. 89–104.
18. Федоров Д.А. Искусственный интеллект, ориентированный на человека: принципы и практика // Искусственный интеллект и принятие решений. 2020. № 3. С. 23–34.
19. Хмельченко Е.Г. Интеллектуальный капитал – основа развития экономики и инновационных процессов в РФ // Вестник университета. 2014. № 16. С. 246–248.
20. Хмельченко Е.Г. Технологии внедрения инноваций в комплексную систему управления предприятием // Вестник университета. 2017. № 4. С. 33–37.

**References:**

1. Bakhtin, M.M. "The Aesthetics of Verbal Creativity." Moscow: Iskustvo, 1979.
2. Belova, L.P. "Service Logic in the Digital Economy: An Anthropocentric Approach." *Voprosy Ekonomiki*. 2021, no. 5, pp. 45–60.
3. Gromova, N.O. "Trust as a Competitive Advantage in the Digital Environment." *Russian Journal of Management*. 2020, vol. 18, no. 4, pp. 23–40.
4. Gromova, N.O., Sidorova, E.V. "The Impact of Dialogic Communications on Long-Term Customer Loyalty." *Marketing in Russia and Abroad*. 2023, no. 1, pp. 18–30.
5. Zubov, S.V. "A Digital Panacea or a New Form of Alienation?" *Sociological Research*. 2022. No. 8. Pp. 34–45.
6. Ivanov D.V., Plotnikov A.G. Digitalization and Trust: Specifics of Russian Consumer Behavior // *Economic Sociology*. 2021. Vol. 22. No. 1. Pp. 15–35.
7. Lishaev S.A. Philosophy of Technology and Problems of Digitalization of Society // *Voprosy Filosofii*. 2019. No. 3. Pp. 23–35.
8. Mikhailova M.V. Buber's Philosophy of Dialogue and Modern Communicative Practices // *Bulletin of Moscow University. Series 7: Philosophy*. 2019. No. 3. Pp. 78–92.
9. Novikov D.A. Manipulation and Trust in Digital Communications: Ethical Aspect // *Psychological Journal*. 2023. Vol. 44. No. 2. Pp. 89–98.
10. Pantin V.I. Cycles and Waves of Modernization as the Context of Russia's Economic Development // *Social Sciences and Modernity*. 2022. No. 3. Pp. 42–56.
11. Petrova E.A. Consumption as a Compensatory Mechanism in Modern Society // *Social Sciences and Modernity*. 2020. No. 4. Pp. 112–125.
12. Plotnikov A.G. Digital Twin of the Consumer: Ethical Boundaries of Use // *Bulletin of Moscow University. Series 6: Economics*. 2021. No. 4. Pp. 32–47.
13. Svasyan K.A. Existential Anxiety in the Context of Social Instability // *Questions of Philosophy*. 2018. No. 11. Pp. 56–67.
14. Sidorova E.V. Organizational barriers to marketing transformation in the digital economy // *Management and business administration*. 2022. No. 3. Pp. 101–115.
15. Ukolov V.F., Trofimenko O.V. Digital marketing development: players, new trends, technologies and forecasts // *MIRBIS Bulletin*. 2023. No. 1 (33). Pp. 126–133.
16. Ukolov V.F., Gomado E.D. Methodology for selecting the experience of implementing state policy on digitalization of the economy in various country conditions // *MIRBIS Bulletin*. 2025. No. 1 (41). Pp. 6–15.
17. Fedorov K.S. Ethics of Artificial Intelligence in Business: From Control to Facilitation // *Russian Journal of Management*. 2022. Vol. 20. No. 1. pp. 89–104.
18. Fedorov D.A. Human-Centered Artificial Intelligence: Principles and Practice // *Artificial Intelligence and Decision Making*. 2020. No. 3. pp. 23–34.
19. Khmelchenko E.G. Intellectual Capital – the Basis for the Development of the Economy and Innovation Processes in the Russian Federation // *Bulletin of the University*. 2014. No. 16. pp. 246–248.
20. Khmelchenko E.G. Technologies for Implementing Innovations into an Integrated Enterprise Management System // *Bulletin of the University*. 2017. No. 4. pp. 33–37.

Статья поступила в редакцию 02.12.2025; принята к публикации 05.12.2025





УДК 219 УДК [331.543+174]: 004.89  
DOI: 10.52176/2304831X\_2025\_06\_219  
EDN: <https://elibrary.ru/udxmyc>

## Ядро критических и этических компетенций для профессий в эпоху искусственного интеллекта

## A core of critical and ethical competencies for professions in the age of artificial intelligence

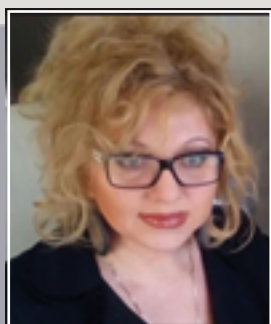


### **Анастасия Сергеевна Зайцева**

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

### **Anastasia S. Zaytseva**

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



### **Марина Александровна Черкасова**

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

### **Marina A. Cherkasova**

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



**Кирилл Вадимович Черкасов**

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

**Kirill V. Cherkasov**

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

**Аннотация.**

Статья посвящена исследованию ответа системы высшего образования на вызовы, порождаемые глубокой трансформацией профессий под влиянием искусственного интеллекта (ИИ). Доказывается, что адекватной стратегией является не только развитие цифровой грамотности, но целенаправленное формирование нового образовательного ядра, основанного на интеграции критических и этических компетенций. Эти «сущностно – человеческие» компетенции рассматриваются как ключевой фактор обеспечения эффективного и ответственного симбиоза специалиста с ИИ-системами. На основе анализа глобальных трендов и российской специфики структурировано содержание ядра, включающего блоки критического мышления и управления сложностью, этического суждения, адаптивной коммуникации и цифровой агентности. Предложены концептуальные рамки для перепроектирования образовательных программ, предполагающие смещение акцента с узкопрофессиональной подготовки на развитие способности к рефлексии, этическому анализу и управлению технологиями в условиях технологического суверенитета.

**Ключевые слова.**

Искусственный интеллект, трансформация профессий, образовательные компетенции, критическое мышление, этика ИИ, цифровая грамотность, высшее образование, будущее труда, человеческий капитал.

**Введение**

Цифровая трансформация, ключевым драйвером которой выступает искусственный интеллект (ИИ), перестала быть предметом футурологических дискуссий и стала операциональной реальностью, кардинально меняющей глобальный рынок труда [1, с. 15]. В отличие от предыдущих технологических волн, замещающих преимущественно рутинный физический труд, современные генеративные и предиктивные системы демонстрируют способность выполнять комплексные когнитивные операции: от аналитической обработки больших данных и генерации контента до поддержки принятия

**Abstract.**

This article examines the higher education system's response to the challenges posed by the profound transformation of professions under the influence of artificial intelligence (AI). It is argued that an adequate strategy is not only the development of digital literacy, but the targeted formation of a new educational core based on the integration of critical and ethical competencies. These "essentially human" competencies are seen as a key factor Ensuring effective and responsible symbiosis between specialists and AI systems. Based on an analysis of global trends and Russian specifics, the core content has been structured, including sections on critical thinking and complexity management, ethical judgment, adaptive communication, and digital agency. A conceptual framework for redesigning educational programs is proposed, shifting the emphasis from narrowly professional training to developing the ability to reflect, ethical analysis and management of technologies in the context of technological sovereignty.

**Keywords.**

Artificial intelligence, transformation of professions, educational competencies, critical thinking, AI ethics, digital literacy, higher education, the future of work, human capital.

решений в условиях неопределенности. Это приводит не к тотальному исчезновению профессий, а к фундаментальной трансформации их содержательного ядра: происходит устойчивый сдвиг профессиональных функций от выполнения алгоритмизируемых операций к задачам управления, интерпретации, творчества и, что принципиально важно, этического контроля над технологическими системами [2, с. 7].

Реакция систем высшего образования на этот беспрецедентный вызов зачастую носит редуктивный характер, фокусируясь на имплементации прикладных курсов по «цифровым навыкам» и работе с конкретными

ИИ-инструментами. Подобный технологический детерминизм, как справедливо отмечают отечественные исследователи, игнорирует более глубокое социогуманитарное измерение цифровизации, связанное с переопределением роли, миссии и ответственности человека в технологизированной среде [3, с. 45]. В этой связи актуализируется потребность в формировании у будущих специалистов устойчивого, трансверсального образовательного ядра компетенций, которое позволит не просто функционально использовать ИИ, но осуществлять стратегическое руководство его применением, нести персональную и профессиональную ответственность за его последствия и создавать новую, уникальную ценность в синергетическом тандеме с технологией.

Целью данной статьи является теоретическое обоснование и структурное описание такого интегративного образовательного ядра, фундамент которого составляют критические и этические компетенции. Анализ проводится с учетом контекста российской научной дискуссии и национальных стратегических приоритетов в области развития человеческого капитала и технологического суверенитета. В качестве основного тезиса утверждается, что именно данные, «сущностно человеческие» компетенции эволюционируют в новый стратегический ресурс, детерминирующий профессиональную состоятельность, адаптивность и долгосрочную конкурентоспособность специалиста в эпоху ИИ.

### Основная часть

Трансформация труда, инициированная распространением ИИ, носит амбивалентный характер. С одной стороны, она порождает системные риски, связанные с замещением рабочих мест, углублением социально-экономического неравенства и «размыванием» среднего уровня квалификации. С другой, — открывает значительные возможности для роста производительности, возникновения новых форм занятости и, что наиболее значимо, освобождения человеческого потенциала от рутинных когнитивных задач для решения проблем более высокого порядка, требующих творчества и сложного мышления [4, с. 4]. Реализация этого позитивного сценария в условиях, когда акцент делается на достижении технологического суверенитета, напрямую зависит от способности человека занять новую, надсистемную позицию по отношению к интеллектуальным технологиям. Эта позиция требует развитого комплекса компетенций, который можно

структурировать в две взаимодополняющие группы.

Критические компетенции как ответ на сложность и непрозрачность ИИ. Современные ИИ-системы, основанные на методах глубокого обучения, зачастую функционируют по принципу «черного ящика», демонстрируя высокую эффективность при крайне низкой степени интерпретируемости и прозрачности внутренних процессов [5, с. 112]. Слепое делегирование решений таким алгоритмам в чувствительных сферах общественной жизни — медицине, юриспруденции, финансовом консалтинге, управлении — сопряжено с существенными системными рисками, включая усиление существующих предубеждений и принятие ошибочных решений на масштабируемой основе. В данном контексте критическое мышление, понимаемое в российской педагогической традиции как метапредметная способность к рефлексивной, оценочной и конструктивной мыслительной деятельности [6, с. 28], перестает быть факультативным качеством и становится профессиональным императивом. Оно наделяет специалиста инструментарием для: (а) скептической верификации выводов ИИ, их проверки на соответствие профессиональному контексту, здравому смыслу и исходным данным; (б) интерпретации результатов работы системы с учетом понимания ее базовых принципов, ограничений и потенциальных источников ошибок; (в) итогового синтеза алгоритмических рекомендаций с экспертной интуицией, глубинным предметным знанием и ценностными установками для принятия обоснованного финального решения.

Этические компетенции как ответ на проблему ответственности в цифровой среде. Искусственный интеллект, лишенный моральной агентности и сознания, по своей сути является инструментом, оптимизирующим заданную целевой функцией метрику. Эта функция может неявно кодировать и воспроизводить социальные, культурные или когнитивные смещения, заложенные в обучающих данных или привнесенные разработчиками [7, с. 623]. В результате вопросы приватности, справедливости, подотчетности, автономии и долгосрочных социально-экологических последствий внедрения ИИ выходят на первый план, требуя не технической, а гуманитарной экспертизы. В отечественной научной мысли этическая проблематика ИИ рассматривается как неотъемлемая компонента системы управления знаниями и инновациями, критически важная для обеспечения устойчивого развития [8, с. 112]. Таким образом, профессионал нового типа должен выступать в роли

этического фильтра и ответственного субъекта, способного: (а) выявлять, анализировать и минимизировать этические риски (от дискриминации до манипуляции поведением) в специфическом культурно-правовом поле; (б) проектировать и встраивать гуманистические ценности и этические принципы в процессы создания, внедрения и эксплуатации ИИ-систем; (в) принимать взвешенные, морально обоснованные решения в ситуациях сложных дилемм, где алгоритмическая логика не предоставляет однозначного или приемлемого с этической точки зрения ответа.

Таким образом, критический и этический модули компетенций, укорененные как в международной, так и в национальной научно-педагогической традиции, формируют концептуальную основу для человеческого суверенитета в тандеме «человек-ИИ». Они обеспечивают необходимый смысловой контроль, рефлексивную дистанцию и моральную ориентацию, превращая специалиста из пассивного пользователя в активного архитектора и куратора технологического процесса.

Что же собой представляет структура и содержание ядра критических и этических компетенций? На основе синтеза ключевых международных рамочных документов (ОЭСР, Всемирный экономический форум) и фундаментальных отечественных исследований в области компетентностного и личностно-ориентированного подхода [9; 10] содержание образовательного ядра можно структурировать в виде четырех взаимосвязанных блоков.

1. Критическое мышление и управление сложностью. Данный блок ориентирован на развитие когнитивных способностей, позволяющих эффективно функционировать в условиях высокой неопределенности, информационной избыточности и принципиальной неполноты данных. Его ключевые элементы включают:

- декомпозицию и структурирование проблем: способность трансформировать слабо структурированную профессиональную проблему в логичный набор подзадач, с последующим оптимальным распределением их решения между человеческим интеллектом и ИИ-инструментами;

- критическую оценку информации и источников: глубокий анализ данных, текстовых материалов и прогнозов, генерируемых ИИ, с целью выявления логических ошибок, статистических искажений, «галлюцинаций» моделей, а также скрытых манипулятивных и пропагандистских нарративов. Эта компетенция напрямую коррелирует с задачей формирования у обучающихся «информационного иммунитета» [11, с. 67];

- системное мышление: способность воспринимать профессиональную деятельность как элемент сложной, динамичной социотехнической системы, где любое технологическое вмешательство (внедрение ИИ) порождает каскадные, часто непреднамеренные и нелинейные последствия в технической, социальной, экономической и экологической плоскостях;

- принятие решений в условиях неопределенности: умение действовать, формулировать суждения и нести за них ответственность в ситуациях отсутствия полных данных, противоречивых алгоритмических рекомендаций или принципиальной непредсказуемости результатов.

2. Этическое суждение и ответственное лидерство. Блок фокусируется на формировании способности к моральной рефлексии и совершению этически взвешенных поступков в контексте цифровой среды и работы с ИИ:

- этическая грамотность в цифровую эпоху: знакомство с основными этическими теориями и подходами (утилитаризм, этика заботы) и развитие навыков их применения для анализа конкретных кейсов использования ИИ, включая те аспекты, которые зафиксированы в «Национальной стратегии развития искусственного интеллекта до 2030 года»;

- выявление и минимизация смещений: способность распознавать дискриминационные паттерны, закодированные в алгоритмах и тренировочных данных (по расовому, гендерному, возрастному, социальному признакам), и предлагать практические меры для их выявления, коррекции и предотвращения с учетом специфики российского социально-культурного и правового контекста;

- понимание вопросов приватности, безопасности и подотчетности: глубокое осознание правовых и этических границ сбора, обработки и использования данных, понимание важности принципов объяснимого ИИ и необходимость четкого, нормативно закреплённого распределения ответственности за решения, принятые с использованием или на основе ИИ;

- формирование и поддержание культуры этического проектирования: активная способность инициировать, внедрять и культивировать этические принципы и процедуры на всех этапах жизненного цикла ИИ-системы — от постановки задачи и сбора данных до развертывания, мониторинга и вывода из эксплуатации, что соответствует современной парадигме «ответственной инновации».

3. Адаптивная коммуникация и междисциплинарная коллаборация. Компетенции данного блока обеспечивают эффективное



взаимодействие в гетерогенной профессиональной среде, где ключевую роль играет общение как между людьми, так и в связке «человек-машина»;

- коммуникация в треугольнике «человек-ИИ-человек»: развитие навыка точного формулирования задач для ИИ-систем, критической интерпретации полученных результатов и их доступного, понятного изложения для различных аудиторий — коллег, руководства, клиентов, регуляторов и широкой общественности, включая объяснение ограничений и допущений, заложенных в систему;

- междисциплинарное взаимодействие и диалог: способность к продуктивному сотрудничеству, преодолению терминологических и методологических барьеров на стыке технических, естественнонаучных, гуманитарных и социальных дисциплин. Это критически важно для разработки комплексных, сбалансированных решений в рамках крупных национальных проектов и технологических инициатив;

- эмоциональный интеллект, эмпатия и управление отношениями: Целенаправленное развитие способностей, которые остаются уникальным конкурентным преимуществом человека и являются ключевыми для профессий, связанных с управлением, педагогикой, медициной, психологией, социальной работой, где ИИ может выступать мощным вспомогательным инструментом, но не способен заменить доверие, сопереживание и подлинное человеческое взаимодействие.

4. Цифровая агентность и метапознание. Блок направлен на развитие субъектности, осознанности и способности к саморегуляции в условиях цифровой среды, где личность должна сохранять автономию и контроль:

- цифровая агентность: способность действовать в цифровом пространстве как самостоятельный, осознающий свои цели и последствия своих действий субъект (агент), а не как пассивный объект воздействия алгоритмов. Включает навыки управления цифровой идентичностью, цифровой гигиены, критического потребления цифровых услуг и защиты приватности;

- рефлексивное обучение и метапознание: умение осуществлять рефлекссию над собственными когнитивными процессами, стратегиями обучения и мыслительными схемами; способность выявлять дефициты знаний и компетенций, самостоятельно проектировать, корректировать и оценивать эффективность индивидуальной образовательной траектории на протяжении всей жизни. Как подчеркивает И.А. Зимняя, именно «умение учиться» выступает интегральной ключевой компетенцией [10, с. 34];

- креативность и генерация новых смыслов: развитие способности к прорывному, нелинейному мышлению, постановке принципиально новых, неочевидных вопросов и генерации оригинальных идей и смыслов. Эта компетенция составляет основу подлинных инноваций в эпоху, когда ИИ демонстрирует высочайшую эффективность преимущественно в области комбинаторики, оптимизации и варьирования существующих паттернов и данных.

Практическая имплементация предложенного компетентностного ядра в систему высшего образования не может быть сведена к механическому добавлению отдельных курсов. Она требует системной трансформации педагогического дизайна, преодоления укорененной дисциплинарной разобщенности и фундаментальной реформы системы оценки образовательных результатов.

Педагогическим стержнем становится принцип междисциплинарности и проектного обучения. Ключевым барьером на пути формирования целостного специалиста является «силосный эффект» — глубокая разобщенность учебных дисциплин и факультетов. Преодоление этого барьера становится первоочередной задачей. Основным педагогическим инструментом должны стать сквозные междисциплинарные проекты, построенные вокруг решения реальных или максимально приближенных к реальности комплексных проблем. В таких проектах студенты инженерных, IT-специальностей совместно со студентами-гуманитариями, экономистами и юристами проходят полный цикл — от анализа проблемы и постановки задачи для ИИ до разработки прототипа решения, проведения его всесторонней этико-правовой экспертизы и представления результатов. В процессе этой совместной работы в естественной среде формируются и критические, и этические, и коммуникационные компетенции, основанные на практическом опыте преодоления разногласий и синтеза знаний.

Инструментами формирования практического мышления становятся кейс-метод и анализ инцидентов. Изучение и глубокий анализ конкретных исторических и актуальных прецедентов (кейсы с дискриминационными алгоритмами найма, инциденты с масштабными утечками персональных данных, этические дилеммы беспилотного транспорта, кейсы использования генеративного ИИ для создания дезинформации) позволяет развивать навыки критического и этического анализа не в абстрактной, а в прикладной, контекстно-насыщенной форме. Работа с кейсами учит студентов идентифицировать



всех стейкхолдеров, анализировать сложные цепочки причинно-следственных связей, прогнозировать отдаленные последствия и предлагать конкретные управленческие, технологические и нормативные меры по минимизации выявленных рисков.

Необходимо перейти от контроля знаний к оценке компетенций. Традиционная система оценки, построенная на стандартизированных тестах и экзаменах, репродуктивных по своей сути, принципиально неспособна измерить уровень сформированности критического мышления, этической рефлексии или коммуникационной гибкости. Внедрение компетентностного ядра требует параллельного перехода к комплексным, качественным методам оценивания, таким как: портфолио проектов и рефлексивные журналы/эссе, в которых студент документирует не только итоговый результат, но и весь процесс работы: анализ альтернатив, принятые и отвергнутые решения, осмысление ошибок, личностную и профессиональную рефлексию; письменные аналитические работы и эссе-аргументы, требующие от студента построения сложной, логически выверенной аргументации, учета и опровержения контраргументов, демонстрации владения различными теоретическими перспективами; публичные защиты проектов, организованные дебаты, дискуссионные панели и презентации, которые позволяют оценить не только содержание работы, но и способность к ясной, убедительной коммуникации, ведению конструктивного диалога, аргументации своей позиции под давлением вопросов.

Успех любой образовательной реформы в конечном счете определяется готовностью и способностью профессорско-преподавательского состава (ППС) ее реализовать. Многие преподаватели, особенно в технических и естественнонаучных дисциплинах, не обладают достаточной подготовкой для интеграции этических, критических и социальных аспектов ИИ в свои курсы. Поэтому создание и масштабирование программ целевого повышения квалификации ППС является критически важным. Такие программы должны быть направлены на обучение преподавателей методологии междисциплинарного проектирования курсов, методике работы с кейсами и организации проектной деятельности, а также использованию новых, компетентностно-ориентированных форм оценки.

### Заключение

Трансформация профессионального ландшафта под влиянием искусственного интеллекта носит не поверхностный, а си-

стемный характер, требуя от высшей школы не косметических изменений, а стратегического пересмотра своих образовательных парадигм. Адекватным ответом не может быть простое дополнение учебных планов техническими дисциплинами по цифровой грамотности или машинному обучению.

Предложенная модель интегративного ядра критических и этических компетенций представляет собой концептуальный каркас для перехода от индустриальной парадигмы, ориентированной на трансляцию узкопрофессиональных знаний и навыков, к антропоцентричной парадигме «воспитания мышления». Эта парадигма нацелена на формирование сложного, рефлексивного, ответственного профессионала, способного к непрерывному обучению и этическому самоопределению. Именно такие компетенции обеспечивают человеческий суверенитет в технологически опосредованной деятельности, позволяя выпускнику вуза выступать не в роли пассивного оператора или обслуживающего персонала для ИИ-систем, а в качестве их архитектора, стратегического интерпретатора, ответственного контролера и, в конечном итоге, — единственного субъекта, несущего моральную и профессиональную ответственность за принимаемые решения и их последствия.

Практическая реализация данной модели сопряжена с серьезными институциональными и методическими вызовами: необходимостью ломки междисциплинарных барьеров, инвестиций в разработку новых педагогических форматов, создания валидных инструментов оценки «мягких» компетенций и масштабной переподготовки преподавателей. Однако именно это направление представляется магистральным и стратегически необходимым для обеспечения долгосрочной конкурентоспособности выпускников российских вузов на глобальном рынке труда и достижения национальных целей технологического суверенитета через приоритетное развитие человеческого капитала. Дальнейшие исследования в данной области целесообразно сконцентрировать на экспериментальной апробации конкретных педагогических инструментов (кейсов, форматов проектов), разработке и валидации надежных метрик для оценки критического и этического мышления, а также на сравнительном анализе успешных национальных и институциональных стратегий трансформации образования в ответ на вызовы Четвертой промышленной революции.

**Список источников:**

1. Беспалько В.П. (1989). Слагаемые педагогической технологии. М.: Педагогика.
2. Зубов С.В. Цифровая панацея или новая форма отчуждения? // Социологические исследования. 2022. № 8. С. 34-45.
3. Зимняя И.А. (2004). Ключевые компетенции — новая парадигма результата современного образования // Эйдос. URL: <http://www.eidos.ru/journal/2006/0505.htm> (дата обращения: 01.10.2023).
4. Иванов Д.В., Плотников А.Г. Цифровизация и доверие: специфика российского потребительского поведения // Экономическая социология. 2021. Т. 22. № 1. С. 15-35.
5. Капелюшников Р.И. Четвертая промышленная революция и будущее труда // Вопросы экономики. 2022. № 5. С. 5-32.
6. Пантин В.И. Циклы и волны модернизации как контекст экономического развития России // Общественные науки и современность. 2022. № 3. С. 42-56.
7. Теслинов А.Г., Симаков А.Л. (2022). Этика искусственного интеллекта в системе управления знаниями: вызовы и решения // Инновации. № 5 (283). С. 110-118.
8. Хуторской А.В. (2013). Ключевые компетенции как компонент личностно-ориентированной парадигмы образования // Народное образование. № 2. С. 58-64.
9. Уваров А.Ю., Романов Ю.Я. (2021). Цифровая трансформация образования: вызовы человеку и обществу // Университетское управление: практика и анализ. Т. 25, № 1. С. 44-57.
10. Федоров Д.А. Искусственный интеллект, ориентированный на человека: принципы и практика // Искусственный интеллект и принятие решений. 2020. № 3. С. 23-34.
11. Fedorov A.A. Digital literacy and digital culture of the individual in the information society // Pedagogy. 2020. No. 8. P. 52-60.

**References:**

1. Bepalko V.P. (1989). Components of Pedagogical Technology. Moscow: Pedagogy.
2. Zubov S.V. Digital Panacea or a New Form of Alienation? // Sociological Research. 2022. No. 8. pp. 34-45.
3. Zimnyaya I.A. (2004). Key Competencies — a New Paradigm of the Results of Modern Education // Eidos. URL: <http://www.eidos.ru/journal/2006/0505.htm> (date accessed: 01.10.2023).
4. Ivanov D.V., Plotnikov A.G. Digitalization and Trust: Specifics of Russian Consumer Behavior // Economic Sociology. 2021. Vol. 22. No. 1. pp. 15-35.
5. Kapelyushnikov R.I. The Fourth Industrial Revolution and the Future of Labor // Voprosy Ekonomiki. 2022. No. 5. pp. 5-32.
6. Pantin V.I. Cycles and Waves of Modernization as the Context of Russia's Economic Development // Social Sciences and Modernity. 2022. No. 3. pp. 42-56.
7. Teslinov A.G., Simakov A.L. (2022). Ethics of Artificial Intelligence in the Knowledge Management System: Challenges and Solutions // Innovations. No. 5 (283). pp. 110-118.
8. Khutorskoy A.V. (2013). Key Competencies as a Component of the Personality-Oriented Education Paradigm // Public Education. No. 2. pp. 58-64.
9. Uvarov A. Yu., Romanov Yu. Ya. (2021). Digital Transformation of Education: Challenges for Individuals and Society // University Management: Practice and Analysis. Vol. 25, No. 1. Pp. 44-57.
10. Fedorov D. A. Human-Centered Artificial Intelligence: Principles and Practice // Artificial Intelligence and Decision Making. 2020. No. 3. Pp. 23-34.
11. Fedorov A. A. Digital Literacy and Digital Culture of the Individual in the Information Society // Pedagogy. 2020. No. 8. Pp. 52-60.



УДК 165.12  
DOI: 10.52176/2304831X\_2025\_06\_226  
EDN: <https://elibrary.ru/unmxtn>

## Современная философия управления: возможности феноменологического анализа

## Modern philosophy of management: possibilities of phenomenological analysis



### **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  
Россия, Москва, Рязанский проспект, 99.  
e-mail: [nurievbd@mail.ru](mailto:nurievbd@mail.ru)

### **Bulat D. Nuriev**

FSBEI HE "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 Ryazansky Prospekt, Moscow, Russia.  
e-mail: [nurievbd@mail.ru](mailto:nurievbd@mail.ru)

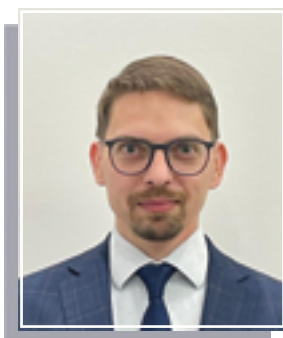


### **Михаил Борисович Поляков**

ФБГОУ ВО «Государственный университет управления»,  
доцент кафедры государственного и муниципального  
управления, кандидат экономических наук, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8907-7298>, SPIN-код: 9188-8882, AuthorID: 944394.  
109542, Россия, Москва, Рязанский проспект, 99.  
e-mail: [polyakov-mb@mail.ru](mailto:polyakov-mb@mail.ru)

### **Mikhail B. Polyakov**

FSBEI HE "State University of Management", Associate Professor of  
the Department of Public and Municipal Administration, PhD in  
Economics, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8907-7298>, SPIN-code: 9188-8882, AuthorID: 944394.  
99 Ryazan Avenue, Moscow, Russia, 109542.  
e-mail: [polyakov-mb@mail.ru](mailto:polyakov-mb@mail.ru)



**Алексей Викторович Кудряшов**

ФГБОУ ВО «Московский педагогический государственный университет», Институт социально-гуманитарного образования, доцент кафедры государственного и муниципального управления, кандидат юридических наук, SPIN-код: 2542-4138, AuthorID: 556055  
119435, Россия, Москва, Малая Пироговская улица, д. 1, стр. 1.  
e-mail: av.kudryashov@mpgu.su

**Alexey V. Kudryashov**

Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "Moscow Pedagogical State University", Institute of Social and Humanitarian Education, Associate Professor of the Department of Public and Municipal Administration, PhD in Law, SPIN-code: 2542-4138, AuthorID: 556055  
1 Malaya Pirogovskaya Street, Moscow, Russia, 119435.  
e-mail: av.kudryashov@mpgu.su

**Аннотация.**

В статье рассматриваются возможности использования достижений феноменологии в философском осмыслении проблем управления. Авторами выделяются особенности феноменологической школы, оформившейся в первой половине прошлого столетия, которые могут стать отправной точкой в процессе оценки управления как философской категории. При этом особое внимание уделяется тем феноменологическим инновациям, которые имеют непосредственное отношение к администрированию – сознание субъектов системы управления, язык, образ, интенция. Особое внимание уделяется воззрениям Эдмунда Гуссерля, которого считают не только основоположником феноменологического учения, но и предвестником цифровизации интеллекта. В работе констатируется, что сознание, как концептуальная основа феноменологии, пока еще слабо изучено российскими специалистами в то время, как в зарубежной философии данный феномен уже долгое время стал объектом исследований специалистов в сфере управления. Авторами дается анализ теории симулякров, предложенной Жаном Бодриаром в середине прошлого века, и получившей широкое признание философов, психологов и иных специалистов в сфере управления. Авторы полагают, что, несмотря на отсутствие четкой сопряженности феноменологии с социально-политическими и управленческими проблемами, в условиях цифровизации значение данной философской школы в процессе переосмысления проблем управления будет возрастать.

**Ключевые слова.**

Философия управления, феноменология, Эдмунд Гуссерль, сознание, интенция, феноменологическая редукция, язык, образ.

**Abstract.**

The article discusses the possibilities of using the achievements of phenomenology in the philosophical understanding of management issues. The authors highlight the features of the phenomenological school that emerged in the first half of the last century, which can serve as a starting point for evaluating management as a philosophical category. In particular, attention is paid to those phenomenological innovations that are directly related to administration, such as the consciousness of management system subjects, language, image, and intention. Special attention is paid to the views of Edmund Husserl, who is considered not only the founder of phenomenological philosophy, but also a forerunner of the digitalization of intelligence. The paper states that consciousness, as the conceptual basis of phenomenology, has been poorly studied by Russian scholars, while in foreign philosophy, this phenomenon has long been the subject of research by management experts. The authors provide an analysis of the theory of simulacra, proposed by Jean Baudrillard in the middle of the last century, which has been widely recognized by philosophers, psychologists, and other experts in the field of management. The authors believe that, despite the lack of a clear connection between phenomenology and socio-political and managerial issues, the importance of this philosophical school in the process of rethinking management problems will increase in the context of digitalization.

**Keywords.**

Management philosophy, phenomenology, Edmund Husserl, consciousness, intention, phenomenological reduction, language, image.

### Введение

Феноменология сыграла настолько огромную роль в развитии мировой философской мысли прошлого столетия, что любая попытка рассмотреть ключевые проблемы современной философии без учета мнения представителей данной научной школы оказывается неполной, а порой бессмысленной. Феноменология была предназначена выполнять роль некой красной линии, так называемой заградительной черты, заходить за которую, как казалось многим в XX веке, будет поступком непозволительным для философа. В противном случае исследователь рискует оказаться за рамками сугубо философско-методологического анализа. «Назад, к самим вещам!» – этот посыл Э. Гуссерля, о котором более подробно будет сказано ниже, действительно, возымел определенный отрезвляющий эффект для мировой интеллектуальной элиты. Э. Гуссерль, таким образом, дал понять, что увлечение философами теми проблемами, которые не имеют практического или опытного значения, в итоге приведет к краху философии как науки. В определенном смысле, феноменология – это разворот к тому, с чего начиналась сама метафизика. Под этим разворотом понимается реанимирование актуальности сознания человека как первоисточника и первопричины любого когнитивного процесса. Добавим, что Э. Гуссерль и его продолжатели, пробудив, безусловно, большой интерес к первичным установкам философской мысли, прежде всего, к категории сознание, получили во многом обратный эффект – на волне феноменологии актуализировались «бунтующие» школы, не вписывающиеся в изначальную канву.

Влияние феноменологии на философию управления – тема новая для российских исследователей, несмотря на тот факт, что по современной западной интеллектуальной мысли и ее влиянии на природу социальной иерархии опубликовано огромное количество работ. Слабая изученность обозначенной нами темы объясняется, как видится, прежде всего, тем, что управление как объект философской мысли пока еще не получило должного признания в отечественной философии, о чем уже было сказано нами ранее [9]. Данная причина, на первый взгляд, выглядит крайне тривиальной, однако она

имеет глубокие историко-цивилизационные корни российской интеллектуальной традиции. Управление как данность, как нечто незыблемое, неоспоримое, само собой разумеющееся и поэтому необсуждаемое – данный вектор надолго предопределил ход развития отечественной метафизики. Более того, становление феноменологической школы пришлось на советское время, когда, как известно, отношение к любой немарксистской по сути западной интеллектуальной мысли было крайне отрицательным.

### Основная часть

Анализ научной литературы отчетливо продемонстрировал, что в российской академической среде не оформилось однозначного понимания и феноменологии. Более того, как нам видится, к настоящему времени сформировались две магистральные идеи в отношении данного понятия – сугубо философское или узкопрофильное, а также общенаучное, которое также можно назвать широким пониманием феноменологии.

Широкое понимание прямо или опосредованно апеллирует к феномену как таковому. В данном ракурсе берется во внимание онтологическая основа объекта познания: если то или иное явление подвержено пониманию и осмыслению, то – это феномен. Данный подход нашел широкое применение в отечественной науке. Так, российский исследователь в своих исследованиях нередко апеллирует к феноменологии культуры [11], танца [8], риска [7] и даже видеоигр [1] и т.д.

Феноменология как узкопрофильное течение, конечно, требует несколько иного методологического научно-исследовательского инструментария. В философской феноменологии объективация исследователя смещена на сознание как системообразующую категорию. Сознание же, как известно, как и познание, испокон веков, начиная с Античности, формировали саму суть фундамента метафизики.

Сегодня сознание – одна из ключевых категорий не только в философии, но и в психологии, педагогике, медицине и других отраслях знания. В философии же этот термин получил собственное звучание – сознание является ключевым элементом в процессе понимания мира. По-



мимо гносеологической нагрузки у этого понятия и очень важное сугубо онтологическое измерение. Как известно, современный субъективный идеализм апеллирует, прежде всего, к сознанию как отправной точки для построения различных философских и познавательских конструкций. С точки зрения субъективных идеалистов, сознание первично, без него не оформляется ни одна картина мира. Формула предельна проста: нет сознания – нет мировосприятия. У объективных идеалистов и представителей материализма сознание как таковое не играет определяющую роль в построении картины мира, однако и у них сознанию человека уделяется большое внимание.

Прорывной для своей эпохи посыл представителей феноменологии заключался в следующем. До середины прошлого века в мировой философии доминировала платоновский гносеологический подход: есть субъект познающий и есть объект познаваемый. Феноменология поставила под сомнение верность данного положения с сугубо онтологических позиций. Говоря предельно условно, представители феноменологии не оспаривали существование субъекта, но весьма скептически отнеслись к возможности доказательства присутствия общепризнанного объекта, таким образом, поставив объект в зависимость от субъекта. Действительно, если мы утверждаем о существовании несуществующего, то мы попадаем в гносеологическую ловушку. Безусловно, подобный подход не был новым в своей концептуальной основе, однако роль представителей феноменологии заключается именно в том, что ими были предложены многочисленные и заслуживающие доверия конструкции подобного характера.

Одним из наиболее известных представителей феноменологии был Эдмунд Гуссерль (1859-1938) – выдающийся немецкий философ еврейского происхождения, живший в Германии и заставший там же драматические годы зарождения и становления немецкого нацизма. С 1868 по 1876 гг. он учился в гимназии, где не отличался особыми успехами. После ее окончания был студентом Лейпцигского и Берлинского университетов, там же изучал астрономию, математику, физику и философию. В 1882 г. молодой Э. Гуссерль

защитил магистерскую диссертацию по математике. Философией Э. Гуссерль заинтересовался, работая ассистентом у знаменитого математика К. Вейерштрасса в Берлине. Правда, к философии Э. Гуссерля привели не только размышления над философскими проблемами математики, но и углубленное изучение Нового Завета. Философия, по его мнению, являлась наукой, которая позволяет «найти путь к Богу и праведной жизни». В 1886 г. Э. Гуссерль слушал лекции знаменитого философа Ф.Бентано в Вене, после чего окончательно посвятил свою жизнь метафизике. В 1887 г. он защитил докторскую диссертацию в Галльском университете, с 1901 по 1916 гг. преподавал в Геттингене, с 1916 по 1928 гг. – во Фрайбурге. Последние годы жизни Э. Гуссерль подвергался преследованиям со стороны нацистского режима. Он был понижен в звании, а вскоре вообще исключен из списка профессоров Фрайбургского университета. Несмотря на жесточайший моральный террор, философ продолжал творческую деятельность до самой смерти в 1938 г. По старинной немецкой традиции, когда умирал профессор, на университетской башне припускался университетский флаг. Бывшему профессору Фрайбургского университета, всемирно известному ученому Э. Гуссерлю было отказано в этом [3].

Несмотря на все ужасы нацистского режима, Э. Гуссерль любил Германию. Данный вопрос мы затрагиваем по той причине, что многие современные философы констатируют асоциальность феноменологии, ее индифферентность в отношении социально-политических проблем. Несмотря на политико-философский подтекст затронутого вопроса, несколько удваивающий нас от магистральной идеи – выявления онто-гносеологических оснований управления в феноменологии, добавим, что Э. Гуссерлем были предложены достаточно интересные концепции *интерсубъективности* и *окружающего мира*, во многом релевантные обозначенной выше проблеме.

«Понятием «окружающего мира» Гуссерль обозначает новый характер единства Я — оно подразумевает, что Я при- сущ также мир, в котором существуют и другие Я, причём не просто в качестве интенциональных коррелятов, но действи-

тельных, самостоятельно существующих личностей (*Person*) со своими структурами мотиваций и связями с окружающим миром ... Особенного внимания заслуживает понятие «домашнего мира как такового» (*Heimweltlichkeit*), которое приобретает политический характер, поскольку связано с конститутивным для него разделением на протополитические сообщества «наших» и «чужих», а также с определением территориальных границ сообщества «наших» [5, с.373].

Итак, ключевой категорией в феноменологии является категория сознание. В начале прошлого века в мировой философии возникло понимание, что доминирующее в ту эпоху понимание данного феномена существенно устарело, и поэтому оно требовало своего переосмысления. Этот процесс в феноменологии шел одновременно по нескольким направлениям. В данной работе мы выделим некоторые из них, которые, как нам видится, имеют непосредственное отношение к вопросам управления.

Во-первых, согласно воззрениям представителей феноменологии, объективизация вторична, первично же сознание познающего, а если говорить точнее – некие установки, заложенные в сознании либо изначально, либо транслировавшиеся ему в детстве. Действительно, в настоящее время философами, психологами и иными специалистами, занимающимися проблемами сознания, признается тот факт, что принятие языка, который осваивается людьми в детские годы, да и любой знаково-логической системы, предполагает некое допущение о познаваемом объекте, но никак непроверенное и недоказанное. Данное обстоятельство означает условную вторичность истинно познавательной деятельности человека, его зависимость от неконтролируемого или частично контролируемого, которое, в свою очередь, так или иначе фиксируется в сознании.

Во-вторых, восприятие мира не происходит согласно общепринятым лекалам и схемам. Человек, скорее, мыслит отвлеченными и строго индивидуализированными понятиями, а не словами, лексемами, стилистически сложными выражениями. Именно по этой причине в нашем обществе больше любителей искусства, нежели, скажем, математики или иных

формальных наук, подвергающих образ формализации и стандартизации. Неудивительно, что в 1936 г. в своих «Записных книжках» А. Камю, на творчество которого феноменология также оказала определенное влияние, напишет: «Мы думаем и размышляем только образами. Если хочешь быть философом, пиши романы» [12, с.137]. Образность восприятия мира тесно переплетена с конструкцией *жизненного мира* Э. Гуссерля, где «каждый человек имеет свой собственный мир, который мыслится как «мир для всех» [4, с.27].

В-третьих, в сознании человека изначально заложена так называемая «предметная онтология» или «теория предметов», как ее называл Э. Гуссерль [2]. Данное положение тесно переплетено с двумя предыдущими. Оно означает, что сознание и язык не тождественны. Мы сразу и без затруднений можем представить мысленно любой предмет, например, яблоко. Но нам не дано представить красное, желтое, теплое или холодное в отрыве предмета. Невозможен мысленный образ действия «идти» без предмета, да и любого иного акта. Таким образом, предметность восприятия мира является неким конструктором формирования картины мира, которым, как видится, также возможно управлять. Собственно, мемориальная политика отчетливо демонстрирует подобные возможности.

В-четвертых, для представителей феноменологии важную роль имеет интенция и так называемая феноменологическая редукция, которые тесно взаимосвязаны. Действительно, почему в одних и тех же объективных условиях очень часто один человек обращает внимание на одно явление, а другой человек – на совершенно иное явление? Феноменология предлагает исходить из того, что так называемое «чистое сознание», то есть некое общепринятое стандартное сознание, по своей сути неоднородно. Большую роль в восприятии и транслирования информации играет интенция. Вопрос, насколько она управляема пока еще не нашел своего четкого концептуального изложения, однако есть понимание что и она поддается внешнему воздействию.

В-пятых, феноменология признает ограниченность понимания мира сознанием, которое, в свою очередь, «умеща-

ется» в конструкцию языка. Взаимосвязь между категориями сознание, картина мира и язык давно будоражила умы философов и филологов. В учении Э. Гуссерля данный вопрос также был затронут, хотя, необходимо признать, что язык как феномен не входил в его учении в число основополагающих категорий. Впрочем, по данному вопросу воззрения российских специалистов расходятся [6]. Тем не менее, добавим, что, современная философия языка очень многое почерпнула из воззрений сторонников феноменологии [10]. Также необходимо понимать крайне высокий прикладной уровень данного дискурса в сфере управления. Сегодня язык – это мощный инструмент управления обществом. Речь идет не только о национальном естественном языке, которых на территории современной многонациональной России большое количество. Мы имеем в виду также и искусственные языки, некоторые из которых применяются в сфере информационно-цифровых технологий.

Итак, сознание, как предполагали сторонники феноменологии, состоит из структуры, системы, закономерностей и исключений, которые необходимо познавать.

В целях облегчения понимания материала ниже нами предложена схема, которая демонстрирует процесс управления в том виде, в котором он представлен почти в каждом учебнике по теории управления.

Как видно, сознание, как ключевая категория феноменологической теории, присутствует в субъектах управляющем и управляемом. Оба уровня одинаково

важны в процессе администрирования, так как от обоих зависит эффективность управленческой модели. Мы полагаем, что феноменологический подход в системе управления, если он имеет прикладное значение, может быть применен именно на этих уровнях. Повторим, что предложенный нами дискурс во многом нов для российской управленческой науки, поэтому говорить о каких-либо суждениях отечественных специалистов относительно предложенной нами концепции не приходится. Тем не менее, за рубежом осмысление роли сознания в управления стало одним из ключевых направлений. Пусть оно, на первый взгляд, кажется несколько оторванным от того, что предлагал Э. Гуссерль, тем не менее, как видится, роль феноменологии как научной школы послужила важной причиной к «повороту в вещам». Одно из подобных направлений – исследование широко известных симулякров.

Симулякр можно понимать, в том числе, и как результат или продукт государственной информационной политики. Симулякры проявляют себя и в сфере бизнеса, в частности в деле брендинга товаров и услуг. Данный способ формирования информационной повестки крайне эффективен в силу того, что сознание человека ограничено. Условно говоря, сознание заполняется симулякрами, которые, в свою очередь, поддаются администрированию и формируют так называемую гиперреальность. Данный термин в развернутом виде впервые нашел свое применение в трудах Ж. Бодрийяра – представителя левой фило-



Рисунок 1. Структура управления

\*Источник: составлено авторами

софской мысли во Франции прошлого столетия, который считается одним из основоположников постмодернизма. Не вдаваясь в детали философских воззрений великого ученого, заметим лишь, что основной посыл Ж. Бодрийяра заключался в неспособности рыночных отношений обеспечить ту пресловутую социальную справедливость, которая на протяжении прошлого века стала камнем преткновения в философских изысканиях целого ряда видных мыслителей. Данный философ также апеллировал к естественной ограниченности человеческого сознания, которое в течение определенного отрезка времени способно постичь лишь крайне ограниченную часть окружающей действительности.

Добавим, что феноменология вызывает большой интерес у академического сообщества именно сейчас – в эпоху цифровизации. Известно, что Э. Гуссерля часто называют «дедушкой искусственного интеллекта». Вопрос о том, насколько соотносимы сознание человека и сознание машины, которая в нашу эпоху способна самостоятельно принимать решения, стоит очень остро. Действительно, если наступит время, когда человек будет уступать искусственному интеллекту в эффективности принятия оптимальных решений, общий посыл феноменологов окажется вполне оправданным и справедливым.

### Заключение

В качестве заключения, хотелось бы особо подчеркнуть, что феноменология в целом, и учение Э. Гуссерля в частности, имеет огромный потенциал стать неким вектором для развития философии управления. Феноменология безэмоциональна и признает только факты. Это учение многогранно. В данной работе нами были затронуты лишь отдельные стороны феноменологической философской школы. Но и феноменология и учение Э. Гуссерля – это дискурс о самом главном – о том, как познавать мир феноменов, в том числе и управления. Наследие Э. Гуссерля настолько богато, что оно, возможно, готово ответить на многие современные вызовы в сфере государственного управления. Поддается ли администрирование счислению? С точки зрения его эффективности, наверное, да. Но как формализовать само управление? Как его

выразить цифрой и, соответственно, формальным соотношением? Представители феноменологии задумывались о проблемах подобного рода. Э. Гуссерль еще в «Логических исследованиях», вышедших в 1900-1901 г., предложил так называемую формальную онтологию. Суть ее заключается в следующем. Мы исходим из того, что поддаются счислению объекты, например, яблоки. Но невозможно формализовать их свойства – цвет яблок. Не могут быть дважды красными два яблока – полагал великий мыслитель. Мы считаем, что формализация управления, если оно и возможно, это дело будущего, в котором влияние феноменологии на осмысление управления, будет неоднократно переосмысливаться.

Феномен управления – объект, представляющий огромные возможности для философского осмысления. Есть его аспекты, которые условно открыты для исследователя, но таковыми являются далеко не все. Как нам видится, управление в своей онтологической и гносеологической части неподвластно эмпирике. Возможно, что нестандартные методы познания в будущем помогут философам в полной мере постичь тайны данного феномена. И таким направлением может стать феноменологический подход, актуальность и востребованность которого будут возрастать по мере того, как уникальность человеческого сознания, его метафизичность и универсальность будут признаваться все более широким кругом ученых.

**Список источников:**

1. Беляева У.П. Культурно-антропологическая феноменология видеоигр: дисс. ... к. филос. н. – Белгород: Белгородский государственный национальный исследовательский университет, 2020. – 164 с.
2. Васюков В.Л. Формальная феноменология: дисс. ... д. филос. н. – Москва: ИФ РАН, 1998. – 256 с.
3. Гриненко И.В. История философии. – М.: ИД Юрайт, 2010. – 689 с.
4. Коротышева Н.К. Эмпириокритический «реализм» и «жизненный мир» Э. Гуссерля // Вестник Томского государственного университета. Философия. Социология. Политология. 2025. №83. С. 23 – 31.
5. Лаврухин А. В. Политическое измерение феноменологии Э. Гуссерля в свете критики Ф. Феллманна, Х. Ардент и Ю. Хабермаса // Horizon. 2018. №2. С.365 – 390.
6. Мельникова Е. В. Гуссерль, Хайдеггер и Ласк : учение о смысле и значении // Философия. Журнал Высшей школы экономики. 2024. Т. 8, № 2. С. 162–182.
7. Молчанов А.В. Социальная феноменология риска: концептуальный анализ: дисс. ... к. филос. н. – Саратов: Саратов. гос. ун-т им. Н.Г. Чернышевского, 2008. – 138 с.
8. Морина Л.П. Мифология и феноменология танца: дисс. ... к. филос. н. – Санкт-Петербург: СПбГУ, 2003. – 191 с.
9. Нуриев Б.Д. Современная философия управления: проблемы когнитивной легитимации // Муниципальная академия. 2025. №3. С.242 – 249.
10. Нуриев Б.Д. Субъект языковой реальности и языковой деятельности: коммуникативный, познавательный и гносеологический аспекты // Вестник Башкирского университета. 2009. №3. С.898 – 901.
11. Реутов А. С. Визуальные исследования современной культуры: феноменологический аспект: дисс. ... к. филос. н. – Н.Новгород: Нижегород. гос. пед. ун-т им. Козьмы Минина, 2018. – 154 с.
12. Спыну Л.М. Феноменология абсурдного в творчестве А. Камю: дисс. ... к. филос. н. – Москва: РУДН, 2001. – 137 с.

**References:**

1. Belyaeva U.P. Cultural and anthropological phenomenology of video games: diss. ... candidate of philosophical sciences. – Belgorod: Belgorod State National Research University, 2020. – 164 p.
2. Vasyukov V.L. Formal phenomenology: diss. ... Doctor of philosophical sciences. – Moscow: Institute of Philosophy of the Russian Academy of Sciences, 1998. – 256 p.
3. Grinenko I.V. History of philosophy. – Moscow: ID Yurait, 2010. – 689 p.
4. Korotysheva N.K. Empiriocritical "realism" and "life-world" of E. Husserl // Bulletin of Tomsk State University. Philosophy. Sociology. Political Science. 2025. No. 83. P. 23 – 31.
5. Lavrukhin A. V. The Political Dimension of E. Husserl's Phenomenology in Light of the Criticism of F. Fellmann, H. Ardent, and J. Habermas // Horizon. 2018. No. 2. Pp. 365 – 390.
6. Melnikova E. V. Husserl, Heidegger, and Lask: The Doctrine of Meaning and Significance // Philosophy. Journal of the Higher School of Economics. 2024. Vol. 8, No. 2. Pp. 162–182.
7. Molchanov A. V. Social Phenomenology of Risk: A Conceptual Analysis: Diss. ... Cand. Sci. (Philos.) – Saratov: Saratov State University named after N. G. Chernyshevsky, 2008. – 138 p.
8. Morina L. P. Mythology and Phenomenology of Dance: Diss. ... Cand. Sci. (Philos.) – St. Petersburg: SPbGU, 2003. – 191 p.
9. Nureyev B.D. Modern Philosophy of Management: Problems of Cognitive Legitimation // Municipal Academy. 2025. No. 3. Pp. 242–249.
10. Nureyev B.D. Subject of Linguistic Reality and Linguistic Activity: Communicative, Cognitive, and Epistemological Aspects // Bulletin of Bashkir University. 2009. No. 3. Pp. 898–901.
11. Reutov A.S. Visual Studies of Contemporary Culture: Phenomenological Aspect: Diss. ... Cand. Sci. (Philos.) – N. Novgorod: Nizhegorod. State Pedagogical University named after Kozma Minin, 2018. – 154 p.
12. Spynu L.M. Phenomenology of the Absurd in the Works of A. Camus: diss. ... candidate of philosophical sciences. – Moscow: RUDN University, 2001. – 137 p.





УДК 005.216.1  
DOI: 10.52176/2304831X\_2025\_06\_234  
EDN: <https://elibrary.ru/waknhk>

## Проблемы повышения эффективности внутриорганизационных процессов в компании

## Problems of increasing the efficiency of internal organizational processes in the company



### **Артур Мовсесович Аракелян**

ФГБОУ ВО «Государственный университет управления»,  
заведующий кафедрой управления в сфере культуры,  
кино, телевидения и индустрии развлечений, доктор  
экономических наук, профессор, ORCID: 0000-0001-8328-7219,  
SPIN-код: 1466-4026, AuthorID: 1059707.  
109542, Россия, Москва, Рязанский проспект, 99.  
e-mail: [artur.arakelyan@mail.ru](mailto:artur.arakelyan@mail.ru)

### **Artur M. Arakelyan**

FSBEI HE "State University of Management", Professor of the  
Department of Management in the Field of Culture, Cinema,  
Television and Entertainment Industry, Dr., Associate Professor,  
ORCID: 0000-0001-8328-7219, SPIN-код: 1466-4026, AuthorID:  
1059707.  
99 Ryazan Avenue, Moscow, Russia, 109542.  
e-mail: [artur.arakelyan@mail.ru](mailto:artur.arakelyan@mail.ru)

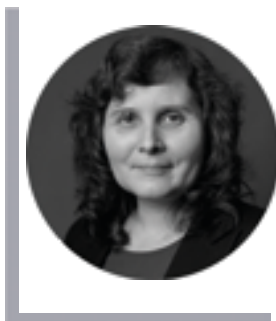


### **Юлия Владимировна Воронцова**

ФГБОУ ВО «Государственный университет управления»,  
доцент кафедры управления в сфере культуры, кино,  
телевидения и индустрии развлечений, кандидат  
экономических наук, доцент, ORCID: 0000-0001-7995-6395,  
Web of Science Researcher ID: C-8774-2019, SPIN-код: 9559-7682,  
AuthorID: 291502.  
109542, Россия, Москва, Рязанский проспект, 99.  
e-mail: [jvms2008@yandex.ru](mailto:jvms2008@yandex.ru)

### **Yulia V. Vorontsova**

FSBEI HE "State University of Management", Associate Professor of  
the Department of Management in the Field of Culture, Cinema,  
Television and Entertainment Industry, PhD, Associate Professor,  
ORCID: 0000-0001-7995-6395, Web of Science Researcher ID: C-8774-  
2019, SPIN-код: 9559-7682, AuthorID: 291502.  
99 Ryazan Avenue, Moscow, Russia, 109542.  
e-mail: [jvms2008@yandex.ru](mailto:jvms2008@yandex.ru)



**Елена Евгеньевна Панфилова**

ФГБОУ ВО «Государственный университет управления»,  
доцент кафедры «Управление промышленными  
организациями», кандидат экономических наук, доцент,  
ORCID: 0000-0001-5397-0199, Web of Science Researcher ID:  
C-8762-2019, SPIN: 3884-1530, Author ID: 404209.  
109542, Россия, Москва, Рязанский проспект, 99,  
e-mail: ee\_panfilova@guu.ru

**Elena E. Panfilova**

FSBEI HE "State University of Management", associate Professor  
of the Department "Management of industrial organizations",  
Candidate of Economic Sciences, associate Professor, ORCID:  
0000-0001-5397-0199, Web of Science Researcher ID: C-8762-2019,  
SPIN: 3884-1530, Author ID: 404209.  
99 Ryazan Avenue, Moscow, Russia, 109542.  
e-mail: ee\_panfilova@guu.ru

**Аннотация.**

Статья посвящена рассмотрению особенностей поиска и выявления внутриорганизационных резервов компании, способствующих увеличению финансирования проектов как в сфере креативных индустрий, так и производственной деятельности. Систематизированы ключевые проблемы, вызывающие снижение конкурентоспособности компании в краткосрочной и долгосрочной перспективах. Уточнены позиции типовых заинтересованных сторон при рассмотрении проблемы внутриорганизационных резервов с точки зрения владельческого контроля. Определены инструменты бережливого производства, используемые в не-производственном секторе для повышения эффективности функционирования компании. Выявлены ключевые элементы контроля при проведении аудита внутриорганизационных резервов в компании.

**Ключевые слова.**

Инструмент управления, контроль, процесс, резерв, ситуация, эффективность.

**Abstract.**

The article is devoted to the consideration of the features of searching and identifying the company's intra-organizational reserves of a company that contribute to increasing project financing both in the creative industries and in production activities. The key problems that cause a decrease in the company's competitiveness in the short and long term are systematized. The positions of typical stakeholders when considering the problem of intra-organizational reserves from the point of view of owner control are clarified. The lean manufacturing tools used in the non-production sector to improve the efficiency of the company are defined. The key elements of control during the audit of intra-organizational reserves in the company are identified.

**Keywords.**

Management tool, control, process, reserve, situation, efficiency.

**Введение**

В настоящее время вопросы совершенствования системы управления организацией стоят достаточно остро. Компании периодически сталкиваются с вызовами внешней среды, и оптимизация внутриорганизационных процессов рассматривается в качестве инструмента повышения эффективности. К внутриорганизационным процессам традиционно относят три таких подпроцесса, как координация, принятие решений и коммуникация. Координация заключается в том, чтобы реализовать непосредственное руководство и согласование действий через создание системы норм и правил. Любая проблема

требует индивидуального подхода к решению [1]. Однако, у всех проблем есть общие составляющие, то есть у них есть исходная причина, их можно решать разными путями, каждый из которых приведет к определенным последствиям.

Управленческие решения принимаются в разных сферах работы компании. Благодаря им осуществляется координация действий, достигаются определенные цели и решаются управленческие задачи. Коммуникация представляет собой обмен информацией. С ее помощью руководитель собирает данные для того, чтобы на их основе принять взвешенное управленческое решение [3]. Далее эти решения доводят-

ся до сотрудников и непосредственных исполнителей. В случае, если коммуникация налажена плохо, то сотрудники могут неверно воспринимать распоряжения начальства. Таким образом, внутриорганизационные процессы представляют собой сложную систему мероприятий, которая подвергается влиянию большого количества факторов, в том числе, человеческого фактора. Все их многообразие необходимо учитывать при выстраивании внутриорганизационных процессов между сотрудниками, департаментами и отделами [2].

Объектом исследования в данной работе выступает банковская структура, финансирующая реализацию проектов как в сфере креативных индустрий, так и производства. Предметом исследования является система организации внутренних процессов в кредитовании. Цель исследования – разработать рекомендации по повышению качества банковских услуг за счет совершенствования внутриорганизационных процессов в компании. Для достижения поставленной цели необходимо решение следующих задач: исследовать теоретические основы внутриорганизационных процессов; оценить организацию труда, выявить и провести диагностику проблем.

### Основная часть

Анализируя требования клиентов, можно выявить несколько ключевых проблем, которые требуют внимания:

- сложности с удержанием сотрудников, что вызывает высокую текучесть кадров;
- недостаток регулярного профессионального обучения, многозадачность клиентских менеджеров, что сказывается на некачественном оказании услуг и вызывает неудовлетворенность клиентов (падает скорость рассмотрения заявок);

- потери рабочего времени за счет временной неработоспособности банковского программного обеспечения (ПО).

Отдавая приоритет удовлетворенности клиентов, компании снижают уровень оттока и увеличивают пожизненную ценность клиентов. Эффективные программы лояльности и исключительное обслуживание клиентов создают эмоциональные связи, побуждая клиентов возвращаться вновь для заказа услуг у компании. Циклы обратной связи с клиентами выявляют болевые точки и возможности для улучшения бизнес-процессов, повышая общее качество продукта или услуги. В сегодняшней конкурентной среде эти процессы незаменимы для создания базы лояльных клиентов, которая может «подпитывать» долгосрочное процветание [5]. В таблице 1 по результатам исследования проведена идентификация описанных проблем. Симптомы выявленной проблемы, следующие:

- недовольство качеством банковского продукта или услуги из-за нехватки персонала, отсутствия обучения специалистов навыкам должного образа обслуживания клиентов, неразвитость персонализированного обслуживания;
- сложность банковских продуктов и услуг, т.е. отсутствие прозрачности (часто используется сложный язык и технические термины, которые клиенту трудно понять);
- несоответствие ожиданиям клиентов (если продукт плохо «закрывает» потребности клиента или «не закрывает» их вовсе, клиент не будет пользоваться этим продуктом);
- проблема доступности (неудобство расположения отделений) и очереди;
- другие внутренние (уровень бизнес-логистики) и внешние (задержки бизнес-процессов) составляющие.

Таблица 1

### Идентификация проблем

Проблемы	Текущие проблемы	Последствия для деятельности	П	Н	ИТОГ
Неудовлетворенность клиентов	Неудовлетворенность клиентов качеством продуктов и сервиса в банке	Снижение клиентопотока Снижение объема продаж, кросс-продаж Снижение лояльности клиентов	10	10	20
Неработоспособность банковского ПО	Временная неработоспособность в работе банковского ПО	Увеличение времени обслуживания клиентов Увеличение времени ожидания клиентов в очереди Снижение объема продаж, кросс-продаж	9	9	18

Проблемы	Текущие проблемы	Последствия для деятельности	П	Н	ИТОГ
Текущая кад- ров	Увольнение сотрудников по собственной инициативе или по инициативе работодателя за определенный период	Повышение издержек на подбор и обучение новых сотрудников Снижение эффективности и результативности работы коллектива из-за периода адаптации новичка Затруднение в формировании команды с высокой степенью взаимодействия и слаженности, что снижает общую производительность для организации	9	10	19

\*Источник: составлено авторами

Конкретизация проблемы приведена в нижеприведенной таблице 2.

Таблица 2

Описание содержания проблемы

№ п/п	Характеристики	Содержание
1.	Организационное и физическое местонахождение проблемы	Подразделения, где была выявлена проблема: отдел развития DSA Подразделения, которые затронула проблема: отдел организации продаж в региональной сети, Центр заботы о клиентах Подразделения, которые проблема, возможно, затронула: отдел по работе с обращениями Широта распространения проблемы в организации: распространена, достигла определенной остроты
2.	«Владение» проблемой	Люди, которые затронуты проблемой и более заинтересованы в ее решении: клиенты, Департамент организации розничных продаж, Центр заботы о клиентах, Начальник отдела развития DSA и сотрудники Вид проблемы «закрывающаяся» или «открывающаяся»: открывающаяся
3.	Абсолютная и относительная оценка проблемы	Важность проблемы в абсолютных величинах: снижение объема продаж и кросс-продаж, снижение зарплатной платы Важность проблемы в относительных величинах: снижение уровня удовлетворенности клиентов и качества их обслуживания, снижение клиентопотока Влияние проблемы на подразделение, в котором она обнаружена и на людей, которые «владеют» ею: снижение эффективности и результативности работы отдела, снижение уровня заработной платы, сложность адаптации «новичков» Важность проблемы для организации в целом и эффект, который организация получит от решения этой проблемы: решение данной проблемы позволит банку поддержать свою репутацию, удержать старых клиентов и привлечь новых клиентов, что в свою очередь приведет к повышению конкурентного преимущества на рынке
4.	Временная перспектива	Время, с которого существует данная проблема: несколько лет Частота наблюдения данной проблемы: постепенно усиливается Выявленные тенденции в проявлении проблемы: постепенно усиливаются Прогнозы относительно эволюции проблемы в будущем: банк потеряет часть клиентов, что отразится на прибыли и показателях эффективности его работы, а также, может усилиться текучесть кадров

\*Источник: составлено авторами

Особое внимание следует уделить вопросам «владения» проблемой и анализу влияния заинтересованных сторон. Для этого построим таблицу 3 оценки влияния заинтересованных сторон на решаемую проблему.

Таблица 3

Анализ позиций заинтересованных сторон (структура документа)

№ п/п	Заинтересованная сторона	Внутр./ Внеш.	Интерес (роль)	В	+/-	С
1.	Отдел развития DSA	Внутр.	Активно вовлечен. Причины – влияние на эффективность работы, фонд заработной платы, психологическое состояние сотрудников	5	+5	4
2.	Отдел организации продаж в региональной сети	Внутр.	Активно вовлечен. Причины – влияние на эффективность работы и выполнения плановых показателей	5	+4	3
3.	Центр заботы о клиентах	Внутр.	Вовлечен. Причины – уменьшение количества негативных обращений клиентов, развитие клиентоцентричности	4	+1	1
4.	Отдел по работе с обращениями	Внутр.	Не вовлечен в процесс решения проблемы, отрабатывают обращения клиентов в установление сроки.	1	-1	1
5.	Клиенты	Внеш.	Будут пользоваться результатами. Их интересы – получать качественный продукт и качественный сервис	3	+5	2

\*Источник: составлено авторами

По результатам исследования проведем процедуру экспертного оценивания важности выделенных целей, таблица 4.

Таблица 4

Процедура оценки важности целей компании

Повысить уровень удовлетворенности клиентов качеством продуктов и сервиса в банке (1)		
Человекоцентричный подход к клиентам (0,4)	Комплексный анализ профессиональной подготовки персонала (0,3)	Оптимизация клиентского пути в продукте и сервисе (0,3)
Повысить роль персонализации при взаимодействии с клиентами (0,4)	Повысить квалификацию сотрудников (0,4)	Сокращение времени неработоспособности банковского ПО (0,4)
Изучение всех точек взаимодействия клиента с банком (0,3)	Улучшить условия труда и мотивации (0,4)	Максимальное количество операций перевести в online (0,3)
Каждый клиент получает наиболее релевантные для себя предложения (0,3)	Расширить спектр мероприятий по привлечению новых кадров (0,2)	Сокращение времени обслуживания клиентов (0,3)

\*Источник: составлено авторами

Расчет выполняется на основе правил иерархического синтеза:

1) Повысить роль персонализации при взаимодействии с клиентами:  $1*0,4*0,4=0,16$ .

2) Изучение всех точек взаимодействия клиента с банком:  $1*0,4*0,3=0,12$ .

3) Каждый клиент получает наиболее релевантные для себя предложения:

$1*0,4*0,3=0,12$ .

4) Повысить квалификацию сотрудников:  $1*0,3*0,4=0,12$ .

5) Улучшить условия труда и мотивации:  $1*0,3*0,4=0,12$ .

6) Расширить спектр мероприятий по привлечению новых кадров:  $1*0,3*0,2=0,06$ .

7) Сокращение времени неработоспособности банковского ПО:

$1*0,3*0,4=0,12$

8) Максимальное количество операций перевести в on line:  $1*0,3*0,3=0,09$

9) Сокращение времени обслуживания клиентов:  $1*0,3*0,3=0,09$

В ходе исследования была выполнена процедура оценки важности задач для первоочередного решения в компании (таблица 5).

Итоговые значения коэффициентов:

1) Организация обучения:  $1*0,2*0,6=0,12$ .

2) Построение мотивационного механизма по повышению квалификации:

$1*0,2*0,4=0,08$ .



3) Персонализация предложений:  $1*0,2*0,6=0,12$ .

4) Гибкость параметров продуктовой линейки:  $1*0,2*0,4=0,08$ .

5) Установить льготы для постоянных клиентов:  $1*0,2*0,6=0,12$ .

6) Изменить отдельные условия договоров:  $1*0,2*0,4=0,08$ .

7) Проектный подход к внутренним бизнес-процессам:  $1*0,3*0,3=0,09$ .

8) Внедрение инструментов бережливого производства:  $1*0,3*0,7=0,21$ .

9) Тайный покупатель:  $1*0,1*0,4=0,04$ .

10) Опросы клиентов:  $1*0,1*0,4=0,04$ .

11) Маркетинговые исследования:  $1*0,1*0,2=0,02$ .

Таблица 5

Процедура оценки важности задач

Повысить уровень удовлетворенности клиентов качеством продуктов и сервиса в банке (1)									
Повышение профессиональной подготовки специалистов (0,2)		Человекоцентричный подход к клиентам (0,2)		Совершенствование продуктов и услуг (0,2)		Совершенствование банковских процессов (0,3)		Контроль качества (0,1)	
Организация обучения (0,6)	Построение мотивационного механизма по повышению квалификации (0,4)	Персонализация предложений (0,6)	Гибкость параметров продуктовой линейки (0,4)	Установить льготы для постоянных клиентов (0,6)	Изменить отдельные условия договоров (0,4)	Проектный подход к внутренним бизнес-процессам (0,3)	Внедрение инструментов бережливого производства (0,7)	Тайный покупатель (0,4)	Опросы клиентов (0,4) Маркетинговые исследования (0,2)

\*Источник: составлено авторами

В ходе исследования было выяснено, что наилучший вариант решения задачи – это совершенствование и внедрение инструментов бережливого производства в банке. Данный подход предлагает систематическое и непрерывное улучшение процессов с целью сокращения потерь и повышения эффективности [6]. В качестве основной цели такого подхода можно выделить повышение качества продукции банка, снижение затрат на производство и оптимизацию ресурсов. Результаты анализа показали, что внедрение методов бережливого производства оказывает положительное влияние на ключевые показатели деятельности организации. В частности, увеличение производительности труда составило 20%, что свидетельствует о значительном росте объемов оказываемых услуг при минимальных затратах. Снижение издержек на 5% подтверждает эффективность примененных инструментов в снижении затрат на обслуживание клиентов.

Несмотря на незначительный прирост качества услуг в процентном соотношении (0,03%), улучшение этого показателя подчеркивает важность комплексного подхода к внедрению изменений.

Результаты и выводы

В рамках системы управления банковской структурой задача повышения качества оказываемых услуг за счет лучшей организации труда становится ключевым элементом стратегического развития. Улучшение организационных процессов и оптимизация трудовых ресурсов позволят повысить общую эффективность, улучшить клиентский сервис и укрепить рыночные позиции. Взаимосвязи между различными функциональными подразделениями, такие как HR, операционные и клиентские сервисы, создадут основу для синергии и внедрения лучших практик [10].

Цель решения задачи заключается в создании доработанной модели организа-

ции труда, которая обеспечит более высокий уровень взаимодействия сотрудников и максимизацию их потенциала за счет внедрения инструментов бережливого производства. Это позволит не только улучшить качество оказываемых услуг, но и снизить затраты, а также сократить время обработки клиентских обращений. Важным элементом является вовлечение сотрудников на всех уровнях в процесс разработки и внедрения новых стандартов. Их опыт и мнение могут значительно обогатить процесс и повысить уровень принятых решений [7].

Кроме того, внедрение принципов и методов бережливого производства станет ключевым фактором при повышении качества. Бережливое производство предоставляет ряд инструментов, которые могут быть адаптированы к специфике Банка и использованы для решения вышеуказанных проблем. Внедрение данных инструментов должно проходить в несколько

этапов, начиная с обучения сотрудников основам бережливого производства и заканчивая полной интеграцией методов 5S, Кайдзен и визуального управления в повседневную работу банка. Такой комплексный подход направит усилия компании на постоянное улучшение и стойкий рост ее конкурентоспособности [8]. Для обеспечения устойчивого роста и улучшения качества продукции необходимо внедрять систему управления качеством, основанную на международных стандартах, таких как ISO 9001. Это позволяет не только систематизировать процессы, но и создать единую культуру качества на всех уровнях организации [9]. Регулярные внутренние аудиты помогут выявить недостатки и области для улучшения, что станет основой для постоянного совершенствования. Разработка алгоритма решения задачи начинается с выделения укрупненных шагов, таблица 6.

Таблица 6

**«Задача-Действия»**

Задача	Перечень укрупненных шагов
Повышение качества продукции за счет лучшей организации труда	1. Анализ текущего состояния
	1.1. Определение ключевых показателей качества продукции
	1.2. Проведение аудита текущей организации труда для выявления слабых мест
	1.3. Оценка квалификации персонала и используемых технологий
	2. Постановка целей
	2.1. Установление конкретных, измеримых целей по улучшению качества продукции
	2.2. Определение целевых показателей производительности и эффективности труда
	3. Разработка и внедрение мер
	3.1. Пересмотр и оптимизация рабочих процессов для устранения выявленных недостатков
	3.2. Внедрение обучения основам бережливого производства и повышения квалификации для персонала
	3.3. Использование автоматизации и технологий для улучшения организации труда
	4. Мониторинг и контроль
	4.1. Установка системы постоянного мониторинга качества продукции
	4.2. Регулярная проверка соблюдения новых стандартов и процедур
	4.3. Внедрение обратной связи от сотрудников для выявления новых проблем и предложений
	5. Анализ результатов, корректировка
	5.1. Оценка достигнутых результатов по сравнению с целевыми показателями
	5.2. При необходимости корректировка алгоритма и внедрение новых улучшений

\*Источник: составлено авторами

Каждое действие опишем с точки зрения ответственных за его выполнение, исполнителей, требуемой информации, сроков и необходимых ресурсов, таблица 7.

Таблица 7

## Этапы решения задачи

№ п/п	Действие	Исполнитель	Ответственный	Требуемая информация	Сроки	Ресурсы
1	Анализ текущего состояния					
1.1	Определение ключевых показателей качества продукции	Аналитический отдел	Руководитель отдела качества	Текущие показатели качества, жалобы клиентов, стандарты качества	2 недели	Информационные, трудовые
1.2	Проведение аудита текущей организации труда для выявления слабых мест	Отдел внутреннего аудита	Руководитель отдела внутреннего аудита	Организационная структура, рабочие процессы, уровень вовлеченности сотрудников	3 недели	Информационные
1.3	Оценка квалификации персонала и используемых технологий	Отдел кадров, IT-отдел	HR-директор, IT-директор	Уровень квалификации сотрудников, состояние используемых технологий	2 недели	Информационные, трудовые
2	Постановка целей					
2.1	Установление конкретных, измеримых целей по улучшению качества продукции	Аналитический отдел, руководители подразделений	Руководитель отдела качества	Результаты анализа текущего состояния, стратегические цели компании	1 неделя	Информационные
2.2	Определение целевых показателей производительности и эффективности труда	Аналитический отдел, отдел кадров	Руководитель отдела качества, HR-директор	Текущие показатели эффективности, цели компании	1 неделя	Информационные, трудовые
3	Разработка и внедрение мер					
3.1	Пересмотр и оптимизация рабочих процессов для устранения выявленных недостатков	Руководители подразделений, внутренний аудит	COO (Chief Operating Officer) – Исполнительный директор	Результаты аудита, целевые показатели	4 недели	Финансовые, трудовые
3.2	Внедрение обучения основам бережливого производства и повышения квалификации для персонала	Отдел кадров, тренинговый центр	HR-директор	Планы обучения, список сотрудников для повышения квалификации	6 недель	Финансовые, трудовые
3.3	Использование автоматизации и технологий для улучшения организации труда	IT-отдел, отдел внедрения новых технологий	IT-директор, CTO (Chief Technology Officer) – Руководитель блока «Технологии»	Текущие технологии, возможности автоматизации	8 недель	Информационные, трудовые, материальные
4.	Мониторинг и контроль					
4.1	Установка системы постоянного мониторинга качества продукции	Аналитический отдел, IT-отдел	Руководитель отдела качества, IT-директор	Показатели качества, программное обеспечение для мониторинга	3 недели	Трудовые, финансовые, материальные
4.2	Регулярная проверка соблюдения новых стандартов и процедур	Внутренний аудит, руководители подразделений	Руководитель отдела внутреннего аудита	Стандарты и процедуры, отчеты о проверках	Постоянно, с ежеквартальными отчетами	Информационные, трудовые
4.3	Внедрение обратной связи от сотрудников для выявления новых проблем и предложений	Отдел кадров, аналитический отдел	HR-директор, руководитель отдела качества	Анкеты для обратной связи, результаты опросов	Постоянно	Информационные, трудовые

№ п/п	Действие	Исполнитель	Ответственный	Требуемая информация	Сроки	Ресурсы
5.	Анализ результатов и корректировка					
5.1	Оценка достигнутых результатов по сравнению с целевыми показателями	Аналитический отдел, руководители подразделений	Руководитель отдела качества	Фактические показатели качества, целевые показатели	2 недели после внедрения	Информационные, трудовые
5.2	При необходимости корректировка алгоритма и внедрение новых улучшений	Руководители подразделений, внутренний аудит	COO (Chief Operating Officer) – Исполнительный директор, руководитель отдела качества	Анализ несоответствий, предложения по улучшениям	По результатам анализа, непрерывно	Информационные, трудовые

\*Источник: составлено авторами

По итогам исследования описание источников информации для задачи «Повышение качества оказываемых услуг за счет лучшей организации труда» представлено в таблице 8.

Таблица 8

Работа с источниками информации

№ п/п	Вид информации	Источник	Метод сбора	Количественная / качественная	Способ реализации	Способ хранения
1.	Текущие показатели качества, жалобы клиентов, стандарты качества	Внутренние отчеты и отчеты департаментов качества	Систематический анализ данных о текущих показателях качества, жалобах клиентов и стандартах качества	Количественная	Электронные таблицы, базы данных	Бумажный/Электронный
2.	Организационная структура, рабочие процессы, уровень вовлеченности сотрудников	Внутренние документы и доклады о деятельности отделов	Комплексный анализ организационной структуры и рабочих процессов	Качественная	Текстовые файлы, документы	Бумажный/Электронный
3.	Уровень квалификации сотрудников, состояние используемых технологий	Внутренние отчеты о профессиональной переподготовке и обучении персонала	Систематический анализ данных об уровне квалификации сотрудников и состоянии технологий	Количественная	Электронные таблицы, базы данных	Бумажный/Электронный
4.	Результаты анализа текущего состояния, стратегические цели компании	Внутренние отчеты и планы развития	Анализ результатов реализованных мер по стратегии	Качественная	Текстовые файлы, документы	Бумажный/Электронный
5.	Текущие показатели эффективности, цели компании	Внутренние отчеты и планы развития	Систематический анализ данных о текущих показателях эффективности и целях компании	Количественная	Электронные таблицы, базы данных	Бумажный/Электронный
6.	Результаты аудита, целевые показатели	Внутренние отчеты и данные аудитории	Систематический анализ результатов аудита	Количественная	Электронные таблицы, базы данных	Бумажный/Электронный
7.	Планы обучения, список сотрудников для повышения квалификации	Внутренние планы обучения и переподготовки	Систематический анализ данных о планах обучения и переподготовки	Количественная	Электронные таблицы, базы данных	Электронный
8.	Текущие технологии, возможности автоматизации	Внутренние отчеты и данные об использовании текущих технологий	Систематический анализ результатов внедрения новых технологий и возможностей их автоматизации	Количественная	Электронные таблицы, базы данных	Бумажный/Электронный

№ п/п	Вид информации	Источник	Метод сбора	Количественная / качественная	Способ реализации	Способ хранения
9.	Показатели качества, программное обеспечение для мониторинга	Внутренние отчеты о работе программного обеспечения	Систематический анализ данных по индикаторам качества	Количественная	Электронные таблицы, базы данных	Бумажный/Электронный
10.	Стандарты и процедуры, отчеты о проверках	Внутренние стандарты и процедуры	Систематический анализ данных по наличию и соответствию стандартов	Количественная	Текстовые файлы, документы	Бумажный
11.	Анкетные для обратной связи, результаты опросов	Внутренние анкеты и результаты опросов	Систематический анализ данных по результатам анкетирования	Качественная	Текстовые файлы, документы	Бумажный/Электронный
12.	Фактические показатели качества, целевые показатели	Внутренние отчеты и данные о фактических показателях	Систематический анализ результатов реализованных мер	Количественная	Электронные таблицы, базы данных	Бумажный/Электронный
13.	Анализ несоответствий, предложения по улучшениям	Внутренние отчеты и результаты анализа	Систематический анализ данных о несоответствиях и предложениях по улучшению	Качественная	Текстовые файлы, документы	Бумажный/Электронный

\*Источник: составлено авторами

Бережливое производство — это подход к управлению ресурсами, направленный на снижение потребляемых ресурсов и увеличение эффективности. Это достигается за счет оптимизации процессов и систем управления, а также внедрения новых технологий и инструментов. Основные инструменты бережливого производства включают [4]:

1. Управление на основе фактов (Data-driven management). Для достижения эффективности в управлении Банка необходимо использовать инструменты управления на основе фактов, включая анализ данных и получение возможности прогнозирования будущих трендов рынка. Таким образом, банк сможет принять обоснованные решения о повышении качества своей продукции и заявленной стоимости для клиентов.

2. Процессная организация труда (Lean manufacturing). Внедрение процессовой организации труда в Банке будет способствовать уменьшению непроизводительных операций, повышению скорости и надежности выполнения рабочих заданий. Это достигается путем сокращения сквозного времени цикла производства и обучения персонала новой технологии.

3. Экологическая эффективность и ответственное управление ресурсами (Green operations management). При внедрении инструментов бережливого производства Банк должен осознавать значение экологического соответствия своей деятельности. В этом контексте необходимо обеспечить ответственное управление ресурсами и направленность на уменьшение выбросов в атмосферу, снижение потребления воды, энергоресурсов и других природных факторов.

4. Внедрение автоматизации и роботизированных систем (Automation and robotics). Автоматизация позволит существенно снизить затраты операционную деятельность, улучшить качество услуг и привести к эффективному использованию ресурсов. В рамках исследования рассматривалось внедрение автоматизированных систем обработки данных для обеспечения быстрого и точного управления процессами банковской деятельности.

5. Глобальная локализация и снабжения материалами (Global sourcing). Глобализация позволяет Банку оптимально спланировать закупку ресурсов, удорожающихся в связи с изменением курсов валют. Это также способствует развитию и



расширению рыночной позиции банка на мировом уровне.

Предварительная оценка ценности разработанных вариантов решения методом V-SAEF, таблица 9.

Формирование системы контроля является необходимой частью процесса разработки управленческого решения [11]. Он обеспечивает возможность отслеживания всех выполняемых при подготовке управ-

ленческого решения процессов, предупреждения негативных ситуаций, возникающих из-за допущенных ошибок в принятии и реализации решения, в виде «профилактических» действий, принимаемых заранее, до того, как они приведут к кризисной ситуации. Для формирования системы контроля составим таблицу, в которой отразим причины контроля, предмет контроля, вид контроля и контролирующее лицо, таблица 10.

Таблица 9

Оценка альтернатив по принципу V-SAEF

№ п/п	Варианты	Основные характеристики	S	A	F	E	Сумма
1.	Внедрение 5S	Систематизация, стандартизация и постоянное улучшение организации рабочего места сотрудника банка	4	4	4	5	17
2.	Внедрение Кайдзен	Постоянные небольшие улучшения, вовлечение всех сотрудников в процесс оптимизации	5	4	4	5	18
3.	Внедрение Канбан	Визуальное управление потоками работ, оптимизация и минимизация времени выполнения задач	4	4	5	4	17
4.	Комбинация 5S + Кайдзен	Интеграция систематизации и постоянного улучшения, включение всех сотрудников в процесс	5	4	4	5	18
5.	Комбинация 5S + Кайдзен + Канбан	Полный комплекс инструментов бережливого производства для оптимизации всех операционных банковских процессов	5	5	4	5	19

\*Источник: составлено авторами

Таблица 10

Контроль задачи

№ п/п	Этапы реализации задачи	Причина контроля	Предмет контроля	Вид необходимого контроля	Контролирующее лицо
1.	Определение ключевых Показателей качества	Обеспечение стандартов	Корректность и полнота оценки показателей	Предварительный	Руководитель отдела качества
2.	Проведение аудита текущей организации труда	Выявление слабых мест	Эффективность рабочих процессов	Предварительный	Руководитель отдела внутреннего аудита
3.	Оценка квалификации персонала и технологий	Оптимизация ресурсов	Квалификация сотрудников и состояние технологий	Предварительный	HR-директор, IT-директор
4.	Постановка Конкретных целей по улучшению качества	Достижение стратегических целей	Соответствие целей и результатов	Текущий	Руководитель отдела качества, аналитический отдел
5.	Оптимизация рабочих процессов	Устранение недостатков	Эффективность новых рабочих процессов	Текущий	COO (Chief Operating Officer) – Исполнительный директор, руководители подразделений

№ п/п	Этапы реализации задачи	Причина контроля	Предмет контроля	Вид необходимого контроля	Контролирующее лицо
6.	Внедрение обучения и повышения квалификации	Развитие персонала	Качество обучения, вовлеченность сотрудников	Текущий	HR-директор
7.	Использование автоматизации и технологий	Улучшение процессов	Эффективность новых технологий	Текущий	IT-директор, СТО (Chief Technology Officer) – Руководитель блока «Технологии»
8.	Установка системы мониторинга качества	Постоянное улучшение	Своевременность и точность данных мониторинга	Текущий	Руководитель отдела качества, IT-директор
9.	Регулярная проверка соблюдения стандартов	Поддержание качества	Соблюдение новых стандартов и процедур	Текущий	Руководитель отдела внутреннего аудита
10.	Внедрение обратной связи от сотрудников	Выявление проблем	Реакция на отзывы и предложения	Текущий	HR-директор, аналитический отдел
11.	Оценка результатов и корректировка	Адаптация процессов	Соответствие достигнутых результатов целям	Итоговый	Руководитель отдела качества, COO (Chief Operating Officer) – Исполнительный директор

\*Источник: составлено авторами

### Заключение

Повышение качества внутриорганизационных процессов в банковской структуре является актуальной задачей на современном этапе. Данное повышение возможно на основе использования принципов бережливого производства и ряда других управленческих инструментов, напрямую относящихся к различным функциональным зонам в деятельности организации. Однако, открытым остается вопрос насколько целесообразно использовать искусственный интеллект для выявления нетиповых внутриорганизационных резервов в деятельности компании. Информационные риски становятся главенствующими, и разрабатываемые стратегические решения должны быть направлены, в первую очередь, на минимизацию потерь на стыке «человек-машинное обучение».

**Список источников:**

1. Водопьянова И.В. Менеджмент качества в современном банке / И.В. Водопьянова – М.: Издательство «Наука», 2023. – 136 с.
2. Глушенко А.В., Яркова И.В. Интегративная модель организации стратегического управленческого учета на предприятиях химической промышленности // Вестник Волгоградского государственного университета. Серия 3: Экономика. Экология. 2016. № 2(35). С. 103-116.
3. Дьяченко А.В. Управление качеством в банковской сфере / А.В. Дьяченко – СПб: Издательство «Питер», 2020. – 243 с.
4. Захаренкова М.А., Габитов И.М. Анализ отзывов клиентов и социальных медиа для улучшения качества обслуживания в предприятиях общественного питания // Развитие науки и технологий в современной России: Сборник материалов XV Всероссийской научно-практической конференции, Москва, 31 мая 2025 года. – Москва: Знание – М., 2025. С. 147-151.
5. Коваленко В.А. Организация труда: теоретические и практические аспекты / В.А. Коваленко – М.: Издательство «Экономика», 2020. – 256 с.
6. Кузнецов Д.А. Управление качеством в современных организациях: теория и практика / Д.А. Кузнецов – Новосибирск: Издательство «Сибирское университетское издательство», 2022. – 300 с.
7. Петров И.О. Оптимизация рабочего места: современный подход / И.О. Петров – СПб: Издательство «Питер», 2021. – 192 с.
8. Розенберг Г. Эффективные стратегии управления организацией / Г. Розенберг – М.: Издательство «Альпина Паблишер», 2021. – 172 с.
9. Сошникова Е.В. Особенности организационных моделей и структур в контексте внедрения платформенных решений // Тенденции экономического развития в XXI веке: материалы VI Международной научно-практической конференции, посвященной 25-летию экономического факультета БГУ. В 2 ч., Минск, 28–29 февраля 2024 года. – Минск: Белорусский государственный университет, 2024. С. 511-513.
10. Терехин С.Е. Особенности управления качеством в банковской сфере // Актуальные вопросы экономических наук. 2010. №11-2. С. 166-171.
11. Шарова О.П. Инновации в организации труда банковских работников: взгляды и тенденции. – М.: Издательство «Индрик», 2022. – 156 с.

**References:**

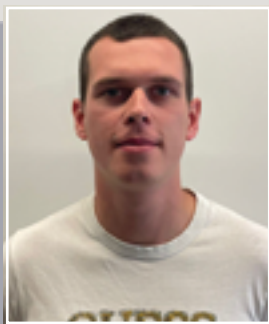
1. Vodop'yanova I.V. Quality Management in Modern Banking / I.V. Vodop'yanova - Moscow: Nauka Publishing House, 2023. - 136 p.
2. Glushchenko A.V., Yarkova I.V. Integrative Model of Strategic Management Accounting Organization at Chemical Industry Enterprises // Bulletin of Volgograd State University. Series 3: Economics. Ecology. 2016. No. 2 (35). P. 103-116.
3. Dyachenko A.V. Quality Management in the Banking Sector / A.V. Dyachenko - St. Petersburg: Piter Publishing House, 2020. - 243 p.
4. Zakharchenko M.A., Gabitov I.M. Analysis of customer reviews and social media to improve service quality in catering establishments // Development of science and technology in modern Russia: Collection of materials of the XV All-Russian scientific and practical conference, Moscow, May 31, 2025. - Moscow: Znanie - M., 2025. pp. 147-151.
5. Kovalenko V.A. Labor organization: theoretical and practical aspects / V.A. Kovalenko - M.: Publishing house "Ekonomika", 2020. - 256 p.
6. Kuznetsov D.A. Quality management in modern organizations: theory and practice / D.A. Kuznetsov - Novosibirsk: Publishing house "Siberian University Publishing House", 2022. - 300 p.
7. Petrov I.O. Optimization of the workplace: a modern approach / I.O. Petrov - St. Petersburg: Piter Publishing House, 2021. - 192 p.
8. Rosenberg G. Effective Strategies for Organization Management / G. Rosenberg - Moscow: Alpina Publisher, 2021. - 172 p.
9. Soshnikova E.V. Features of Organizational Models and Structures in the Context of Implementing Platform Solutions // Trends in Economic Development in the 21st Century: Proceedings of the VI International Scientific and Practical Conference Dedicated to the 25th Anniversary of the Faculty of Economics of Belarusian State University. In 2 parts, Minsk, February 28-29, 2024. - Minsk: Belarusian State University, 2024. Pp. 511-513.
10. Terekhin S.E. Features of Quality Management in the Banking Sector // Current Issues in Economic Sciences. 2010. No. 11-2. P. 166-171.
11. Sharova O.P. Innovations in the organization of work of bank employees: views and trends. - M.: Indrik Publishing House, 2022. - 156 p.



УДК 491.43/45  
DOI: 10.52176/2304831X\_2025\_06\_247  
EDN: <https://elibrary.ru/xiddpp>

## Особенности продюсирования научно-популярного кино

## Features of popular science film production

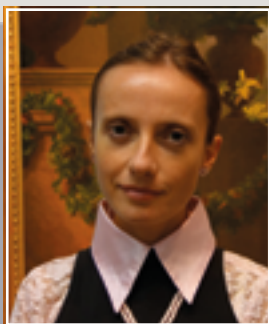


### **Роман Сергеевич Акимов**

ФГБОУ ВО «Государственный университет управления»,  
студент кафедры управления в сфере культуры, кино,  
телевидения и индустрии развлечений, ORCID: 0009-0003-  
6464-6265.  
109542, Россия, Москва, Рязанский проспект, 99.  
e-mail: [roman.akimov.2001@mail.ru](mailto:roman.akimov.2001@mail.ru)

### **Roman S. Akimov**

FSBEI HE "State University of Management", student Department  
of management in the field of culture, cinema, television, and  
the entertainment industry, ORCID: 0009-0003-6464-6265.  
99 Ryazan Avenue, Moscow, Russia, 109542.  
e-mail: [roman.akimov.2001@mail.ru](mailto:roman.akimov.2001@mail.ru)



### **Марина Ивановна Косинова**

ФГБОУ ВО «Государственный университет управления»,  
доцент кафедры управления в сфере культуры, кино,  
телевидения и индустрии развлечений, кандидат  
философских наук, доцент, ORCID: 0000-0002-3517-3484, SPIN-код:  
352965, AuthorID: 57220963153.  
109542, Россия, Москва, Рязанский проспект, 99.  
e-mail: [kosimarina@yandex.ru](mailto:kosimarina@yandex.ru)

### **Marina I. Kosinova**

FSBEI HE "State University of Management", Associate Professor of  
the Department of Management in the Field of Culture, Cinema,  
Television and Entertainment Industry, PhD in philosophy,  
Associate Professor, ORCID: 0000-0002-3517-3484, SPIN code: 352965,  
AuthorID: 57220963153.  
99 Ryazan Avenue, Moscow, Russia, 109542.  
e-mail: [kosimarina@yandex.ru](mailto:kosimarina@yandex.ru)

**Аннотация.**

В статье проводится анализ процесса продюсирования научно-популярных фильмов. Рассматриваются основные этапы данного процесса. Исследуются основные функции продюсера на этих этапах, такие как ресурсно-управленческая, координационно-коммуникативная, контрольно-адаптационная, маркетингово-дистрибутивная, культурно-кураторская и др. Анализируются различные отечественные и зарубежные научно-популярные фильмы с точки зрения стратегий их продюсирования и дистрибуции. Выявляются наиболее успешные модели продюсирования фильмов данного вида.

**Ключевые слова.**

Научно-популярное кино, фильм, продюсирование, продюсер, дистрибуция, маркетинг.

**Abstract.**

The article analyzes the process of producing popular science films. The main stages of this process are considered. The main functions of the producer at these stages are investigated, such as resource management, coordination and communication, control and adaptation, marketing and distribution, cultural and curatorial, etc. Various domestic and foreign popular science films are analyzed in terms of their production and distribution strategies. The most successful film production models of this type are identified.

**Keywords.**

Popular science cinema, film, production, producer, distribution, marketing.

**Введение**

Научно-популярное кино – это особый вид кинематографа, имеющий богатейшую историю и определенный круг зрителей. Данный вид кинематографа представляет собой специфический сегмент, который является транслятором научных знаний в доступной для общества форме, стимулируя познавательную деятельность и способствуя повышению уровня научной грамотности в целом. В условиях активного развития цифровых технологий и изменения интересов аудитории научно-популярные фильмы становятся не только способом трансляции научного знания, но и важной частью современного медиарынка.

Актуальность исследования подтверждается тем, что научно-популярный кинематограф в настоящее время становится все более значимым, и это связано с несколькими причинами. В условиях большого количества разнообразной информации и частых случаев дезинформации люди начинают больше интересоваться проверенными, научно обоснованными источниками. Возникает потребность в контенте, который объясняет сложные вещи простым языком. Кроме того, развитие цифровых платформ и рост популярности видеосервисов сподвиг общество к формированию условий для распространения данного контента. В настоящее время научно-популярные фильмы и сериалы распространены не только на телевидении, но и на YouTube, Netflix и других платформах. Для продюсеров это направление ста-

новится перспективным: оно совмещает образовательный аспект с возможностью коммерческого успеха. Работа над подобными проектами включает в себя множество факторов – от точности научной информации до формы подачи – важно, чтобы она была интересна и понятна зрителю.

Несмотря на то, что исследований данной сферы достаточно много, вопросы, связанные с продюсированием научно-популярных фильмов, все еще остаются слабо проработанными. В особенности это касается методик и практической стороны производства научно-популярных фильмов. Отсутствие подобных исследований показывает, насколько важно рассматривать данную тему с разных сторон. Такой подход позволит лучше понять, как строятся эффективные научно-популярные проекты и выделить основные принципы их создания.

**Основная часть**

Научное кино представляет собой сложное явление кинематографа, вызывающее затруднения в его классификации, определении жанров и методов производства. В современной практике термины «научное кино» и «научно-популярное кино» часто считаются взаимозаменяемыми. Тем не менее, научно-популярное кино исторически рассматривается как подвид научного [2].

Одно из классических определений научно-популярного фильма было сформулировано на III Конгрессе Междуна-



родной ассоциации научного кино (1959), согласно которому такой фильм ориентирован на популяризацию научных знаний [4]. Однако в данном определении отсутствует указание на художественные и технические особенности создания таких фильмов.

Исследователи данной темы подчеркивают, что научно-популярный фильм должен не только объяснять научные концепции доступным языком, но и обеспечивать полноценное эстетическое восприятие зрителем [14]. В истории развития данного вида кино наблюдается разнообразие подходов к подаче материала, включая использование различных съемочных методик. Научно-популярное кино зачастую относят к документальному из-за преобладания документальных материалов, что ограничивает его жанровую вариативность и художественные средства [3]. Тем не менее, научные фильмы могут реализовываться в разных жанровых формах, включая игровые и экспериментальные методы, что расширяет их выразительные возможности и способствует более эффективному донесению научного знания [10].

Научно-популярное кино активно применяет визуальные средства – анимацию, графику, инфографику, чтобы сделать абстрактные и сложные научные концепты понятнее для восприятия. Например, в проекте «Механическая вселенная» [19] с помощью компьютерной графики были показаны сложные физические явления и механизмы, что позволило зрителям на простых примерах понять суть законов Ньютона [27]. Аналогичные подходы применения 3D-моделей используются и в области биологии – проект «Внутренняя вселенная: Тайная жизнь клетки» [6] наглядно показывает структуру клетки и различные внутриклеточные механизмы [32].

Именно поэтому особенностью данного вида кинематографа является не только его образовательная направленность, но и способность изменить взгляд зрителя на науку, представив ее как динамичную и увлекательную область. Качественное визуальное представление информации для зрителя считается одним из ключевых признаков научно-популярного кино.

Процесс создания научно-популярных фильмов отличается от обычного процесса кинопроизводства широким разнообразием методов и приемов. Научно-популярные фильмы могут быть представлены как в формате традиционного документального кино, которое представляет факты и события, так и в различных оригинальных интерпретациях. Чаще всего данные подходы используются в совокупности для того, чтобы донести до зрителя научную мысль как можно проще. Примером одного из успешных проектов, который построен в подобном формате, можно считать «Космос: пространство и время» [16]. В данной картине представлены как художественные, так и научные элементы. Именно такой формат подачи информации создают для зрителя интерактивную и простую для восприятия картину.

Научно-популярное кино отличается не только образовательной функцией, но и уникальной способностью трансформировать восприятие науки зрителем, изображая ее как динамично развивающуюся и увлекательную сферу. Такого рода фильмы успешно задействуют визуальные приемы для разъяснения сложных понятий, которые в противном случае остались бы неясными и отвлеченными. Качественное визуальное представление информации считается важнейшей особенностью научно-популярного кино. Анимация, графика и оригинальные визуальные эффекты позволяют сделать материал проще для восприятия, сохраняя при этом его научную достоверность, что особенно важно при трансляции сложных научных сведений. Например, анимация может зрительно продемонстрировать мельчайшие процессы на микроструктурном уровне либо раскрыть сложные физические явления, что повышает вовлеченность зрителя и дает ему возможность почти физически соприкоснуться с предметом изучения.

Научно-популярное кино обладает уникальной способностью создавать эмоциональные связи с аудиторией. Через личные истории исследователей, общественные эксперименты или реальные примеры воздействия науки на повседневную жизнь, такой контент может вызвать у зрителя эмпатию и понимание, что, в свою очередь,

углубляет восприятие тематики. Эмоциональная вовлеченность зрителя позволяет не только запомнить информацию, но и вызывает у людей стремление к глубокому изучению предложенных вопросов, стимулируя дальнейший интерес к науке и знаниям.

Одними из главных элементов научно-популярного кино являются образовательная составляющая, наглядность и выстроенное повествование. Эти элементы тесно связаны с целью такого кинопродукта – просто и доступно рассказать зрителю про науку, привести точные факты и мнения экспертов, визуализировать сложную для человека информацию с помощью графики и анимации, а также выстроить материал логично и связанно, чтобы зрителю было проще понять суть повествования и удержать внимание до конца.

Научно-популярное кино выполняет несколько ключевых функций, каждая из которых существенно влияет на восприятие научной информации и развитие общественного понимания науки. Рассмотрим основные из них.

Прежде всего, подобные фильмы являются важными посредниками между научным сообществом и широкой аудиторией. Они не только передают знания, но и создают эмоциональный отклик, благодаря чему сложные научные идеи становятся более доступными и понятными. Как отмечают исследователи, научно-популярный контент должен «одновременно завораживать силой логики и эмоциональной интенсивностью» [2], что способствует вовлечению зрителя и формированию у зрителя интереса к науке.

Вторая функция показывает необходимость и важность использования визуальных средств. Как подчеркивается в подобных исследованиях, «хорошая работающая иллюстрация не просто дополняет текст, но и участвует в донесении его смысла» [3]. Анимация, графика и инфографика выполняют роль «универсального языка», с помощью которого можно наглядно и эффективно объяснить даже самые абстрактные и сложные процессы.

Третья функция связана со стимулированием интереса и формированием критического мышления у зрителей.

Научно-популярные фильмы побуждают задавать вопросы, анализировать и переосмысливать представленные факты. По словам экспертов, такой подход «активизирует когнитивную деятельность и делает процесс усвоения информации более наглядным и увлекательным» [10].

Наконец, просветительская функция, благодаря которой просмотр подобных фильмов является не просто передачей фактов, а полноценным обучением. Именно научно-популярное кино поднимает важные социальные и этические вопросы, связанные с научным прогрессом и его влиянием на общество.

Научно-популярные фильмы играют значительную роль в погружении обычного человека в сферу науки. Они не просто рассказывают про открытия и изобретения, но и помогают лучше понять, как наука влияет на нашу жизнь каждый день, помогают заглянуть в сложный мир науки, рассказывая о нем доступным широкому зрителю языком.

Кроме того, подобные фильмы способствуют укреплению диалога между специалистами и обществом, позволяют людям задавать вопросы и задуматься о том, насколько наука влияет на развитие общества в разные периоды.

Более того, научпоп является некой платформой для обмена идеями, а именно: позволяет людям из разных сфер, будь то ученые, представители бизнеса или просто зрители, стать участниками «диалога» о новых технологиях и смежных проблемах.

Именно поэтому создание научно-популярного контента требует комплексного подхода, в котором учитываются не только научные факты, но и интересы аудитории. Форматы научно-популярных фильмов включают в себя документальные отсылки, анимацию, интервью с учеными и экспертами, а также художественные элементы. Такая многосторонняя подача материала для зрителя позволяет передавать информацию наиболее понятным способом с учетом интересов и предпочтений разных возрастных и социальных групп. Все эти аспекты создают необходимые условия, благодаря которым научный контент становится не только образовательным, но и развлекательным.

Таким образом, научно-популярное кино занимает особое место в структуре кинематографа, позволяя людям по-новому взглянуть на мир с помощью простой и интересной подачи информации. Такого рода фильмы являются неким мостом между научным сообществом и простым зрителем. В ходе работы над главными задачами такого кинопроизводства режиссеры стараются избегать сухости изложения, позволяя зрителю переживать открытия и искать ответы на вопросы, которые его волнуют. Именно поэтому, значение подобных картин заключается не просто в передаче информации, а в создании простого и открытого диалога общества с наукой.

### Результаты и выводы

В настоящее время для сферы кино- и телепроизводства по-прежнему остается актуальным вопрос о том, каким образом можно наиболее точно определить профессию продюсера: является ли эта специальность творческой или экономической, и в связи с этим какие основные задачи должен решать продюсер на разных этапах фильмопроизводства, и прежде всего в период деvelopeмента аудиовизуального проекта.

Продюсерская деятельность научно-популярного кино представляет собой комплексный процесс, объединяющий управление научными, творческими, историческими, финансовыми и организационными ресурсами для создания конкурентоспособного продукта. Продюсер, выступая ключевым звеном, обеспечивает синтез художественного замысла и коммерческой целесообразности. Его роль выходит за пределы финансирования, охватывая формирование концепции, контроль производственных этапов и стратегическое планирование дистрибуции. В условиях цифровой трансформации медиарынка продюсер становится соединяющим элементом между наукой, искусством, технологиями и аудиторией.

Формирование концепции научного проекта – отправная точка продюсерской работы. Этот этап предполагает определение идейно-тематической основы, включающей выбор проблематики, жанра и

идеи. Например, в условиях стремительного развития медиаиндустрии и возрастающего интереса аудитории к научному знанию продюсирование научно-популярного кино приобретает особую значимость. На примере фильма «Мозг. Вторая Вселенная» (2017) режиссера Юлии Киселевой [20], ставшего заметным явлением в отечественном кинематографе, можно наглядно проследить ключевые аспекты и особенности создания научно-популярного контента. Этот масштабный проект, гармонично сочетающий в себе последние достижения нейробиологических исследований с художественной выразительностью кинематографического языка, наглядно демонстрирует, как современный продюсер должен уметь находить тонкий баланс между безусловной научной достоверностью и необходимой зрелищностью [14].

Следует отметить, что процесс продюсирования научно-популярного кино в современных реалиях требует решения целого комплекса уникальных задач, непосредственно связанных с необходимостью адаптации сложного, порой специализированного научного контента для его восприятия широкой и разнородной аудиторией. В отличие от коммерческого кинематографа, где основополагающей является развлекательная составляющая и кассовые сборы, в научно-популярных проектах важна точность и достоверность передаваемой информации, а также сохранение ее доступности для зрителя.

Нельзя не упомянуть, что в последние годы наблюдается устойчивый рост интереса к научно-популярному контенту, что, безусловно, открывает новые перспективы для развития этого направления. Однако вместе с возможностями появляются и новые вызовы, требующие от продюсеров нестандартных решений и творческого подхода. В этой связи особенно важно учитывать все аспекты создания подобных проектов – от концептуальных до технических, что в конечном итоге и определяет их успех у аудитории.

Финансовая составляющая научно-популярного кино, безусловно, заслуживает отдельного внимания, так как традиционные модели кинопроизводства в данных проектах часто оказываются непримени-

мы. В современных условиях продюсеры вынуждены искать нестандартные пути финансирования, что требует особых навыков и компетенций. Визуализация научных концепций также представляет собой значительную сложность, так как необходимо не только точно передать суть явления, но и сделать это увлекательно для зрителя. Этические и правовые аспекты в научно-популярном кино приобретают особую важность, так как речь идет о работе с достоверной информацией и реальными исследованиями.

В качестве примера можно привести один из самых успешных научно-исторических сериалов – «Чернобыль» (НВО) [30]. Успешность этого проекта во многом обусловлена хорошо выстроенной продюсерской стратегией, которая смогла продемонстрировать исторический и научный аспекты через драматический нарратив, сочетая образовательную ценность с эмоциональным воздействием. При этом продюсерское вмешательство в сценарную структуру часто направлено на усиление «зрелищных узлов» – ключевых моментов, удерживающих внимание зрителя, что подчеркивает роль продюсера как интерпретатора ожиданий аудитории.

Если в целом рассматривать все аспекты продюсирования научно-популярного кино, то можно сделать вывод, что продюсер должен обладать определенными навыками для работы на съемочной площадке и успешной работы коллектива в целом.

Ресурсно-управленческая функция раскрывается через распределение материальных, человеческих и временных ресурсов. Формирование бюджета требует учета не только прямых затрат на производство, но и потенциальных рисков, таких как форс-мажорные ситуации или колебания валютных курсов. Ярким примером служит производство научно-фантастического фильма «Гравитация» [9], где 20% бюджета было зарезервировано для технологических экспериментов с CGI, что позволило достичь визуального новаторства. Кадровая политика продюсера данного фильма включала подбор творческой группы, чьи компетенции соответствуют масштабу проекта [12]. В международных копродукциях, таких как сериал «Ведьмак»

(Netflix) [5], продюсер является координатором мультикультурной команды. Он минимизирует кросс-культурные конфликты и обеспечивает единство художественного видения. Технологическое планирование, будь то выбор между камерами ARRI Alexa и RED Dragon или внедрение LED-экранов для виртуального продакшна, становится критическим фактором, определяющим как эстетику, так и экономику проекта.

Координационно-коммуникативная функция подразумевает синхронизацию работы всех участников производства. Продюсер выступает «переводчиком» между творческими и научно-техническими специалистами, обеспечивая взаимопонимание в условиях разноплановой коллаборации. Управление конфликтами, будь то споры между режиссером и оператором по вопросам визуального стиля или разногласия между сценаристом и студией или научным ассистентом, требует от продюсера дипломатичности и стратегического мышления.

Контрольно-адаптационная функция связана с мониторингом соответствия научного проекта исходным параметрам – бюджету, научным нормам, факторам, срокам, качеству – и оперативным внесением корректировок. Риск-менеджмент становится неотъемлемой частью работы: продюсер идентифицирует потенциальные угрозы, от погодных условий до политической нестабильности, и разрабатывает contingency-планы. Яркий пример реализации указанной функции можно увидеть в фильме «Моделирование потребительского выбора на финансовом рынке», созданного компанией Neurotrend [21]. Этот проект принципиально отличается от привычных научпоп-форматов своей глубиной и отсутствием упрощений. В основе фильма лежит 150-страничное исследование в области нейромаркетинга и поведенческой экономики, что сразу задает высокий профессиональный уровень. Фильм «Моделирование потребительского выбора на финансовом рынке» демонстрирует уникальную систему контрольно-адаптационных функций для специализированной аудитории. Проект использовал трехуровневую систему подачи материала: от базовых понятий для студентов до raw-данных



для исследователей, сопровождая контент динамической инфографикой, преобразующей нейробиологические данные в финансовые модели [17]. Особое внимание уделялось контролю достоверности через обязательное научное рецензирование каждого тезиса и привлечение 8 независимых экспертов-нейроэкономистов. Фильм включал интерактивные элементы: QR-коды к оригинальным исследованиям, адаптивные титры с глоссарием и систему тестовых вопросов, отслеживающих усвоение материала. Технология сегментирования аудитории позволяла автоматически предлагать разные версии монтажа в зависимости от профессионального профиля зрителя. Результаты тестирования показали, что экономисты усваивали 83% материала против 37% у неподготовленных зрителей, что подтвердило эффективность выбранного подхода к адаптации сложного научного контента без упрощения его сути. Этот проект стал эталонным кейсом в исследованиях MIT по когнитивной адаптации специализированных знаний (2023). Формат подачи материала также соответствует академическим стандартам – фильм продолжительностью 55 минут строится на интервью с учеными, демонстрации графиков мозговой активности и кадров наблюдения за фокус-группами. Такой подход приближает его скорее к научному докладу, чем к развлекательному кино. Важно отметить, что проект изначально создавался по заказу Минфина и предназначался исключительно для профессионального сообщества – экономистов, маркетологов и нейробиологов. Хотя фильм впоследствии был опубликован на YouTube, где набрал около 120 тысяч просмотров, его основными каналами распространения остаются специализированные конференции и корпоративные показы.

Маркетингово-дистрибутивная функция завершает цикл продюсерской деятельности, определяя стратегию продвижения и монетизации проекта. Таргетирование аудитории предполагает выбор оптимальных платформ для релиза – кинотеатры, стриминг-сервисы или телевидение – в зависимости от демографических и психографических характеристик зрителей. Интеграция кросс-медийных элементов, таких

как дополненная реальность для фильма «Дюна» или выпуск саундтреков на виниле, расширяет взаимодействие с аудиторией, превращая просмотр в многомерный опыт. Управление брендом проекта, включая разработку уникального визуального стиля (логотипы, трейлеры) и взаимодействие с фанатскими сообществами через социальные сети, подчеркивает роль продюсера как архитектора медийной экосистемы.

Цифровая трансформация медиаиндустрии добавляет новые измерения в смысловое наполнение профессии. Продюсер становится инноватором, интегрирующим в производство инструменты виртуальной реальности, искусственного интеллекта и блокчейна. Виртуальный продакшн, использующий игровые движки Unreal Engine для создания фонов в реальном времени (как в сериале «Мандалорец» [18]), перепределяет границы между кино и игровой индустрией. AI-скриптинг, анализирующий сценарии через алгоритмы типа ScriptBook, позволяет прогнозировать кассовый потенциал проектов еще на стадии разработки. NFT-дистрибуция, примененная в фильме «Нулевой контакт» [24] с Энтони Хопкинсом, открывает новые пути монетизации, трансформируя фанатскую аудиторию в участников цифровой экономики.

Одновременно продюсер берет на себя роль социального агента, отвечающего за этическое измерение производства. Внедрение «зеленых» практик, направленных на снижение углеродного следа съемочных площадок, отражает растущий запрос на экологическую ответственность. Поддержка проектов, представляющих голоса меньшинств, таких как фильм «CODA» о жизни глухой семьи, демонстрирует, как продюсерская деятельность способствует диверсификации контента и инклюзивности. Этические дилеммы, связанные с репрезентацией культурных или гендерных идентичностей, требуют от продюсера чуткости к социальному контексту и готовности к диалогу с общественностью.

Культурно-кураторская функция продюсера в научно-популярных фильмах проявляется в формировании повестки, определяющей, какие истории получают доступ к широкой аудитории или останутся для



конкретного зрителя. Отбирая проекты для производства, продюсер влияет на сохранение кинематографического наследия и влияния науки на массы. Эта роль особенно значима в эпоху глобализации, когда продюсерские решения способствуют диалогу культур – от корейских дорам до скандинавских нуаров.

В широком плане теоретические модели интерпретации профессии продюсера в целом и продюсера научно-популярного кинематографа подчеркивают ее многогранность. Экономико-центричный подход рассматривает продюсера как максимизатора прибыли, оптимизирующего соотношение «затраты-выпуск». Культурно-семантическая модель акцентирует его роль как интерпретатора культурных кодов, транслирующих идеологические месседжи. Технологически-детерминистская парадигма видит в продюсере интегратора цифровых инноваций, переопределяющих сторителлинг. Эти модели, взаимодополняя друг друга, отражают эволюцию профессии от эпохи голливудской студийной системы до эры метавселенных.

Кинопродюсер выступает ключевым актором медиаиндустрии, чья деятельность сочетает художественное чутье, управленческую компетентность и технологическую грамотность. Его функции простираются от финансового планирования до культурного курирования, а смысловое наполнение профессии непрерывно расширяется под влиянием цифровых вызовов и социальных трансформаций. В условиях растущей фрагментации аудитории и конкуренции за внимание продюсер становится не только создателем контента, но и архитектором медийных экосистем, где каждый проект – это сложный симбиоз искусства, технологий и экономики.

Производство научно-популярных фильмов требует от продюсера уникального сочетания компетенций, где научная строгость пересекается с нарративной увлекательностью, а технологические инновации – с этической ответственностью. Продюсер в этом жанре выступает не просто организатором, но медиатором между академическим миром и массовой аудиторией, трансформируя абстрактные концепции в доступный и эмоционально заряженный

контент. Его роль выходит за рамки традиционного кинопроизводства, охватывая образовательную миссию, управление междисциплинарными коллаборациями и балансирование между просветительскими целями и коммерческой целесообразностью.

Ключевой задачей продюсера становится обеспечение научной достоверности, что требует тесного взаимодействия с экспертами. Например, в проекте BBC «Планета Земля II» [25] привлечение биологов и экологов позволило избежать антропоморфизма в описании поведения животных, сохранив объективность без ущерба для зрелищности. В российском фильме «Ключи к эмоциям: Страх и Уверенность» (2023) [15] нейробиолог Вячеслав Дубынин и когнитивный лингвист Алексей Закревский стали не просто консультантами, но соавторами нарратива, интегрируя в сюжет актуальные исследования о природе страха. Продюсер здесь берет на себя ответственность за адаптацию терминологии: сложные понятия переводятся в визуальные метафоры, такие как анимация ДНК или 3D-моделирование нейронных связей, делая науку осязаемой для зрителя. При этом важно избегать сенсационности в подаче спорных тем – от генной инженерии до изменения климата, – чтобы сохранить баланс между научным консенсусом и медийной привлекательностью.

Нарративная архитектура научно-популярного фильма строится вокруг драматургии открытий, где продюсер участвует в преобразовании данных в историю. Проект «Космос: Пространство и время» (2014) [16] демонстрирует, как астрофизические теории обретают эмоциональную глубину через метафору «корабля воображения», где Нил Деграсс Тайсон становится проводником зрителя. Сторителлинг здесь часто использует конфликт как двигатель сюжета – например, в фильме «Невидимый враг» [23] пандемия подается как детектив, где ученые выступают в роли сыщиков, расшифровывающих код вируса. Персонализация науки, как в сериале «Гении» [8] от National Geographic, фокусируется на ученых как героях, чьи личные драмы переплетаются с научными прорывами, создавая идентификацию зрителя с исследователем.

Технологическая инновационность – еще один краеугольный камень продюсерской работы данного сегмента. Выбор инструментов визуализации, будь то CGI для моделирования иммунных процессов в проекте «Внутри живого тела» [7] или макросъемка, раскрывающая тайны микроскопических миров, определяет, насколько убедительно наука предстает на экране. В фильме «Аллея акул» (2022) [1] подводные дроны с 8K-камерами и AI-анализ поведения акул позволили запечатлеть уникальные кадры без вмешательства в экосистему, совместив этическую и эстетическую задачи. Виртуальная реальность, как в проекте «Телескоп Хаббл в 3D» [28], превращает зрителя в участника космической миссии, стирая грань между образованием и развлечением.

Управление междисциплинарными командами ставит перед продюсером сложные задачи. Координация ученых, режиссеров и аниматоров требует поиска компромиссов между творческой свободой и научной точностью. В сериале «Человек и Вселенная» [29] (2023) продюсеры отказались от драматизации Большого взрыва, выбрав визуализацию на основе уравнений общей теории относительности, чтобы сохранить академическую строгость. Бюджетные ограничения добавляют сложностей: решение о съемках в ЦЕРНе или использовании архивных материалов влияет не только на стоимость, но и на достоверность подачи.

Маркетинг научно-популярного кино становится частью просветительской миссии. Партнерства с учебными заведениями, как в проекте «Наука для всех», интегрируют фильмы в школьные программы, превращая их в образовательные инструменты. Интерактивные кампании, включающие мобильные приложения с викторинами к фильму «Эволюция» [31] или вебинары с учеными, расширяют аудиторию, вовлекая зрителя в диалог. Участие в научных фестивалях, таких как «Science Film Festival», помогает привлечь целевую аудиторию, для которой познание – это не обязанность, а приключение [10].

Этические дилеммы в научно-популярном кино приобретают особую остроту. Ответственность за интерпретацию данных

требует осторожности: упрощение сложных тем, как в случае с вакцинацией, может привести к дезинформации. Конфликт интересов возникает при финансировании со стороны корпораций – продюсер фильма «Сахар» [26] (2014) Дэймон Гамо отказался от поддержки пищевых гигантов, чтобы сохранить независимость исследования. Экологический след производства также становится частью этического выбора: проекты вроде «Земля: Один потрясающий день» [11] внедряют углеродно-нейтральные практики, превращая сам процесс съемок в заявление о ценности природы.

### Заключение

Таким образом, продюсер научно-популярного кино выступает архитектором моста между лабораторией и зрителем. Его роль – это синтез аналитической строгости, технологической смелости и нарративного мастерства, где каждый кадр служит не только развлечению, но и просвещению. Современные проекты, такие как «Научная фантастика» [22] Киностудии им. Горького, демонстрируют, как LED-экраны и коллаборации с нобелевскими лауреатами создают новый язык научной коммуникации. В эпоху информационного шума именно продюсер превращает знание в путешествие, где наука перестает быть сводом фактов, а становится историей о поиске, сомнениях и чудесах понимания мира [10].

Подводя итоги, можно с уверенностью утверждать, что продюсирование научно-популярного кино в современном медиапространстве представляет собой сложный, многогранный процесс, требующий от специалиста не только профессиональных знаний в области кинопроизводства, но и глубокого понимания специфики научного знания, а также способности находить баланс между различными, порой противоречивыми требованиями. Именно такой комплексный подход позволяет создавать по-настоящему качественный и востребованный контент, способный не только информировать, но и вдохновлять аудиторию на познание окружающего мира.

**Список источников:**

1. Аллея акул: док. фильм, реж. П. Ламберти, США: Aquavision TV Productions, 2015. — длит. 44 мин.
2. Арнольдова Е.Ю., Казаковцева Н.В. Продюсирование научно-популярного кино: теория и практика // Вестник Московского университета культуры и искусств. 2018. № 3. С. 7–14.
3. Базаров Ю.И. Основы продюсирования научно-популярных фильмов. Москва: Издательство МГУКИ, 2019. — 240 с.
4. Бобков В.Б. Продюсерская деятельность в создании фильма «Космос»: опыт и перспективы // Доклады академии медиаменеджмента. Москва, 2020. № 2. С. 15–21.
5. Ведьмак: худ. сериал, реж. С. Серджик, А. Сахаров, Ш Брандстром и др. — США, Польша: Hivemind, Platige Image, Stillking Films, One of Us, Cinesite, Netflix Original, 2019 — н.вр. — длит. серии 47-67 мин.
6. Внутренняя вселенная: Тайная жизнь клетки: док. фильм, реж. М. Дэвис. — Великобритания: BBC, 2012. — длит. 57 мин.
7. Внутри живого тела: док. фильм, реж. М. Уильямс, Великобритания: Pioneer Productions, 2007. — длит. 90 мин.
8. Гении: док. сериал, реж. П. Абаскал, Р. Лопез, США: Stephen David Entertainment, 2016. — длит. серии 45 мин.
9. Гравитация: худ. фильм, реж. А. Куарон — США, Великобритания: Heyday Films, Esperanto Filmoj, 2013. — длит. 91 мин.
10. Зайцев Б.Н. Основы режиссерско-продюсерской деятельности в документальном и научно-популярном кино. Москва: Аспект-Пресс, 2020. — 320 с.
11. Земля: Один потрясающий день: док. фильм, реж. Р. Дэйл, Ф. Лисинь, П. Уэббер, — Великобритания: «BBC Earth», Earth Film Productions, SMG Pictures, 2017. — длит. 95 мин.
12. Иванов К.Р. Творческий подход в продюсировании фильма «Жизнь в воде»: взгляды авторов и продюсеров // Кинопрокат и телевидение. Курск, 2019. № 3. С. 11–17.
13. Киселева Ю.В. Продюсерский подход в создании документальных сериалов // Международный форум «Документальное кино: индустрия и творчество». Санкт-Петербург, 2021. С. 115–122.
14. Киселева Ю.В. Организационные аспекты продюсирования научно-популярных фильмов // Российский журнал массовых коммуникаций. 2022. № 4. С. 87–95.
15. Ключи к эмоциям: Страх и Уверенность: док. фильм, реж. А. Макарецва. — Россия: «Ай кью менеджер», 2023. — длит. 27 мин.
16. Космос: пространство и время: док. сериал, реж. Б. Брага, Б. Поуп. — США: National Geographic Channel, Fuzzy Door Productions и Six Point Harness, 2014. — длит. серии 44 мин.
17. Лукьянова М.М. Творческая профессия продюсера научно-популярного кино: опыт, проблемы, перспективы. Ростов-на-Дону: Ростовский государственный экономический университет, 2020. — 180 с.
18. Мандалорец: худ. сериал, реж. Д. Филони, Д. Чоу, Р. Фамуйива, Б. Даллас Ховард, Т. Вайтити. — США: Lucasfilm, Fairview Entertainment, Golem Creations, 2019-2023. — длит. серии 30-52 мин.
19. Механическая вселенная: док. сериал, реж. Питер Буффа, Марк Ротшилд, Питер Робинсон. — США: California Institute of Technology, Intelcom, 1985-1986. — длит. 30 мин.
20. Мозг. Вторая Вселенная: док. фильм, реж. Ю. Киселева. — Россия: «Аурум Медиа», 2017. — длит. 86 мин.
21. Моделирование потребительского выбора на финансовом рынке: док. фильм, реж. К. Пономарёва, Д. Бархударян - Россия: «Универс-Консалтинг», 2016. — длит. 55 мин.
22. Научная фантастика: док. сериал, реж. Д. Богданов, — Россия: Продюсерский центр Киностудии им. М. Горького, 2024. — длит. серии 8-10 мин.
23. Невидимый враг: док. фильм, реж. Д. Тобиас, США: «CNN Films», Vulcan Productions, Sierra Tango Productions, 2017. — длит. 97 мин.
24. Нулевой контакт: худ. фильм, реж. Р. Дагдэйл. — США: Enderby Entertainment, Grindstone Entertainment, People in the Park Postproduction, 2021. — длит. 97 мин.
25. Планета Земля II: док. сериал, реж. Д. Андерсон, Э. Чарльз, Ф. Девас. — Великобритания: BBC Natural History Unit, BBC Studios, BBC America, ZDF, Tencent, France Télévisions. 2016. — длит. серии 60 мин.
26. Сахар: док. фильм, реж. Д. Гамо, Австралия: K.U.M. Production, 2014. — длит. 103 мин.
27. Сергеева И.Н. Продюсерские и маркетинговые стратегии в создании фильма «Космос»: российская практика и мировые тенденции // Социальные коммуникации и масс-медиа. Екатеринбург, 2020. № 3. С. 17–24.
28. Телескоп Хаббл в 3D: док. фильм, реж. Т. Майерс, США: «IMAX Space Ltd.», Warner Bros. Pictures, 2010. — длит. 43 мин.
29. Человек и Вселенная: док. сериал, реж. Д. Янгер, США: Revelations Entertainment, 2014. — длит. 43 мин.
30. Чернобыль: худ. сериал, реж. Й. Ренк. — США, Великобритания: Sister Pictures, The Might Mint Word Games, 2019. — длит. серии 60-72 мин.
31. Эволюция: худ. фильм, реж. А. Райтман, США: Dream-Works Pictures, Columbia Pictures, 2001. — длит. 101 мин.
32. The Mechanical Universe... and Beyond [Электронный ресурс]. — Реж.: Intelcom, Inc.; Annenberg/CPB. — 1985–1986. — Режим доступа: [https://en.wikipedia.org/wiki/The\\_Mechanical\\_Universe](https://en.wikipedia.org/wiki/The_Mechanical_Universe) (дата обращения: 13.06.2025).

# References:

1. Shark Alley: documentary film, dir. P. Lamberti, USA: Aquavision TV Productions, 2015. — duration. 44 min.
2. Arnoldova E. Yu., Kazakovtseva N. V. Producing popular science films: theory and practice // Bulletin of the Moscow University of Culture and Arts. 2018. No. 3. pp. 7–14.
3. Bazarov Yu. I. Fundamentals of producing popular science films. Moscow: MGUKI Publishing House, 2019. — 240 p.
4. Bobkov V. B. Production activities in the creation of the film "Cosmos": experience and prospects // Reports of the Academy of Media Management. Moscow, 2020. No. 2. pp. 15–21.
5. The Witcher: feature series, dir. S. Serdzik, A. Sakharov, S. Brandstrom, et al. — USA, Poland: Hivemind, Platige Image, Stillking Films, One of Us, Cinesite, Netflix Original, 2019 — present. — episode length 47–67 min.
6. Inner Universe: The Secret Life of the Cell: documentary, dir. M. Davies. — UK: BBC, 2012. — episode length 57 min.
7. Inside the Living Body: documentary, dir. M. Williams, UK: Pioneer Productions, 2007. — episode length 90 min.
8. Geniuses: documentary series, dir. P. Abascal, R. Lopez, USA: Stephen David Entertainment, 2016. — episode length 45 min.
9. Gravity: feature film, dir. A. Cuarón. USA, UK: Heyday Films, Esperanto Filmoj, 2013. 91 min.
10. Zaitsev, B.N. Fundamentals of Directing and Producing Documentaries and Popular Science Films. Moscow: Aspect-Press, 2020. 320 p.
11. Earth: One Incredible Day: Documentary Film, dir. R. Dale, F. Lixin, P. Webber. UK: BBC Earth, Earth Film Productions, SMG Pictures, 2017. 95 min.
12. Ivanov, K.R. Creative Approach to Producing the Film "The Life in Water": Views of the Authors and Producers // Film Distribution and Television. Kursk, 2019. No. 3. pp. 11–17.
13. Kiseleva Yu.V. Producer's Approach to Creating Documentary Series // International Forum "Documentary Film: Industry and Creativity". St. Petersburg, 2021. pp. 115–122.
14. Kiseleva Yu.V. Organizational Aspects of Producing Popular Science Films // Russian Journal of Mass Communications. 2022. No. 4. pp. 87–95.
15. Keys to Emotions: Fear and Confidence: documentary film, dir. A. Makartseva. — Russia: IQ Manager, 2023. — duration 27 min.
16. Space and Time: documentary series, dir. B. Braga, B. Pope. — USA: National Geographic Channel, Fuzzy Door Productions and Six Point Harness, 2014. — duration 44 min.
17. Lukyanova, M.M. The Creative Profession of a Producer of Popular Science Films: Experience, Problems, and Prospects. Rostov-on-Don: Rostov State University of Economics, 2020. — 180 p.
18. The Mandalorian: feature film series, dir. D. Filoni, D. Chow, R. Famuyiwa, B. Dallas Howard, T. Waititi. — USA: Lucasfilm, Fairview Entertainment, Golem Creations, 2019–2023. — episode length: 30–52 min.
19. The Mechanical Universe: documentary series, dir. Peter Buffa, Mark Rothschild, Peter Robinson. — USA: California Institute of Technology, Intelcom, 1985–1986. — duration: 30 min.
20. Brain. The Second Universe: documentary film, dir. Yu. Kiseleva. — Russia: Aurum Media, 2017. - duration 86 min.
21. Modeling Consumer Choice in the Financial Market: documentary film, dir. K. Ponomareva, D. Barkhudaryan - Russia: Univers-Consulting, 2016. - duration 55 min.
22. Science Fiction: documentary series, dir. D. Bogdanov, - Russia: Gorky Film Studio Production Center, 2024. - duration 8–10 min.
23. Invisible Enemy: documentary film, dir. D. Tobias, USA: CNN Films, Vulcan Productions, Sierra Tango Productions, 2017. - duration 97 min.
24. Zero Contact: feature film, dir. R. Dugdale. — USA: Enderby Entertainment, Grindstone Entertainment, People in the Park Postproduction, 2021. — running time: 97 min.
25. Planet Earth II: documentary series, dir. D. Anderson, E. Charles, F. Devas. — UK: BBC Natural History Unit, BBC Studios, BBC America, ZDF, Tencent, France Télévisions. 2016. — running time: 60 min.
26. Sugar: documentary film, dir. D. Gamo, Australia: K.U.M. Production, 2014. — running time: 103 min.
27. Sergeeva, I.N. Production and Marketing Strategies in the Making of the Film "Cosmos": Russian Practice and Global Trends // Social Communications and Mass Media. Ekaterinburg, 2020. No. 3. pp. 17–24.
28. Hubble Space Telescope in 3D: Doc. Film, dir. T. Myers, USA: IMAX Space Ltd., Warner Bros. Pictures, 2010. — Duration: 43 min.
29. Man and the Universe: Doc. Series, dir. D. Younger, USA: Revelations Entertainment, 2014. — Duration: 43 min.
30. Chernobyl: Feature Series, dir. J. Renck. — USA, UK: Sister Pictures, The Might Mint Word Games, 2019. — Duration: 60–72 min.
31. Evolution: Feature Film, dir. A. Reitman, USA: DreamWorks Pictures, Columbia Pictures, 2001. — Duration: 101 min.
32. The Mechanical Universe... and Beyond [Electronic resource]. — Dir.: Intelcom, Inc.; Annenberg/CPB. — 1985–1986. — Access mode: [https://en.wikipedia.org/wiki/The\\_Mechanical\\_Universe](https://en.wikipedia.org/wiki/The_Mechanical_Universe) (accessed: 13.06.2025).

Статья поступила в редакцию 28.09.2025; принята к публикации 15.10.2025





УДК 332.12  
DOI: 10.52176/2304831X\_2025\_06\_258  
EDN: <https://elibrary.ru/xvhfig>

## Оптимизация и расширение возможностей механизма, обеспечивающего управление и развитие культуры трудовых отношений на промышленных предприятиях

## Optimizing and expanding the capabilities of the mechanism that ensures the management and development of a culture of labor relations in industrial enterprises



### **Акжан Мурзагуловна Ситжанова**

ФГБОУ ВО «Оренбургский государственный университет»,  
доцент кафедры управления персоналом, сервиса и  
туризма, ORCID: 0000-0002-4151-6842, Scopus ID, 57208449458,  
SPIN-код, 2846-5934; Author ID, 633288  
460018, Россия, г. Оренбург, просп. Победы, д. 13  
e-mail: sithanovak@bk.ru

### **Akzhan M. Sitzhanova**

FSBEI HE «Orenburg State University», Associate Professor of the  
Department of Personnel Management, Service and Tourism,  
ORCID: 0000-0002-4151-6842, Scopus ID, 57208449458, SPIN code,  
2846-5934; Author ID, 633288  
ave. Pobedy, 13, Orenburg, Russia, 460018  
e-mail: sithanovak@bk.ru



### **Ринад Михайлович Прытков**

ФГБОУ ВО «Оренбургский государственный университет»,  
старший преподаватель кафедры управления персоналом,  
сервиса и туризма, ORCID, 0000-0001-8541-6141, Scopus ID,  
57209838458; SPIN-код, 3370-4057; Author ID, 634053  
460018, Россия, г. Оренбург, просп. Победы, д. 13  
e-mail: r.prytkov@mail.ru

### **Rinad M. Prytkov**

FSBEI HE «Orenburg State University», Senior Lecturer, Department  
of Personnel Management, Service and Tourism, ORCID, 0000-  
0001-8541-6141, Scopus ID, 57209838458; SPIN code, 3370-4057;  
Author ID, 634053  
ave. Pobedy, 13, Orenburg, Russia, 460018  
e-mail: r.prytkov@mail.ru



#### Аннотация.

В настоящее время культура трудовых отношений – необходимая составляющая эффективной деятельности каждого промышленного предприятия. Авторами предложена модель эффективного механизма управления культурой трудовых отношений на промышленных предприятиях с использованием системного подхода и искусственного интеллекта в целях создания сплоченного трудового коллектива, способного достичь стратегических и тактических целей. В статье рассмотрены подробно этапы и компоненты модели эффективного механизма управления культурой трудовых отношений, приведены примеры отечественных программных продуктов и конкретных решений на основе искусственного интеллекта, применяемые на промышленных предприятиях России.

#### Ключевые слова.

Механизм управления, оптимизация, развитие, промышленное предприятие, культура трудовых отношений, искусственный интеллект, цифровизация.

#### Abstract.

Nowadays, the culture of labor relations is a necessary component of the effective operation of every industrial enterprise. The authors propose a model of an effective mechanism for managing the culture of labor relations in industrial enterprises using a systematic approach and artificial intelligence in order to create a cohesive workforce capable of achieving strategic and tactical goals. The article examines in detail the stages and components of the model of an effective mechanism for managing the culture of labor relations, provides examples of domestic software products and specific solutions based on artificial intelligence used in industrial enterprises in Russia.

#### Keywords.

Management mechanism, optimization, development, industrial enterprise, culture of labor relations, artificial intelligence, digitalization.

#### Введение

Современные промышленные предприятия сталкиваются с множеством вызовов, требующих не только технической и экономической эффективности, но и стратегического подхода к управлению человеческими ресурсами и культурой трудовых отношений. В условиях новой реальности и стремительного развития технологий становится совершенно очевидным, что успех промышленных предприятий в большей степени зависит от внутренней среды, формируемой ценностями, нормами, убеждениями и организационным поведением сотрудников. Культура трудовых отношений, в свою очередь, играет значительную роль в создании нормальной атмосферы, которая способствует инновациям, удержанию талантов и повышению производительности труда.

Механизм управления культурой трудовых отношений на промышленных предприятиях – это сложный и многогранный процесс, сочетающий теоретико-методологические основы и практические аспекты. Он предполагает:

- анализ существующих культурных норм, традиций и практик;
- разработку стратегий их адаптации к изменчивым внешним условиям и внутренним потребностям предприятия.

Вопросы управления культурой трудовых отношений, нашли отражение в рабо-

тах отечественных ученых, таких как: [1; 2; 3; 4; 5; 6; 7; 8; 9; 10; 11; 14; 15] и других.

Эффективное управление культурой трудовых отношений – не единовременная акция, а непрерывный процесс, требующий вовлеченности всех уровней руководства. Совершенствование этого механизма и его развитие критически важны для повышения конкурентоспособности и устойчивости промышленных предприятий в современных рыночных условиях.

#### Основная часть

Цель данной статьи – разработать механизм управления культурой трудовых отношений, способствующий реализации стратегических задач промышленных предприятий.

В условиях стремительной цифровизации, охватившей все сферы человеческой деятельности, искусственный интеллект (ИИ) становится неотъемлемым инструментом, способным трансформировать подходы к управлению и организации труда персонала промышленных предприятий. Промышленные предприятия (ПП), сталкивающиеся с вызовами современности, начинают осознавать необходимость интеграции ИИ в процессы управления культурой трудовых отношений. Это не только повышает эффективность работы, но формирует новые стандарты взаимодействия между сотрудниками и руководством [13].

Внедрение искусственного интеллекта (ИИ) в процессы управления и развития культуры трудовых отношений на ПП представляет собой перспективное направление цифровой трансформации организационной среды. Современные предприятия могут эффективно использовать цифровую культуру трудовых отношений, которая формируется под влиянием инновационных технологий и включает:

- модели взаимодействия персонала и менеджмента в условиях цифровизации;
- применение технологических решений (ИИ, чат-ботов, специализированных приложений, цифровых платформ и др.) для оптимизации коммуникационных процессов;
- повышение оперативности обратной связи и скорости принятия управленческих решений.

Данный подход позволяет не только модернизировать традиционные методы управления, но и создать адаптивную систему, способствующую повышению эффективности производственных процессов в условиях динамично изменяющейся экономической среды. Основные элементы цифровой культуры трудовых отношений представлены на рисунке 1.

Следовательно, внедрение цифровых технологий в систему управления культу-

рой трудовых отношений создаёт предпосылки для формирования гибких организационных механизмов, обладающих способностью к оперативной адаптации в условиях изменяющихся потребностей производственного персонала. В данном контексте модернизация системы управления на основе алгоритмов искусственного интеллекта приобретает стратегическое значение как детерминанта устойчивого развития промышленных предприятий в условиях цифровой экономики, рис. 2.

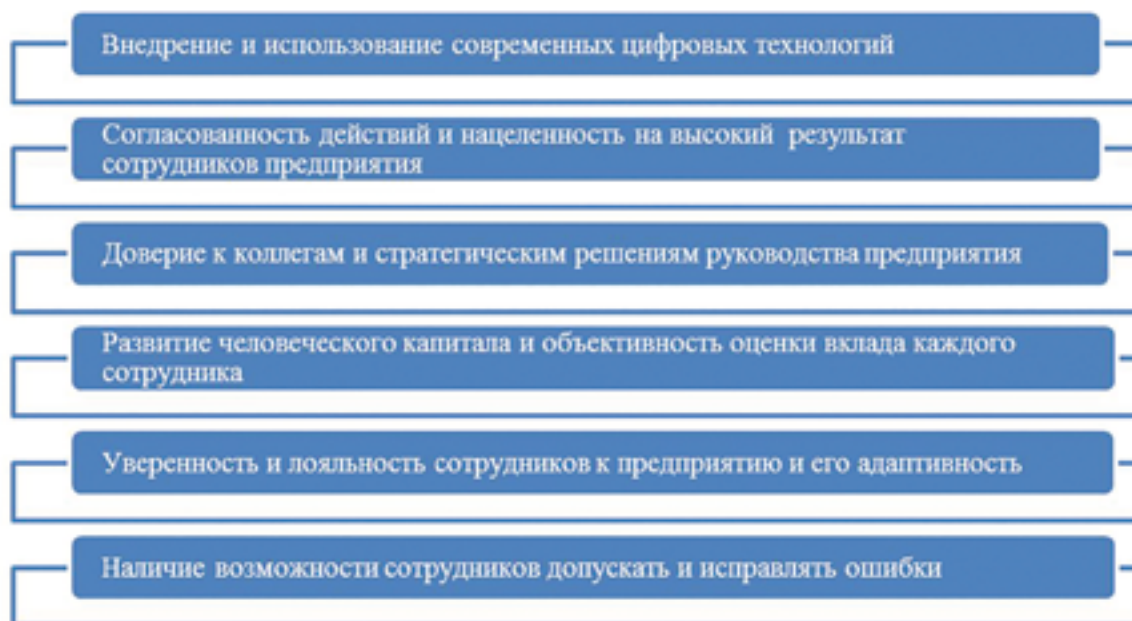
Как видно из рисунка 2, модель эффективного механизма управления культурой трудовых отношений на промышленных предприятиях состоит из пяти элементов таких как: формирование, внедрение, оптимизация, мониторинг и развитие. При этом каждый элемент механизма управления КТО на ПП включает следующие этапы и компоненты:

1 Формирование механизма управления культурой трудовых отношений.

Этап 1. Формулировка целевых ориентиров и задач управления КТО.

Содержательные компоненты этапа:

- разработка дерева целей КТО с учетом: стратегических приоритетов предприятия, отраслевых особенностей производства, кадрового потенциала организации;



**Рисунок 1. Основные элементы цифровой культуры трудовых отношений промышленных предприятий**

\*Источник: составлено авторами

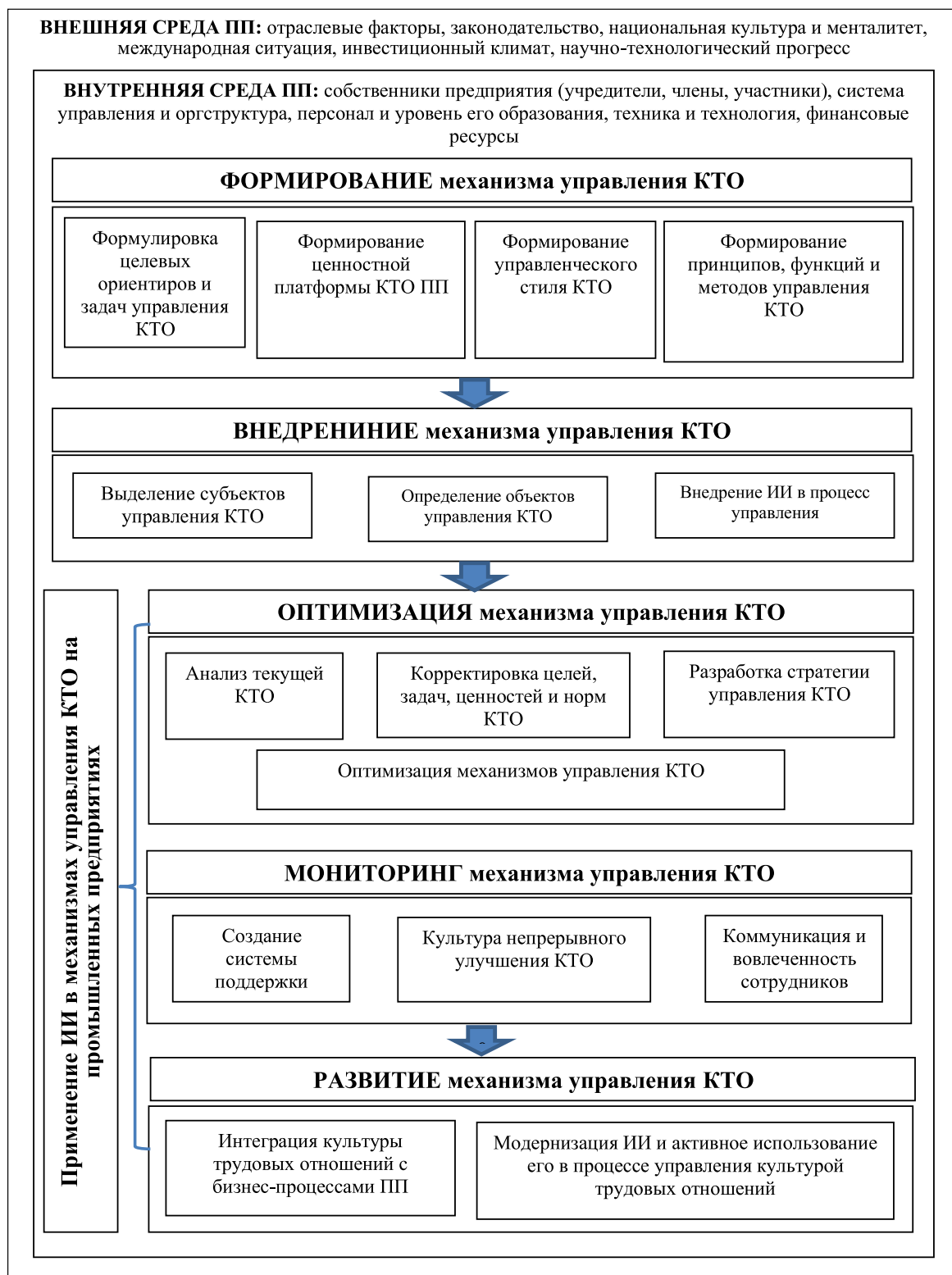


Рисунок 2. Модель эффективного механизма управления культурой трудовых отношений на промышленных предприятиях с использованием системного подхода и ИИ

\*Источник: составлено авторами

- задачи формирования КТО: создание системы показателей эффективности КТО, разработка нормативной базы культурных стандартов, определение ключевых стейкхолдеров процесса;

- методологический инструментарий: применение методов SMART для формулировки целей, использование методик стратегического анализа (SWOT, PEST), проведение фокус-групп с участием ключевых подразделений;

- ожидаемые результаты: сформированная система целевых показателей КТО, утвержденная программа развития трудовых отношений, механизмы интеграции целей КТО в стратегию предприятия.

Этап 2. Формирование ценностной платформы КТО ПП.

Содержательные компоненты этапа:

- теоретико-методологические основания: анализ отраслевой специфики производственной деятельности, изучение лучших практик промышленных предприятий-лидеров, учет требований профессиональных стандартов и норм трудового законодательства;

- процедура разработки ценностей: исследование ожиданий ключевых стейкхолдеров (менеджмент, персонал, профсоюзы), анализ соответствия текущих ценностей стратегическим задачам предприятия;

- инструментарий внедрения: создание системы ценностных индикаторов, разработка программ корпоративного обучения, внедрение механизмов ценностного вовлечения персонала;

- методологическая база: концепция ценностно-ориентированного управления, теория организационной культуры Шейна, принципы социального партнерства в промышленности.

Этап 3. Формирование управленческого стиля КТО.

Содержательные компоненты этапа:

- диагностика существующего стиля руководства и его соответствия целям КТО;

- выбор модели управления (партиципативный, коучинговый, трансформационный и др.) с учетом: отраслевой специфики производства, организационной структуры предприятия, кадрового состава и корпоративной культуры;

- внедрение: разработка стандартов управленческого поведения, обучение руководителей выбранному стилю, система оценки эффективности управления;

- методологическая база: теории лидерства, принципы адаптивного менеджмента, лучшие практики промышленных предприятий.

Этап 4. Формирование принципов, функций и методов управления КТО.

Содержательные компоненты этапа:

- принципы управления КТО формируются на основе: стратегии предприятия – соответствие миссии, видению и долгосрочным целям; корпоративных ценностей – уважение, доверие, справедливость, безопасность; отраслевых норм – учет специфики производства (например, в тяжелой промышленности выше приоритет безопасности); ожиданий сотрудников – через опросы, фокус-группы, анализ вовлеченности;

- функции управления КТО определяются исходя из: целей, организационной структуры, бизнес-процессов (адаптация, оценка, мотивация);

- методы управления КТО выбираются в зависимости от: корпоративной культуры, ресурсов предприятия, текущих проблем (низкая вовлеченность, конфликты, текучесть);

- методологическая база: теории организационной культуры (Шейн, Хофстеде), современные HR-практики, принципы устойчивого развития.

2 Внедрение механизма управления культурой трудовых отношений.

Этап 5. Выделение субъектов управления культурой трудовых отношений (КТО) промышленных предприятий.

Содержательные компоненты этапа:

- идентификация ключевых субъектов управления;

- анализ и определение участников, влияющих на формирование и развитие КТО: топ-менеджмент – стратегическое видение, утверждение ценностей и политики; HR-служба – разработка и внедрение программ, обучение, мониторинг; линейные руководители – непосредственное влияние на командную культуру, обратная связь; профсоюзы – защита интересов сотрудников, участие в переговорах; сотрудники – носи-

тели культуры, вовлечение в инициативы; внешние стейкхолдеры (госорганы, отраслевые ассоциации) – соблюдение норм, стандартов;

- распределение ролей и зон ответственности: стратегический уровень (топ-менеджмент) – определение приоритетов КТО; тактический уровень (HR, руководители подразделений) – реализация программ, контроль; операционный уровень (сотрудники, профсоюзы) – участие, обратная связь, соблюдение норм;

- механизмы взаимодействия субъектов: коллегиальные органы (советы по культуре, комитеты по этике); регулярные коммуникации (собрания, опросы, платформы для обратной связи); система KPI – оценка вклада каждого субъекта в развитие КТО.

Этап 6. Определение объектов управления культурой трудовых отношений (КТО) промышленных предприятий.

Содержательные компоненты этапа:

- критерии выделения объектов: влияние на эффективность труда, возможность измерения и корректировки, связь со стратегией предприятия;

- методологическая основа: модели организационной культуры (Шейн, Хофстеде), теория социальных систем.

Этап 7. Внедрение ИИ в управление культурой трудовых отношений (КТО).

Содержательные компоненты этапа:

- персонализированные HR-решения;
- оптимизация управленческих процессов: чат-боты для оперативного решения вопросов сотрудников, алгоритмы формирования оптимальных рабочих команд;

- условия успешной реализации: интеграция с существующими HR-системами, обеспечение этики использования данных, обучение персонала работе с ИИ-инструментами;

- повышение объективности, скорости и персонализации управления КТО при сохранении человеко-ориентированного подхода.

3 Оптимизация механизма управления культурой трудовых отношений.

Этап 7. Анализ текущей культуры трудовых отношений.

Содержательные компоненты этапа:

- проведение диагностики существующей культуры с использованием опросов, интервью и фокус-групп;

- выявление сильных и слабых сторон текущей культуры трудовых отношений;

- анализ внутренней документации (политики, процедуры, кодекс поведения).

Этап 8. Корректировка целей, задач, ценностей и норм.

Содержательные компоненты этапа:

- формулировка стратегических целей в области культуры трудовых отношений;

- определение конкретных задач для достижения этих целей (например, улучшение коммуникации, повышение уровня доверия и лояльности);

- формулирование ключевых ценностей, которые будут служить основой для культурных изменений (например, командная работа, инновации, уважение);

- установление норм поведения, соответствующих этим ценностям.

Этап 9. Разработка стратегии управления.

Содержательные компоненты этапа:

- создание стратегического плана, который включает: программы обучения и развития персонала; проведение тренингов и семинаров для сотрудников на темы, связанные с культурой труда, командной работой и лидерством; создание программ наставничества, чтобы опытные сотрудники могли делиться знаниями и опытом с новичками; механизмы поощрения и мотивации сотрудников; разработка системы поощрений, которая будет учитывать не только результаты работы, но и соблюдение культурных норм и ценностей; внедрение программ признания достижений сотрудников на уровне команды и компании; стратегии для улучшения внутренней коммуникации.

Этап 10. Оптимизация механизмов управления.

Содержательные компоненты этапа:

- оптимизация новых процедур и практик, направленных на формирование положительной культуры: регулярные тренинги и семинары по командообразованию; создание рабочих групп для решения конфликтов; внедрение системы обратной связи;

- разработка эффективных каналов коммуникации, включая регулярные собрания, внутренние рассылки и платформы для обратной связи;



- обеспечение прозрачности в принятии решений и вовлечение сотрудников в процесс обсуждения изменений.

4 Мониторинг механизма управления культурой трудовых отношений.

Этап 11. Создание системы поддержки.

Содержательные компоненты этапа:

- формирование структуры для поддержки культуры трудовых отношений: назначение ответственных за управление культурой трудовых отношений на всех уровнях; создание «горячей линии» для анонимного обращения сотрудников по вопросам трудовых отношений.

Этап 12. Формирование культуры непрерывного совершенствования.

Ключевые направления реализации:

- организационно-методическое: проектирование инновационно-ориентированной корпоративной среды и разработка механизмов стимулирования креативной активности персонала;

- практико-внедренческое: институционализация процессов генерации и реализации рационализаторских инициатив и внедрение системы мотивационных стимулов для сотрудников-новаторов.

Этап 13. Коммуникация и вовлеченность:

- обеспечение прозрачности процессов и вовлечение сотрудников в принятие решений;

- организация регулярных встреч и обсуждений для обмена мнениями и предложениями.

5 Развитие механизма управления культурой трудовых отношений.

Этап 14. Системная интеграция культуры трудовых отношений в бизнес-процессы предприятия.

Содержательные компоненты этапа:

- инкорпорация ценностных ориентиров КТО в ключевые HR-процессы: рекрутинг и адаптация персонала, система оценки и развития компетенций, программы кадрового резерва и карьерного роста, корпоративные коммуникационные практики;

- алгоритмизация взаимосвязи культурных норм с: стратегическими KPI предприятия, системой мотивации и стимулирования, программами организационного развития;

- разработка матрицы соответствия культурных норм бизнес-процессам;

- внедрение корректирующих механизмов обратной связи.

Этап 15. Модернизация ИИ и активное использование его в процессе управления КТО.

Содержательные компоненты этапа:

- развитие ИИ-инфраструктуры: обновление алгоритмов машинного обучения для анализа трудовых отношений;

- расширение функционала ИИ-систем: внедрение предиктивной аналитики для предупреждения конфликтов, генерация автоматизированных отчетов по динамике КТО;

- персонализация управления: системы рекомендаций для руководителей на основе анализа поведения коллектива, индивидуальные траектории развития сотрудников с учетом психологических факторов;

- этика и безопасность: внедрение механизмов защиты персональных данных, регулярный аудит ИИ-решений на предмет предвзятости.

Таким образом, разработанная нами модель эффективного механизма управления культурой трудовых отношений на промышленных предприятиях использует искусственный интеллект который:

- анализирует данные о сотрудниках и трудовых отношениях, т.е. выявляет факторы, влияющие на удовлетворенность и вовлеченность сотрудников, прогнозирует отток кадров;

- автоматизирует процесс управления КТО, т.е. адаптирует обучающие программы к индивидуальным потребностям и предпочтениям каждого сотрудника, основываясь на его навыках, опыте и карьерных целях, улучшает коммуникации с сотрудниками, т.е. создает более эффективные каналы коммуникации между сотрудниками;

- оказывает поддержку принятия решений в области управления КТО, т.е. предоставляет рекомендации по улучшению различных аспектов корпоративной культуры, основываясь на анализе данных и лучших практиках других компаний, может использоваться для оценки эффективности различных инициатив по улучшению культуры трудовых отношений.



**Рисунок 3. Примеры конкретных решений на основе ИИ, применяемые при управлении КТО на ПП**

\*Источник: составлено авторами

Примеры конкретных решений на основе ИИ, которые применяются в модели эффективного механизма управления культурой трудовых отношений на промышленных предприятиях показаны на рисунке 3.

На рисунке 3 представлены самые популярные решения на базе ИИ, применяемые в модели эффективного механизма управления культурой трудовых отношений на промышленных предприятиях, где чат-боты отвечают на вопросы сотрудников о политиках компании, процедурах и льготах, снижая нагрузку на HR-отдел, системы анализа настроений: отслеживают настроение сотрудников в реальном времени и предупреждают о возможных конфликтах или проблемах, платформы для персонализированного обучения предлагают индивидуальные обучающие программы для каждого сотрудника, системы оценки эффективности команды анализируют взаимодействие внутри команды и выявляют проблемные зоны.

Представленные технологические решения выполняют не только функцию инструментария для сбора и аналитической обработки данных, но и выступают катализатором формирования прозрачной организационной среды с высоким уровнем вовлеченности персонала. Эмпирические исследования демонстрируют, что промышленные предприятия, систематически применяющие цифровые технологии для диагностики и оптимизации культуры трудовых отношений, формируют устойчивые конкурентные преимущества на рынке труда и в производственной сфере.

Интеграция цифровых платформ в процессы мониторинга и развития культуры трудовых отношений представляет собой не временную маркетинговую тенденцию, а стратегическую императиву для обеспечения долгосрочной конкурентоспособности и организационной устойчивости в условиях цифровой трансформации промышленного сектора [12]. Данный подход соответствует современным

Таблица 1

Примеры отечественных программных продуктов для управления КТО на ПП России

Область применения	Программный продукт	Характеристика продукта
HR-аналитика и мониторинг КТО	1С: Зарплата и управление персоналом	учет и анализ кадровых процессов, вовлеченности
	МойОфис HR	инструменты для оценки корпоративной культуры, опросов сотрудников
	ЭКОПСИ Консалтинг	психодиагностика и оценка организационной культуры
	TalentTech	платформа для оценки вовлеченности, климата в коллективе
Корпоративные коммуникации и вовлеченность	СберКорпус	корпоративный мессенджер с функциями HR-аналитики
	MindSpot (Mind Labs)	платформа для психологического благополучия и обратной связи
	TeamBridge	инструменты для тимбилдинга и адаптации персонала
Обучение и развитие корпоративной культуры	WebSoft HCM	система управления обучением (LMS) с модулями по КТО
	Stepik для бизнеса	платформа для корпоративного обучения и soft skills
	АнтиТренинг	программы по профилактике профессионального выгорания
Безопасность и комфорт условий труда	Кодекс: Охрана труда (Тензор)	контроль соблюдения норм безопасности
	SafeTrain (SafeTrain)	ИИ-решения для предотвращения производственного травматизма

\*Источник: составлено авторами

парадигмам и концепции устойчивого развития предприятий.

В таблице 1 представлены отечественные программные продукты для управления культурой трудовых отношений (КТО) на промышленных предприятиях России.

В таблице 1 представлены лишь самые популярные примеры отечественных программных продукты для управления культурой трудовых отношений (КТО) на промышленных предприятиях России. С каждым годом их количество увеличивается и соответственно их функционал тоже. Промышленным предприятиям при их выборе важно учитывать такие критерии как: соответствие требованиям 152-ФЗ (персональные данные), возможность кастомизации под отрасль (металлургия, нефтегаз и др.), поддержка отечественного ПО (импортозамещение). Данные решения позволяют промышленным предприятиям системно управлять культурой трудовых отношений в соответствии с российскими и международными стандартами (ISO 45001, ESG).

### Заключение

Итак, управление культурой трудовых отношений на промышленных предприятиях является главным аспектом, который определяет эффективность работы трудового коллектива и способствует достижению

стратегических и тактических целей предприятия в нелегких условиях нынешнего времени. Предложенная модель эффективного механизма управления культурой трудовых отношений на промышленных предприятиях с использованием системного подхода и ИИ будет способствовать высокой мотивации трудового коллектива, улучшению внутренних коммуникаций и созданию благоприятной рабочей атмосферы. Применение ИИ в оптимизации и расширении возможностей механизма управления культурой трудовых отношений на промышленных предприятиях является перспективным направлением, которое может значительно повысить эффективность и качество управления персоналом. Однако, необходимо учитывать вызовы и ограничения, связанные с внедрением ИИ, и уделять внимание вопросам конфиденциальности, этики и доверия.

**Список источников:**

1. 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.
2. Бен-Тови, М. Культура и цифровые платформы: новые возможности и вызовы. М.: Издательство «Наука и культура». 2020. С. 28-30.
3. Блануца В.И. Цифровая экономика Российской Федерации: концептуальный анализ национальной программы // Вестник ПГУ. Серия: Экономика. 2020. №4. С. 463-493.
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. —бина Д.А., Косарин С.П. Применение искусственного интеллекта в решении вопросов устойчивого развития // Муниципальная академия. 2024. № 1. С. 241-248.
6. Коптева Ж.Ю., Томакова И.А. Управление человеческим капиталом в условиях цифровой трансформации АПК // Вестник НГИЭИ. 2022. № 5(132). С. 77-88.
7. Лобачёва А.С. Роботизация в корпоративной культуре // Материалы 24-й Международной научно-практической конференции «Актуальные проблемы управления –2019». - Москва: Издательский дом ГУУ. 2020. С. 230-232.
8. 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.
9. 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.
10. Морозов М.А. Оценка качества персонала как фактор стратегического развития предприятия // Муниципальная академия. 2025. № 1. С. 207-212.
11. Савин С.В., Мурзин А.Д. Технологии поддержки принятия управленческих решений: от формальной автоматизации к искусственному интеллекту // Муниципальная академия. 2023. №4. С. 65-77.
12. Ситжанова А.М., Прытков Р.М. Специфика управления культурой трудовых отношений персонала в условиях цифровизации // Муниципальная академия. 2024. № 3. С. 286-300.
13. Ситжанова А.М., Шестакова Е.В., Прытков Р.М. Управление культурой трудовых отношений промышленных предприятий Оренбургской области Российской Федерации // Вестник университета. 2024. № 2. С. 74-85.
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. Уколов В.Ф., Рагулина Ю.В., Шабуневич О.В. Цифровизация и адаптация: выявление индикаторов и показателей оценки готовности производственных компаний к развитию // Вестник МИРБИС. 2021. № 2 (26). С. 71-78.

**References:**

1. Baynakova M.E., Chulanova O.L. Model of AI Integration into the Personnel Adaptation System // Personnel and Intellectual Resource Management in Russia. Surgut: Surgut State University. 2023. Pp. 66-88.
2. Ben-Tovi, M. Culture and Digital Platforms: New Opportunities and Challenges. Moscow: Science and Culture Publishing House. 2020. Pp. 28-30.
3. Blanutsa V.I. Digital Economy of the Russian Federation: Conceptual Analysis of the National Program // Bulletin of PSU. Series: Economics. 2020. No. 4. Pp. 463-493.
4. Demin A.V., Rybalchenko I.V., Zotov V.B., Uzunyan A.S., Terekhova K.O. Management Techniques for Personnel Motivation in the Context of the Digital Economy // Municipal Academy. 2022. No. 3. Pp. 14-22.
5. Zhadobina D.A., Kosarin S.P. Application of Artificial Intelligence in Addressing Sustainable Development Issues // Municipal Academy. 2024. No. 1. Pp. 241-248.
6. Kopteva Zh.Yu., Tomakova I.A. Human Capital Management in the Context of Digital Transformation of the AIC // NGIEI Bulletin. 2022. No. 5(132). Pp. 77-88.
7. Lobacheva A.S. Roboethics in Corporate Culture // Proceedings of the 24th International Scientific and Practical Conference "Actual Problems of Management -2019". - Moscow: Publishing House of the State University of Management. 2020. Pp. 230-232.
8. 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 Context of the Digital Economy // Municipal Academy. 2022. No. 4. pp. 69-74.
9. Mezhevov A.D., Vorontsova Yu.V., Volkov M.M., Tsvetkova V.E. Conceptual Foundations for Forming an Innovative Strategy for the Functioning and Development of an Organization in the Context of Digital Transformations // Bulletin of Moscow State Regional University. Series: Economics. 2020. No. 2. pp. 76-83.
10. Morozov M.A. Personnel Quality Assessment as a Factor in the Strategic Development of an Enterprise // Municipal Academy. 2025. No. 1. pp. 207-212.
11. 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.
12. Sitzhanova A.M., Prytkov R.M. Specifics of Managing the Culture of Personnel Labor Relations in the Context of Digitalization // Municipal Academy. 2024. No. 3. pp. 286-300.
13. Sitzhanova A.M., Shestakova E.V., Prytkov R.M. Managing the Culture of Labor Relations of Industrial Enterprises of the Orenburg Region of the Russian Federation // University Bulletin. 2024. No. 2. pp. 74-85.
14. Tokareva Yu.A., Voronovich N.E., Aristova A.S. Integration of Artificial Intelligence Technologies into Personnel Management in the Context of Digitalization // Digital Transformation of Society, Economy, Management, and Education: Proceedings of the III International Conference. Yekaterinburg. 2020. pp. 11-20.
15. Ukolov V.F., Ragulina Yu.V., Shabunovich O.V. Digitalization and Adaptation: Identification of Indicators and Benchmarks for Assessing the Readiness of Manufacturing Companies for Development // MIRBIS Bulletin. 2021. No. 2 (26). pp. 71-78.

# Content

## 1. STATE AND MUNICIPAL ADMINISTRATION

Scientific Support for Transformation Strategies. Current Goals and Objectives of the Russian Academy of Natural Sciences..... 2  
**Burak P.I., Manyushis A.Yu.**

Managing the Digital Transformation of a Megacity: The Case of Moscow as a Global Leader in Artificial Intelligence..... 20  
**Zotov V.B.**

Key indicators of the effectiveness of regional measures of motivation for childbearing..... 28  
**Myshko F.G.**

Russia's National projects: sustainable development strategy and export vector..... 39  
**Zhadobina D.A., Milkina I.V.**

Creating and using a risk register for a federal project: best practices and common mistakes ..... 54  
**Firsova S.V., Firsov N.A., Khmelchenko E.G., Kolchin A.A., Bikmanova A.K.**

Organization and management of social protection of veterans with disabilities in the subject of the Federation while maintaining demographic potential ..... 67  
**Torgashev R.E., Golovanov V.I.**

Museum activities in Russia: current trends and development challenges..... 80  
**Stadolin M.E., Petrina O.A.**

Peculiarities of Interdepartmental Cooperation in the Implementation of Youth Policy in Moscow  
**Polyakov M.B., Ivanenko G.Ya.** ..... 88

Analysis of digitalization processes in the Krasnoyarsk kray: from «smart municipalities» to «smart region» ..... 97  
**E.V. Lobkova, E.G. Smolina**

The influence of public opinion on management decisions of local governments: an analysis of feedback instruments..... 107  
**Khmelchenko E.G., Kiseleva V.A.**

## 2. REGIONAL AND SECTORAL ECONOMICS

Low-rise housing construction as a form of regional economic system sustainability: problems and prospects..... 114  
**Petrov A.A., Levin Yu.A., Asaul A.N., Asaul M.A.**

Realities and prospects of socio-economic development of the Moscow region: towards a new management paradigm ..... 131  
**Sakuleva T.N., Alekseev L.K., Smirnov I.E.**

Demographic economy by federal districts ..... 143  
**Titor S.E.**

Analysis of the economic attractiveness of electric vehicle operation in the global perspective  
**Proshkin N.E., Lapshakov V.M., Orlova E.S.** ..... 155

Environmental protection function of regional agrarian policy: achieved results and prospects for implementation based on public-private partnership ..... 165  
**Shor I.M.**

## 3. MANAGEMENT

Motivation for enhancing employee performance and organizational commitment through recurrent non-material incentives ..... 174  
**Zotov V.B.**

Formation of Attitudes' Analysis towards Artificial Intelligence Technologies among Higher Education Professionals in Russia ..... 182  
**Starostin V.S., Dolgoplov D.V.**

The development of inclusive volunteering and its impact on the formation of accessible urban infrastructure: experience from student projects ..... 190  
**Beregovskaya T.A., Lukovenko T.G., Shakhmatov O.D.**

Assistance to the development of the northern territories of the Russian Federation through creative industries projects on the example of the Chukotka Autonomous Okrug ..... 200  
**Vasilyeva O.A., Yerunova K.A., Kozin E.S.**

Big Trust: A New Humanistic Paradigm in the Digital Age ..... 212  
**Zaitseva A.S., Cherkasova M.A., Cherkasov K.V.**

A core of critical and ethical competencies for professions in the age of artificial intelligence ..... 219  
**Zaitseva A.S., Cherkasova M.A., Cherkasov K.V.**

Modern philosophy of management: possibilities of phenomenological analysis ..... 226  
**Nuriev B.D., Polyakov M.B., Kudryashov A.V.**

Problems of increasing the efficiency of internal organizational processes in the company ..... 234  
**Arakelyan A.M., Vorontsova Yu.V., Panfilova E.V.**

Features of popular science film production ..... 247  
**Akimov R.S., Kosinova M.I.**

Optimizing and expanding the capabilities of the mechanism that ensures the management and development of a culture of labor relations in industrial enterprises ..... 258  
**Sitzhanova A.M., Prytkov R.M.**



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:  
+79169988932  
+74953777788 (доб. 1134)  
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 – председатель  
**Айгистов Александр Анатольевич**  
**Асаул Анатолий Николаевич** – д.э.н., профессор  
**Беляев Александр Матвеевич** – д.с.н., профессор  
**Бурак Петр Иосифович** – д.э.н., профессор  
**Василевич Федор Иванович** – академик РАН, д.в.н., профессор  
**Голованов Владимир Иванович** – д.э.н., профессор  
**Данилов-Данильян Виктор Иванович** – д.э.н., член-корреспондент РАН  
**Дёмин Александр Васильевич** – д.э.н., профессор  
**Жуков Александр Петрович** – к.э.н., доцент  
**Забелина Елена Павловна** – к.ю.н., доцент  
**Кириллова Ариадна Николаевна** – д.э.н., профессор  
**Колесников Владимир Иванович** – академик РАН, д.т.н., профессор  
**Кочнев Сергей Васильевич** – к.с.н., доцент  
**Кривоусков Виктор Владимирович** – д.с.н., профессор  
**Лапушинская Галина Константиновна** – д.э.н., профессор  
**Милькина Ирина Владимировна** – к.э.н., доцент  
**Миринова Наталья Николаевна** – д.э.н., профессор  
**Новичков Николай Владимирович** – д.э.н., профессор  
**Омельченко Николай Алексеевич** – д.и.н., профессор  
**Осипов Виктор Иванович** – академик РАН, д.т.-м.н., профессор  
**Попов Александр Васильевич** – д.с.н., профессор  
**Рой Олег Михайлович** – д.с.н., профессор  
**Хмельченко Елена Геннадьевна** – к.б.н., доцент  
**Черкасова Марина Александровна** – д.ф.н., профессор  
**Чуев Сергей Владимирович** – к.и.н., доцент  
**Шагинян Сергей Георгиевич** – д.э.н., профессор  
**Юркова Светлана Николаевна** – к.т.н., доцент

## РЕДАКЦИОННАЯ КОЛЛЕГИЯ

**Главный редактор**  
**Зотов Владимир Борисович** – к.т.н., д.э.н., профессор  
**Заместитель главного редактора**  
**Асаул Анатолий Николаевич** – д.э.н., профессор  
**Заместитель главного редактора**  
**Голованов Владимир Иванович** – д.э.н., профессор  
**Заместитель главного редактора**  
**Рой Олег Михайлович** – д.с.н., профессор  
**Заместитель главного редактора**  
**Шагинян Сергей Георгиевич** – д.э.н., профессор  
**Заместитель главного редактора**  
**Хмельченко Елена Геннадьевна** – к.б.н., доцент  
**Член редакционной коллегии**  
**Колесников Игорь Владимирович** – д.т. наук, профессор; член-корреспондент РАН  
**Член редакционной коллегии**  
**Милькина Ирина Владимировна** – к.э.н., доцент  
**Член редакционной коллегии**  
**Поляков Михаил Борисович** – к.э.н., доцент  
**Ученый секретарь Абу Хаджадж Маргарита Игоревна**

Номер отпечатан в Новой книжной типографии: ООО «Триада»  
новая-книжная-типография.рф  
Подписан в печать 21.12.2025  
Заказ № 4593  
Тираж 500 экз.  
Периодичность: 6 выпусков в год.

Ответственность за достоверность информации и наличие в материалах фактов, неподлежащих разглашению в открытой печати, лежит на авторах публикаций. Мнение редакции не всегда совпадает с мнением авторов. Перепечатка опубликованных материалов без письменного согласия редакции не допускается. Ссылка на журнал при перепечатке обязательна

## Открыта подписка на научный информационно-аналитический журнал



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:

+79169988932

+74953777788 (доб. 1134)

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.

