



## Содержание

Об актуальных вопросах регионального и муниципального строительства в Российской Федерации с учетом современных геополитических и экономических вызовов и рисков ..... 4	Проблемы развития российского малого и среднего бизнеса и их решение на основе модульного подхода ..... 110 <b>Бадалова А. Г., Антоненко Я. О.</b>
IX Международная научно-практическая конференция: «Роль местного самоуправления в развитии государства на современном этапе» ..... 6	Анализ проблем и тенденций развития электрозарядной инфраструктуры ..... 114 <b>Великорецкий А. А., Орлова Е. С., Прошкин Н. Е., Журавлев А. А.</b>
<b>Региональная и отраслевая экономика</b>	Риски создания полигонов твердых коммунальных отходов для северных территорий России ..... 127 <b>Медовар Ю. А., Юшманов И. О., Хмельченко Е. Г., Гончаров М. В.</b>
Региональная инфраструктура: новые векторы развития ..... 9 <b>Старовойтова Н. П.</b>	Увеличение минимального размера оплаты труда и последствия этой меры для подразделений транспортной безопасности ..... 134 <b>Жукова Я. С.</b>
Соучаствующее проектирование объектов инфраструктуры сельских поселений (на примере пгт. Медвенка Курской области) ..... 17 <b>Абрамов А. П., Супрун А. Ю.</b>	Подготовка специалистов: межкультурный подход к реализации экологических проектов ..... 141 <b>Салынская Т. В., Ясницкая А. А.</b>
Акционерное общество «Объединённая судостроительная корпорация» необходима новая стратегия развития в современных реалиях ..... 27 <b>Кожина Е. В.</b>	Современные проблемы рынка труда и пути их решения на примере Тульской области ..... 151 <b>Овчаров А. В., Бабкина Т. В., Струженкова В. А.</b>
Развитие научно-технологического потенциала регионов Приволжского федерального округа Российской Федерации ..... 40 <b>Иванова К. С., Альев О. Д., Набиева А. Р.</b>	Масштабирование бизнеса в нестабильных экономических условиях ..... 161 <b>Денисова И. В.</b>
Развитие сельских территорий на основе социальной ответственности бизнеса (на примере Республики Татарстан) ..... 48 <b>Искандарова Л. Р., Валеева Ю. С.</b>	Управление государственными закупками: пресечение нарушений и манипуляций поставщиков ..... 167 <b>Петров А. М., Шитова В. Д.</b>
Совершенствование мер государственной политики повышения инвестиционной привлекательности региона (на примере Республики Татарстан) ..... 56 <b>Пушилина И. С., Исмаилов О. Р., Набиева А. Р.</b>	Совершенствование стратегического планирования социально-экономических процессов Республики Мордовия ..... 176 <b>Олейников В. В., Лопатникова К. С.</b>
Развитие регионального имиджа как фактор социально-экономического развития регионов Российской Федерации ..... 64 <b>Родионова А. А., Туфетулов А. М.</b>	Возможности и ограничения использования искусственного интеллекта для устойчивого развития мегаполиса ..... 183 <b>Мельниченко Н. Ф., Маркова О. В.</b>
Импортозамещение в производстве: роль стоимостной и экспертной оценок ..... 72 <b>Сергеева Н. В., Буланов К. С.</b>	Повышение инвестиционной привлекательности Республики Северная Осетия-Алания ..... 191 <b>Кочиева З. Р., Петрова О. Ю.</b>
Методические подходы к оценке деятельности субъекта управления по привлечению инвестиций в регион (на примере Курской области) ..... 83 <b>Лопатина Н. Д., Бессонова Е. А.</b>	Инфраструктурные бюджетные кредиты как инструмент регионального развития ..... 200 <b>Лебедева Ю. А.</b>
Устойчивое и инновационное управление предприятиями на рынке сельхозтехники ..... 94 <b>Ковалева Е. В., Пузырный Н. А.</b>	Повышение инвестиционной привлекательности Иркутской области в агропромышленном секторе ..... 209 <b>Дрындина А. Ю., Петрова О. Ю.</b>
Влияние трудовых ресурсов на развитие регионального агропродовольственного рынка ..... 102 <b>Найданова Э. Б., Слепнева Л. Р., Тушкаева Л. В., Ямбаева О. Б.</b>	



Необходимость и перспективы формирования стратегии социально-экономического развития для города федерального значения Москвы.....218  
**Абрамов Р. А., Денисова А. И.**

Использование маркетинговых инструментов для продвижения Московской усадьбы Деда Мороза .....230  
**Хмельченко Е. Г., Черкасова М. А., Ивакина С. К., Липилина А. А., Черкасов К. В.**

Сотрудничество евразийского экономического союза с третьими странами в контексте обеспечения национальной энергетической безопасности .....239  
**Нуриев Б. Д.**

#### **Менеджмент**

Цифровое государство: актуальные проблемы и пути их решения .....248  
**Гарифуллина А. Ф., Валишина Н. Р.**

Компаративный анализ методик оценки устойчивого развития предприятий .....254  
**Аршба Л. Н., Дорошенко Е. Р.**

Оценка уровня цифровой зрелости муниципалитета: российские и зарубежные практики .....264  
**Абрамов А. П., Супрун А. Ю.**

Использование нематериальных методов для повышения эффективности работы сотрудников в организации.....272  
**Сундукова Г. М., Орлова Л. В.**

Коучинг и наставничество как элементы системы развития персонала в компании.....279  
**Денисова И. В.**

Медицинское страхование в России и Тульском регионе: проблемы и перспективы в развитии .....285  
**Седова И. Н., Колесникова Т. П., Колесникова В. Д., Струженкова В. А.**

Искусственный интеллект в железнодорожной отрасли: преимущества и проблемы внедрения .....295  
**Никонова Я. И., Ивасенко А. Г.**

Цифровые технологии в управлении лесным хозяйством.....306  
**Голышева А. А., Бабкина Е. В.**

Использование инновационных продуктов и технологий в обучении управленческого персонала .....312  
**Колесникова О. В., Рогачев Р. А.**

Роль ценностного обучения в подготовке управленческих кадров.....322  
**Серебрякова Г. В., Незамайкин И. В.**

Особенности способов мышления и информационного поведения руководителей при решении командных задач .....330  
**Кирнарская С. В., Анфимова А. Ю.**

Преподаватель как ключевой ресурс университета 4.0 .....340  
**Голубева Т. И., Фирсова С. В., Показаньев В. Ю.**

Внедрение интеллектуальных телематических систем в городских автотранспортных предприятиях как инструмент современного управленческого подхода.....349  
**Рыбальченко И. В., Демин А. В.**

#### **Государственное и муниципальное управление**

Эффективное управление мегаполисом: методы и достижения мэра Собянина в развитии Москвы .....359  
**Зотов В. Б., Хусаинова Д. Г.**

Повышение качества организации взаимодействия органов власти, населения и предпринимателей за счет использования цифровых инструментов и нейросетей .....365  
**Голованов В. И., Торгашев Р. Е.**

Государственная политика регионального развития как механизм управления социально-экономическими процессами на Северном Кавказе .....376  
**Попов А. В., Самыгин П. С., Самыгин С. И.**

Цифровые коммуникации органов власти с представителями предпринимательской сферы для развития механизмов государственно-частного партнерства в субъектах Российской Федерации .....383  
**Торгашев Р. Е.**

Различные формы государственно-частного партнерства в России: преимущества и недостатки .....392  
**Сергеева Н. В., Андрияшина А. А., Попов А. А., Самусев М. А.**

Сравнительный анализ методов профилактики коррупции .....400  
**Семкин Н. М., Столярова А. Н.**

Межведомственное взаимодействие как фактор эффективного государственного управления на примере реализации экологической промышленной политики .....408  
**Петрина О. А., Латанов Е. М.**

Вовлечение граждан в проекты, направленные на решение проблем муниципалитетов .....414  
**Новиков С. В., Макиева И. В.**

Семья как фактор укрепления государства и духовных основ нации: краткий экскурс в российскую историю .....422  
**Щербакова И. К.**

Государственная услуга: трансформация представлений о работе с клиентами и подготовке специалистов многофункциональных центров .....431  
**Кротенко Т. Ю., Жернаков М. Б., Румянцева И. А.**



Организационные и содержательные аспекты работы органов местного самоуправления с населением в городе Москве (на материалах муниципального округа «Сокольники») .....440  
**Гегедюш Н. С., Литвиненко С. А.**

Трансформация системы дополнительного профессионального образования в новых регионах Российской Федерации.....563  
**Харитонов О. С., Шумакова Н. В.**

К вопросу о многообразии видов органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации (на примере Дальневосточного федерального округа).....450  
**Токарева П. В., Лузянина Е. Ю., Наговицына В. П., Рогожникова О. И.**

Пространственная (территориальная) организация местного самоуправления в России на третьем этапе муниципальной реформы.....462  
**Гегедюш Н. С.**

Становление и развитие института подростково-молодежного самоуправления в России: исторический аспект .....475  
**Убушаева Б. Г.**

Особенности совершенствования механизмов государственной поддержки малого и среднего предпринимательства в городе Москве.....481  
**Голованов В. И.**

Демографические аспекты социально-экономического развития городов – административных центров Дальневосточного федерального округа.....500  
**Полянская Н. М., Барлуков А. М., Брыкова С. С.**

Общественная активность населения в муниципалитетах: проблемы доверия и точки роста .....508  
**Фролова Е. В.**

Организация муниципальных центров для оказания психологической помощи участникам специальной военной операции и их семьям.....516  
**Сморчкова В. П., Мартынова А. В.**

Опыт участия Яшкульского муниципального образования республики Калмыкия во всероссийском конкурсе «Лучшая муниципальная практика» .....528  
**Убушаева Б. Г.**

Государственная политика России в контексте экологической повестки.....538  
**Матвеева Н. С.**

Малые города Российской Федерации и их современные особенности.....550  
**Соколова С. В.**

Анализ изменений полномочий органов местного самоуправления в России в рамках проводимой реформы системы местного самоуправления.....556  
**Сираждинов Р. Ж.**

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.

22 марта 2024 года в Круглом зале Дома Союзов, состоялось совместное заседание Комитета Государственной Думы по региональной политике и местному самоуправлению с Российской муниципальной академией и Отделением Российской академии естественных наук по федеративному устройству, местному самоуправлению и местным сообществам по теме:

## **«Об актуальных вопросах регионального и муниципального строительства в Российской Федерации с учетом современных геополитических и экономических вызовов и рисков».**



Модератором мероприятия выступил президент Российской муниципальной академии, президент Общенационального союза некоммерческих организаций и социальных предприятий, сопредседатель Федерального Экспертного Совета по местному и общественному самоуправлению и местным сообществам Общероссийской ассамблеи развития территорий и общественного самоуправления при Комитете Государственной Думы ФС РФ по региональной политике местному самоуправлению, первый заместитель председателя Совета Ассамблеи народов России, сопредседатель Оргкомитета Федерального Народного Совета, академик РАЕН, академик IATR **Александр АЙГИСТОВ.**





Председатель организационного комитета Российского муниципального форума, член Президиума Российской муниципальной академии **Светлана ЮРКОВА** в своем выступлении отметила, что обсуждаемая на мероприятии тема государственного и муниципального строительства продолжает оставаться актуальной.

В связи с изменениями законодательства существование городских и районных газет, а также права граждан получать информацию из привычных для них и доступных источников, находится под угрозой.



Цифровизация не предполагает ликвидации традиционных СМИ», – посетовала **Наталья ЧЕРНЫШОВА**.

Итоги заседания кратко подвёл советник мэра Москвы профессор кафедры государственного и муниципального управления Государственного университета управления, президент Ассоциации землячеств Москвы, вице-президент Российской муниципальной академии **Владимир ЗОТОВ**, который отметил, что местное самоуправление в современных условиях представляет собой один из важнейших институтов гражданского общества и не случайно проблема состояния и перспектив развития местного самоуправления определена как одна из ключевых в контексте задач по дальнейшему развитию нашей стран



Председатель Комитета Государственной Думы ФС РФ по региональной политике и местному самоуправлению, почетный председатель Отделения РАЕН по федеративному устройству, местному самоуправлению и местным сообществам **Алексей ДИДЕНКО**, раскрывая посыл ведущего, сообщил, что действительно в Российской Федерации нет ни одного более или менее значимого вопроса, который мог бы быть решен вне пределов формирования и осуществления федеративных отношений, региональной политики и местного самоуправления, без учета специфики построения единой системы публичной власти в государстве федеративного типа.



В рамках 105-летия годовщины Государственного университета управления прошла

## IX МЕЖДУНАРОДНАЯ НАУЧНО-ПРАКТИЧЕСКАЯ КОНФЕРЕНЦИЯ: «РОЛЬ МЕСТНОГО САМОУПРАВЛЕНИЯ В РАЗВИТИИ ГОСУДАРСТВА НА СОВРЕМЕННОМ ЭТАПЕ»



Эта конференция является площадкой для Московского Академического Экономического форума 2024г., организуемого Вольным Экономическим Обществом, Международным Союзом Экономистов и Российской Академией Наук.

В честь праздника, дня местного самоуправления, более 30 членов кафедры государственного и муниципального управления были награждены грамотами от Совета Федерации РФ, префектур г. Москвы и управ муниципальных образований

Организаторы, соорганизаторы и партнеры мероприятия выступили;

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации, государственный университет управления, государственная Дума, правительство Москвы, Российская муниципальная академия, Российская академия естественных наук, вольно экономическая обществу России, информационный партнер «научный информационно-аналитический журнал Муниципальная академия»

Модератор конференции - **Чув Сергей Владимирович**, советник при ректорате Государственного университета управления, заведующий кафедрой государственного и муниципального управления Государственного университета управления.



С Приветственными словами и докладами выступили:

- **Терпугов Артём Евгеньевич**, врио ректора Государственного университета управления;

- **Гуров Григорий Александрович**, председатель правления Общероссийского движения детей и молодежи;

- **Гусева Ирина Михайловна**, Сопредседатель Всероссийской ассоциации развития местного самоуправления (ВАРМСУ), член президиума Совета при Президенте Российской Федерации по развитию местного самоуправления;

- **Зотов Владимир Борисович**, советник Мэра города Москвы, профессор кафедры государственного и муниципального управления Государственного университета управления;

- **Айгистов Александр Анатольевич**, президент Российской муниципальной академии;

- **Байдаров Дмитрий Юрьевич**, директор Департамента поддержки новых бизнесов Государственной корпорации «Росатом»;

- **Балашов Евгений Борисович**, руководитель Государственного бюджетного учреждения города Москвы «Московский аналитический центр в сфере городского хозяйства»;

- **Сулейманова Алсу Фаритовна**, заместитель начальника государственного автономного учреждения города Москвы «Московское агентство реализации общественных проектов»;

- **Евсеев Анатолий Дмитриевич**, глава Муниципального округа Рязанский города Москвы;

- **Зоря Олег Валериевич**, директор Общероссийской организации «Городские реновации»;

- **Банная Галина Алексеевна**, доцент кафедры теории, методологии и правового обеспечения государственного и муниципального управления, руководитель образовательной программы ГМУ Уральского федерального университета имени Б.Н. Ельцина;

- **Кистрина Элегия Ильдаровна**, заведующий кафедрой государственного и муниципального управления и политических технологий Рязанского государственного университета имени С.А. Есенина;

- **Рысаев Ильшат Шавалиевич**, заведующий кафедрой государственного и муниципального управления Башкирской

академии государственной службы и управления при Главе Республики Башкортостан;

- **Юркова Светлана Николаевна**, профессор кафедры государственного и муниципального управления Московского экономического института.

В рамках конференции были проведены заседания секций;

Секция 1. «Местное самоуправление: актуальные вопросы и перспективы развития» (модераторы; Профессор кафедры, доктор экономических наук, кандидат технических наук, профессор, советник при ректорате ГУУ – В. Б. Зотов и кандидат биологических наук, доцент кафедры государственного и муниципального управления ГУУ – **Е. Г. Хмельченко**);



Секция №2. «Теория и практика публичного управления в федеративном государстве» федеративном государстве» (модераторы – доцент кафедры государственного и муниципального управления ГУУ, канд. соц. наук, доцент **Н.С. Гегедюш** и доцент кафедры государственного и муниципального управления ГУУ, канд. экон. наук, доцент **Б.Г. Убушаева**)

Секция №3. «Социально-экономическое развитие и инвестиционный потенциал территорий»

(модераторы – доцент кафедры государственного и муниципального управления ГУУ, канд. экон. наук, доцент **О. А. Петрина** и доцент кафедры государственного и муниципального управления ГУУ, канд. экон. наук, доцент **Ю. А. Лебедева**)

Секция №4. «Умные технологии и устойчивое развитие территорий»

(модераторы – доцент кафедры государственного и муниципального управления ГУУ, канд. экон. наук, доцент **И. В. Милькина**, доцент кафедры государственного и муниципального управления ГУУ, канд. экон. наук, доцент **М.Е. Стадолин**, доцент Центра проектной деятельности Московского политехнического университета, канд. экон. наук, доцент **С. П. Косарин**)

Секция №5. «Направления развития институтов государственной и муниципальной службы в России»

(модератор – профессор кафедры государственного и муниципального управления ГУУ, д-р пед. наук, доцент **Т. В. Короствёва**)

Секция №6. «Организация публичной власти в России в политико-культурном измерении: исторические традиции и современные тенденции»

(модератор – доцент кафедры государственного управления и политических технологий ГУУ, канд. полит. наук, доцент **Д.Ю. Знаменский**)

Секция №7. «Цифровая трансформация: проблемы правового регулирования и защиты прав граждан и юридических лиц» (модератор – заместитель директора Института государственного управления и права ГУУ, канд. юрид. наук, доцент **С.Е. Титор**)

Секция №8. «Государство и местное самоуправление в отечественной и всеобщей истории»

(модератор – советник при ректорате ГУУ, заведующий кафедрой государственного и муниципального управления ГУУ, канд. истор. наук, доцент **С.В.Чуев**)



18 апреля 2024 года подведены итоги Всероссийского конкурса «История местного самоуправления моего края»



19 апреля 2024 года проведено расширенное заседание секций молодых ученых в рамках Конференции с их докладами по актуальным темам местного самоуправления

Эта конференция дала старт празднования 105-летия со дня основания Государственного университета управления



УДК 338.49(571.13)

DOI: 10.52176/2304831X\_2024\_02\_9

EDN: AFJQ SJ

## Региональная инфраструктура: новые векторы развития

## Regional infrastructure: new development vectors



### Наталья Петровна Старовойтова

ФГБОУ ВО «Омский государственный аграрный университет имени П.А. Столыпина», доцент кафедры менеджмента и маркетинга, кандидат экономических наук, SPIN-код: 2837-3906, AuthorID: 442382, Россия, 644008, Омская область, г. Омск, Институтская площадь, 1  
e-mail: np.starovoytova@omgau.org

### Natalia Petrovna Starovoitova

Omsk State Agrarian University named after P.A. Stolypin, Associate Professor of the Department of Management and Marketing, Candidate of Economic Sciences, SPIN-code: 2837-3906, AuthorID: 442382, Russia, 644008, Omsk region, Omsk, Institutskaya Square, 1  
e-mail: np.starovoytova@omgau.org

#### Аннотация.

В статье отражены вопросы, связанные с формированием региональной инфраструктуры, используется системный подход, который позволяет рассмотреть развитие инфраструктурных объектов, которые влияют на качество жизни и темпы роста экономической привлекательности региона. Для обеспечения социально-экономического потенциала региона необходимо развивать и совершенствовать институциональную среду региональной экономики. Чем развитее региональная инфраструктура, чем больше институтов в нее входит, тем крепче связи между инфраструктурными звеньями. Институты составляют основу формирования региональной инфраструктуры, являются вектором развития. На основе анализа автором определен ряд факторов, влияющих на процессы формирования региональной инфраструктуры. Предложены направления совершенствования инфраструктуры региональной молодежной политики с введением новых инфраструктурных звеньев, что позволит более эффективно развивать региональную инфраструктуру на территории Омской области.

#### Ключевые слова.

Региональная инфраструктура, социально-экономическое развитие, регион, молодежная политика, инфраструктурные звенья, институциональная среда

#### Abstract.

The article reflects issues related to the formation of regional infrastructure, uses a systematic approach that allows us to consider the development of infrastructure facilities that affect the quality of life and the growth rate of economic attractiveness of the region. To ensure the socio-economic potential of the region, it is necessary to develop and improve the institutional environment of the regional economy. The more developed the regional infrastructure, the more institutions it includes, the stronger the links between infrastructure links. Institutions form the basis for the formation of regional infrastructure and are a vector of development. Based on the analysis, the author identifies a number of factors influencing the processes of formation of regional infrastructure. The directions of improving the infrastructure of regional youth policy with the introduction of new infrastructure links are proposed, which will allow for more effective development of regional infrastructure in the Omsk region.

#### Keywords.

Regional infrastructure, socio-economic development, region, youth policy, infrastructural links, institutional environment.

## Введение

Развитие регионов Российской Федерации является важной задачей региональной политики государства, которая выражается в построении эффективной региональной инфраструктуры на основе использования имеющегося в регионе ресурсного потенциала. При этом базовой целью региональной политики является обеспечение сбалансированного социально-экономического развития субъектов Российской Федерации, основанного на увеличении темпов роста экономической и инвестиционной привлекательности региона, которые обеспечивают нормальную жизнедеятельность населения региона.

Следовательно, совершенствование региональной инфраструктуры в субъектах РФ, становится одним из важных путей развития в целом региона. Региональная инфраструктура на разных этапах формирования и развития способствует созданию оптимальных условий для слаженной работы экономического сектора страны. Системный подход необходим при изучении любых сложных социально-экономических отношений, в том числе при описании функционирования и развития региональной инфраструктуры.

Региональная инфраструктура состоит из целого комплекса различных организаций и учреждений. Она предназначена для создания благоприятной среды функционирования всех хозяйствующих субъектов в рамках рыночных процессов и составляет каркас региона, представляющий собой разветвленную и взаимосвязанную сеть предприятий и хозяйств по обслуживанию движения товаров и процессов обмена [11, 13].

Она обеспечивает нормальную хозяйственную деятельность, способствует товародвижению, повышает предпринимательскую и инвестиционную активность на товарных рынках. Главная особенность любого элемента рыночной инфраструктуры — то, что результат работы нельзя резервировать или складировать, ибо он представляет собой процесс — перемещения товара, передачи информации и т.п. Уровень развития инфраструктуры определяет результативность рыночного хозяйства [12].

На практике принято различать несколько видов региональной инфраструктуры по сфере деятельности: производственная, социальная, управленческая, рыночная, экологическая, инновационная, информационная (рис. 1).

производственная	социальная	управленческая	рыночная
транспорт, электро-, газо-, водоснабжение, связь, складское хозяйство; промышленность; перерабатывающие предприятия	здравоохранение, культура, образование, жилищно-коммунальное хозяйство, розничная и оптовая торговля, общественное питание	государственное управление; муниципальное самоуправление, правовая и законотворческая деятельность	товарно-сырьевые, валютные и фондовые биржи; финансово-кредитные; консалтинговые; информационно-аналитические; аудиторские компании
Виды региональной инфраструктуры			
экологическая	инновационная	информационная	
учреждения и организации в области охраны окружающей среды; социально-экологические союзы	научно-исследовательские институты; конструкторские бюро; проектные организации; инновационные центры; венчурные предприятия	рекламные и маркетинговые агентства; ярмарки; выставки; информационные платформы; Интернет	

Рисунок 1. Виды региональной инфраструктуры

Каждый вышеперечисленный вид региональной инфраструктуры не производит конкретный товар, а лишь предоставляет услугу, которая гарантирует эффективную работу всех отраслей региональной экономики. Прогрессивное состояние региона в большей степени зависит от разветвленности региональной инфраструктуры, а стабильное развитие институтов позволяет укрепить связи между товаропроизводителями. Все это, в целом обеспечивает результативность экономики и рост благосостояния всех слоев населения в регионе.

### Основная часть

В состав России входит 89 субъектов, каждый из которых неповторим, а значит, может быть конкурентоспособен на российском, и на внешнем рынке. Таким образом, формирование региональной инфраструктуры необходимо выстраивать с учетом анализа имеющихся конкурентных преимуществ, сложившихся в регионе для интенсивного развития приоритетных видов деятельности.

Объектом региональной инфраструктуры являются совокупность инфраструктур-

турных звеньев и взаимоотношения между ними, которые обеспечивают жизнедеятельность населения региона.

Следовательно, региональную инфраструктуру необходимо рассматривать, как организационно-экономическую систему, которая включает в себя региональный комплекс предприятий и виды деятельности, структуры и объекты, обеспечивающие потребности региона в ресурсах, продукции, работах, услугах необходимых для функционирования, воспроизводства и развития хозяйствующих субъектов региона [1,8]. Развитие инфраструктуры, формирует предпосылки для экономического роста, усиливает инвестиционные вложения, способствует эффективному использованию ресурсов [3].

Состав инфраструктурных звеньев региональной инфраструктуры является величиной непостоянной и находится в большой зависимости от специализации региона, пространственного уровня и других факторов. В процессе формирования региональной инфраструктуры следует учитывать разные факторы (рис. 2).



Рисунок 2. Факторы, влияющие на формирование региональной инфраструктуры

Все эти факторы, в целом обеспечивают результативность экономики и рост благополучия всех слоев населения в регионе. Важнейшим критерием оценки эффективности слаженной работы всех звеньев региональной инфраструктуры, является уровень развития институтов. Институты являются ключевыми элементами экономической системы, которые определяют способы, нормы и правила взаимодействия хозяйствующих субъектов в экономике. Для того, чтобы повышать социально-экономический потенциал региона необходимо расширять и совершенствовать институциональную среду региональной экономики [7].

За последние годы, после введения многочисленных санкций, наша страна получила мощный импульс регионального развития, и многие регионы, в том числе и Омская область, воспользовалась «окном возможностей» и наращивают серьезные обороты в разных областях народного хозяйства.

Правительство Омской области осенью 2022 года утвердило стратегию социально-экономического развития Омской области до 2030 года [9]. Долгосрочными целями социально-экономического развития Омской области были определены:

- 1) рост конкурентоспособности региональной экономики;
- 2) повышение эффективности государственного и муниципального управления;
- 3) улучшение качества жизни населения Омской области.

В результате стратегической целью социально-экономического развития региона

принято считать создание условий для комфортной жизни населения на определенной территории.

Следовательно, все усилия государства, должны быть направлены на наиболее полное удовлетворение потребностей населения. Ключевым параметром является уровень жизни, под которым понимается то, насколько обеспечены жители необходимыми материальными и нематериальными благами, товарами и услугами [4, 5].

Омская область является достаточно развитым промышленным центром Сибирского Федерального округа, в состав которой входят предприятия нефтехимической, пищевой и перерабатывающей промышленности, а также военно-промышленный комплекс предприятий. Необходимо отметить, что по основным видам сельскохозяйственной продукции регион обеспечивает население на 100%. Омские производители реализуют свою продукцию на территории 75 субъектов Российской Федерации, а также экспортируют за рубеж Казахстан и Белоруссию.

Не смотря на такую благоприятную картину в регионе, наблюдается нехватка рабочей силы. В ходе проведенного научного исследования были выявлены некоторые важные факторы, позволяющие оценить сложившуюся ситуацию и в результате предложить пути решения.

Демографические процессы являются индикаторами наиболее острых проблем развития современного общества [6]. Поэтому, в первую очередь проведен анализ демографической ситуации в регионе «табл. 1».

Таблица 1

**Основные демографические показатели Омской области**

Показатели (тыс. чел.)	2012 г.	2020 г.	2021 г.	2022 г.
Общая численность	1 974,8	1 926,7	1 903,7	1 851,5
В том числе, городское население	1 414,4	1 404,9	1 388,5	1 361,5
Сельское население	560,4	521,8	515,2	490
Родившихся	14,9	16,2	15,9	14,7
Умерших	13,8	26,7	30,6	23,5
<b>Естественный прирост, убыль (-) населения</b>	<b>1,1</b>	<b>-12,0</b>	<b>-16,5</b>	<b>-9,8</b>
Миграция, выбывшие	56,9	51,2	50,3	48,8
Миграция, прибывшие	53,9	40,9	42,4	39,2
<b>Миграционный прирост, убыль (-) населения</b>	<b>-3,0</b>	<b>-10,3</b>	<b>-7,9</b>	<b>-9,6</b>
Моложе трудоспособного	329,5	378,0	374,2	370,3
Трудоспособное	1 218,1	1 070,6	1 049,9	1 057,5
Старше трудоспособного	427,2	478,1	479,6	451,7
Численность молодежи (от 14 до 35 лет)	-	511,4	501,6	456,0

Анализ статистических данных показал, что численность населения в 2022 году - 1851,5 тыс. человек и по сравнению с 2012 годом сократилась на 123,3 тыс. человек или на 6,7%. В результате проведенного анализа, было выявлено, что на сокращение населения влияют миграционные процессы, происходящие в регионе. В основном отток населения складывается в ходе миграционного обмена с другими регионами Российской Федерации, в Тюменскую область, Краснодарский край, Новосибирскую область, Московскую область, г. Москву и г. Санкт-Петербург. В целом, миграционные процессы оказывают влияние на половозрастную структуру и численность трудоспособного населения, которая стабильно сокращается. За последние десять лет ежегодно региональ-

ный трудовой потенциал сокращается на 20 тыс. человек. В регионе наблюдается старение экономически активной части населения. Омская область в 2022 году оказалась на шестом месте в России по числу молодых людей, уехавших на заработки в другие регионы, за пределами области работали 64,7 тыс. человек, что составляет 7 % от занятого населения.

С учетом выявленных тенденций, перспективная потребность работодателей в кадрах оценивается более 10 тыс. человек ежегодно. Кроме того, необходимо отметить, что на региональном рынке труда усиливается дефицит кадров и конкуренция за привлечение и удержание высококвалифицированных специалистов. Необходимость работодателей Омской области в работниках «табл. 2».

**Таблица 2**

**Необходимость работодателей Омской области в работниках по профессиональным группам (по состоянию на 31 октября 2022 г.)**

Показатели	Численность работников для замещения вакантных рабочих мест, человек	Процентное соотношение в общем числе рабочих мест, процентов
<b>Всего специалистов</b>	<b>15076</b>	<b>4,3</b>
в том числе по профессиональным группам:		
руководители	606	2,2
специалисты высшего уровня квалификации	3811	3,9
специалисты среднего уровня квалификации	1897	4,7
служащие, занятые подготовкой и оформлением документации, учетом и обслуживанием	656	3,7
работники сферы обслуживания и торговли, охраны граждан и собственности	1625	5,1
квалифицированные работники сельского и лесного хозяйства, рыбоводства и рыболовства	189	5
квалифицированные рабочие промышленности, строительства, транспорта и рабочие родственных занятий	2903	6,3
операторы производственных установок и машин, сборщики и водители	2077	5,2
неквалифицированные рабочие	1312	3,1

В современной России рабочих мест намного больше, чем трудоспособного населения [2].

В настоящее время в Омской области проживает 441 тыс. людей, чей возраст от 18 до 35 лет, а значит, процент молодежи от всей численности населения составляет – 24,1 %. За последние пять лет численность молодежи уменьшилась на 7 %. Проанализировав представленную статистику, можно заключить, что важными задачами для омского региона являются повышение производительности труда и удержание молодежи на его территории.

Основываясь на общенаучных методах исследования сложившейся ситуации, сформулированы приоритетные направления для решения вопросов, связанных с обеспечением кадрами Омской области:

- увеличение потока ухода опытных специалистов и перспективных молодых профессионалов;
- дисбаланс образовательных программ, которые не соответствуют актуальным требованиям работодателей;
- рост дефицита высококвалифицированных кадров, в области внедрения технологических инноваций и цифровизации экономики;
- разработка инструментов, направленных на увеличение мотивации молодежи к трудовой деятельности по профессиям, востребованным на рынке труда.

В нашем случае необходимо провести анализ региональной молодежной политики, который позволит оценить уровень жизни молодежи, выявить социальные проблемы, с которыми сталкиваются молодые кадры, и определить действенные инструменты для их решения. А так же необходимо рассмотреть механизмы функционирования молодежной инфраструктуры, которая является частью региональной инфраструктуры.

Проанализировав ситуацию на территории Омского региона весной 2023 года, был проведен опрос молодых людей различных возрастных групп, который позволил выявить ряд негативных региональных факторов, которые существенно влияют на отток молодежи из региона:

1. Выпускники образовательных учреждений сталкиваются с проблемой трудоустройства. Главные причины - низкий заработок, отсутствие вакансий и опыта работы.

2. Слабо развитая социально-экономическая инфраструктура (бытовая, культурно-досуговая), особенно в сельской местности

3. Слабая значимость созданных условий в регионе для личностного самоопределения старшеклассников, выстраивание ими дальнейших жизненных приоритетов.

4. Высокая потребность в создании молодежных центров и площадок, где молодые люди могли общаться, развиваться, получать новые знания.

5. Ограниченная возможность получения информации, нет единого молодежного информационного пространства.

6. Плохая экологическая обстановка в регионе.

Инфраструктура молодежной политики относится к числу наиболее интенсивно развивающихся современных ценностно-ориентированных социальных структур и выполняет преобразующую роль в социальных процессах, происходящих в современном обществе [10].

Для более эффективной жизнедеятельности инфраструктуры региональной молодежной политики с учетом региональных особенностей, предлагается пересмотреть институциональную среду и ввести новые инфраструктурные звенья.

- Создание в доступных местах города молодежных центров с мультимедийными пространствами с учетом мнения молодежи и бесплатными сервисами.
- Единое информационное поле для молодежи, создание специализированных интернет-порталов доступа к информационным источникам для поддержки молодежных инициатив и проектов.
- Инкубатор предпринимательской деятельности, предоставление финансовой и консультационной поддержки молодым предпринимателям, содействие в поиске партнеров и финансирования.

- Региональная платформа для обмена опытом и сотрудничества с научными и профессиональными сообществами, с целью получения стипендий и грантов.

- Образовательная платформа для получения доступа молодежи к специализированным образовательным онлайн-программам, разработанных с участием региональных предприятий в сфере народного хозяйства.

- Молодежный парламент. Участие молодежи в структуре законодательной власти города и области. Социально-активные молодые граждане способствуют решению проблем, связанных с жизненными интересами и потребностями молодежи региона.

Введение этих условий позволит улучшить региональную молодежную политику и создать надежную основу для развития и самоопределения молодежи в регионе.

Заключение. В заключение отметим, что процесс формирования региональной инфраструктуры должен включать анализ всех источников, которые оказывают воздействие на ее развитие. Для определения ориентиров развития региональной инфраструктуры необходимо выявить основные векторы социально-экономического развития региона, состав инфраструктурных звеньев.

Диагностика текущей ситуации социально-экономического положения Омской области позволила в результате сделать вывод, что государственная политика региона должна быть направлена на создание условий для комфортного проживания населения. Особое внимание в статье уделено проблеме оттока молодежи из региона, сформулированы приоритетные направления, связанные с обеспечением кадрами экономику Омской области. Поскольку верно выработанная инфраструктура региональной молодежной политики, является важным инструментом развития региона, предложены меры поддержки молодежи по созданию основных векторов для развития, самореализации и удержания на территории региона молодежи.

**Список источников:**

1. Арапов С.В., Курочкина А.А., Петрова Е.Е. Региональное управление и территориальное планирование / С.В. Арапов, А.А. Курочкина. Е.Е. Петрова. – Санкт-Петербург: РГГМУ, 2021. – 460 с.
2. Зотов В. Б. Трудовые мигранты в городах, проблемы и пути их решения / В. Б. Зотов, К. О. Терехова // Муниципальная академия. – 2021. – № 4. – С. 2–7.
3. Кириенко, О. Э. Управление развитием рыночной инфраструктуры региона / О. Э. Кириенко, Т. А. Киященко // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. – 2019. – № 1. – С. 57–64.
4. Михайлов, М. В. Перспективы совершенствования региональной инфраструктуры РФ / М. В. Михайлов // Тенденции развития науки и образования. – 2023. – № 96-4. – С. 125–129.
5. Найданова Э. Б. Уровень жизни как индикатор социально-экономического развития региона (на материалах Республики Бурятия) / Э. Б. Найданова, М. М. Дамбуева, Е. Ц. Сахаровская, Л. В. Тушкаева // Муниципальная академия. – 2022. – № 3. – С. 117–123.
6. Никулин А. С. Демографическая политика как ключевой аспект устойчивого развития России / А. С. Никулин, Е. Г. Хмельченко, К. Ю. Лукашова // Муниципальная академия. – 2020. – № 3. – С. 111–116.
7. Новоселов А. С. Институциональная среда социально-экономического развития муниципальных образований / А. С. Новоселов // Регион: Экономика и Социология. – 2020. – № 1(105). – С. 200–232.
8. Овешникова Л.В. Вектор эволюции региональной экономической инфраструктуры / Овешникова Л.В. // Экономика и предпринимательство. – 2015. – № 1(54). – С. 239–244
9. Постановление Правительства Омской области от 12.10.2022 N 543-п (ред. от 22.03.2023) "О Стратегии социально-экономического развития Омской области до 2030 года".
10. Ростовская Т.К. Т. II: Развитие инфраструктуры, обеспечивающей реализацию государственной молодежной политики: монография. – М.: Издательство РГСУ, 2016. – 274 с.
11. Стукач В.Ф. Инфраструктура: рыночные институты, социальная сфера села, производство: монография / В.Ф. Стукач, Л.В. Гришаева, Е.А. Асташова, В.С. Пецевич [и др.]. - Омск: Изд-во ФГБОУ ВПО ОмГАУ им. П.А. Столыпина, 2015. - 276 с.
12. Стукач, В. Ф. Инфраструктура регионального агропромышленного комплекса : Учебник / В. Ф. Стукач, Н. П. Старовойтова, Г. Г. Левкин. – 3-е издание, испр. и доп. – Москва : Директ-Медиа, 2024. – 236 с.
13. Стукач В.Ф. Инфраструктура продовольственной помощи социально уязвимым слоям населения в регионе: Учебник / В.Ф. Стукач, Н.П. Старовойтова, Г.Г. Левкин. – Москва: ООО "Директмедиа Паблшинг", 2022. – 141 с.

**References:**

1. Arapov S.V., Kurochkina A.A., Petrova E.E. Regional management and territorial planning/S.V. Arapov, A.A. Kurochkina. E.E. Petrova. - St. Petersburg: RGGMU, 2021. - 460 p.
2. Zotov V. B. Labor migrants in cities, problems and ways to solve them/V. B. Zotov, K. O. Terekhova//Municipal Academy. – 2021. – № 4. – pp. 2-7.
3. Kiriienko, O. E. Management of the development of the market infrastructure of the region/O. E. Kiriienko, T. A. Kiyashchenko//State and Municipal Administration. Scholarly notes. – 2019. – № 1. – pp. 57-64.
4. Mikhailov, M.V. Prospects for improving the regional infrastructure of the Russian Federation/M.V. Mikhailov//Trends in the development of science and education. – 2023. – № 96-4. – pp. 125-129.
5. Naydanova E. B. Standard of living as an indicator of the socio-economic development of the region (on the materials of the Republic of Buryatia )/E. B. Naydanova, M. M. Dambueva, E. Ts. Sakharovskaya, L. V. Tushkaeva//Municipal Academy. – 2022. – № 3. – pp. 117-123.
6. Nikulin A. S. Demographic policy as a key aspect of sustainable development in Russia/A. S. Nikulin, E. G. Khmelchenko, K. Yu. Lukashova// Municipal Academy. – 2020. – № 3. – pp. 111-116.
7. Novoselov A.S. Institutional environment of socio-economic development of municipalities/A.S. Novoselov//Region: Economics and Sociology. – 2020. – № 1(105). – pp. 200-232.
8. Oveshnikova L.V. Vector of the evolution of regional economic infrastructure / Oveshnikova L.V. //Economy and entrepreneurship. – 2015. – No. 1(54). – pp. 239-244
9. Decree of the Government of the Omsk Region dated October 12, 2022 N 543-p (as amended on March 22, 2023) "On the Strategy for the Social and Economic Development of the Omsk Region until 2030."
10. Rostovskaya T.K. T. II: Development of infrastructure that ensures the implementation of state youth policy: monograph. – M.: RGSU Publishing House, 2016. – 274 p.
11. Stukach V.F. Infrastructure: market institutions, rural social sphere, production: monograph / V.F. Stukach, L.V. Grishaeva, E.A. Astashova, V.S. Petsevich [and others]. - Omsk: Publishing house of the Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Professional Education Omsk State Agrarian University named after. P.A. Stolypina, 2015. - 276 p.
12. Stukach, V.F. Infrastructure of the regional agro-industrial complex: Textbook / V.F. Stukach, N.P. Starovoitova, G.G. Levkin. – 3rd edition, rev. and additional – Moscow: Direct-Media, 2024. 236 p.
13. Stukach V.F. Infrastructure of food assistance to socially vulnerable segments of the population in the region: Textbook / V.F. Stukach, N.P. Starovoitova, G.G. Levkin. – Moscow: DirectMedia Publishing LLC, 2022. – 141 p.

УДК 316.354:351/354

DOI: [10.52176/2304831X\\_2024\\_02\\_17](https://doi.org/10.52176/2304831X_2024_02_17)

EDN: [AWMDIQ](https://www.edn.ru/AWMDIQ)

## Соучаствующее проектирование объектов инфраструктуры сельских поселений (на примере пгт. Медвенка Курской области)

## Co-participating design of infrastructure facilities in rural settlements (on the example of a village. Medvenka of the Kursk region)



### **Александр Петрович Абрамов**

ФГБОУ ВО «Юго-Западный государственный университет», профессор кафедры философии и социологии, доктор социологических наук, доцент, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9913-2449>, Web of Science Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/ABB-5393-2021>, SPIN-код: 7967-4974, AuthorID: 616965, 305040, Россия, г. Курск, ул. 50 лет Октября, 94. e-mail: [abramov\\_ap@inbox.ru](mailto:abramov_ap@inbox.ru)

### **Alexander P. Abramov**

Southwest State University, Dr. of Sci. (Sociology), Professor of the Department of Philosophy and Sociology, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9913-2449>, Web of Science Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/ABB-5393-2021>, SPIN-код: 7967-4974, AuthorID: 616965, 305040, Russian Federation, Kursk, st. 50 years of October, 94. e-mail: [abramov\\_ap@inbox.ru](mailto:abramov_ap@inbox.ru)



### **Анна Юрьевна Супрун**

ФГБОУ ВО «Юго-Западный государственный университет», студент кафедры философии и социологии, ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-9261-139X>, SPIN-код: 9863-1607, AuthorID: 1218719, 305040, Россия, г. Курск, ул. 50 лет Октября, 94. e-mail: [annasuprun3003@gmail.com](mailto:annasuprun3003@gmail.com)

### **Anna Yu. Suprun,**

Southwest State University, Student of the Department of Philosophy and Sociology, ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-9261-139X>, SPIN-код: 9863-1607, AuthorID: 1218719, 305040, Russian Federation, Kursk, st. 50 years of October, 94. e-mail: [annasuprun3003@gmail.com](mailto:annasuprun3003@gmail.com)

#### Аннотация.

В статье приводятся результаты исследования по определению общественно значимой территории пгт. Медвенка Курской области с использованием практик соучаствующего проектирования. Исследовательские процедуры построены на синтезе теоретических положений социологии управления и экономики, с использованием общенаучных методов сравнения, анализа и синтеза. Ключевые аспекты трансформации всех сфер жизнедеятельности человека предполагают коммуникативный поворот в реализации управленческих практик, где главным трендом определяется соучаствующее проектирование.

#### Ключевые слова.

Соучаствующее проектирование, инфраструктура, сельские поселения, Курская область, пгт. Медвенка.

#### Введение

В последние годы соучаствующее проектирование стало реальностью. Запрос граждан на комфортную среду реализуется в конкретных практиках соучастия жителей в решении многих вопросов по управлению и улучшению качества жизни во всех муниципальных образованиях современной России. Благоустройство сельских поселений выступает в качестве приоритетной задачи всех уровней управления, поскольку оно в конечном счете обеспечивает безопасность людей, сохранение социокультурного ландшафта и исторических традиций, приемлемые комфортные жизненные условия труда и отдыха. Несмотря на ряд принятых государством нормативно-правовых документов, позволивших на федеральном уровне сформировать определённый набор инструментов политики территориального развития, в настоящее время развитие сельских территорий, в том числе и в Курской области остаётся на низком уровне. Данное противоречие объясняет научный интерес к вопросам конкретной реализации соучаствующих проектов именно в сельских территориях и определяет **цель** исследования – изучить общественное мнение по комплексному развитию и благоустройству поселения пгт. Медвенка. При этом предполагается решить **задачи**:

– теоретически обосновать концепцию возрождения исторически значимых территорий в пгт. Медвенка;

#### Abstract.

The article presents the results of a study to determine the socially significant territory of the town. Medvenka of the Kursk region using participatory design practices. Research procedures are based on a synthesis of theoretical principles of the sociology of management and economics, using general scientific methods of comparison, analysis and synthesis. Key aspects of the transformation of all spheres of human life imply a communicative turn in the implementation of management practices, where the main trend is determined by participatory design.

#### Keywords.

Participatory design, infrastructure, rural settlements, Kursk region, town. Medvenka.

– определить запрос жителей на инфраструктурные изменения;

– конкретизировать наиболее значимые, по мнению жителей, инфраструктурные объекты.

Концептуальный «портфель» исследования сформирован из основных положений социальных теорий управления с использованием количественных и качественных методов сбора и анализа данных, а также общенаучных методов сравнения, анализа и синтеза.

В качестве методологической основы задействован авторский социокультурный подход, поскольку современные научные интерпретации исследователей инфраструктуры сельских поселений все более склоняются к социокультурному объяснению стратегий их культурно-исторического развития, которые в свою очередь порождены социальным обустройством общества, моральными ценностями, культурным разнообразием и ментальностью российского народа [1; 2].

Эмпирическая база исследования представлена результатами комплекса качественных и количественных исследований, разработанных и проведённых при непосредственном участии проектной группы в период с 03 по 24 марта 2023 года.

В рамках приема предложений от населения пгт. Медвенка по выбору общественной территории в вышеуказанный период были выполнены следующие исследовательские процедуры:

- прием предложений от жителей поселка по выбору общественно-значимой территории;

- сбор предложений по разработанной анкете;

- онлайн-голосование по выбору территории;

- экспертный опрос (встречи «face to face») с краеведами и историками поселка.

Генеральная совокупность (N) составила – 4383 человека (на 01.2023 г.) – все жители пгт. Медвенка. В качестве респондентов выступали жители всех возрастных когорт пгт. Медвенка (n = 378). Данный размер выборки обеспечивает доверительную вероятность 95%, что чаще всего принимается в практике социологических исследований.

### Основная часть

Новая парадигма архитектурного проектирования, где главенствующее положение занимает человек и его потребности, отныне поддерживается на федеральном уровне. Она предусматривает вовлечение граждан в творческий процесс принятия решений, направленных на удовлетворение совокупности индивидуальных и общественных потребностей [4].

Российские исследователи вполне справедливо утверждают, что современная модель всех уровней управления строится на различных формах и направлениях взаимодействия власти и различных групп населения [3]. Причем в экспертном научном и управленческом сообществе по сей день нет единой позиции относительно классификации форм и методов подобной социальной коммуникации.

Современный управленческий трек строится на принципах доверия и открытости и становится в последние годы философией сотрудничества с гражданами [5], а практики соучаствующего управления становятся народными проектами.

С. М. Москалева аргументировано доказывает, что управленческие новации должны иметь направленность на обсуждение будущего муниципальных территорий, мировых тенденций в области градостроительства, междисциплинарных

подходов, использование аналитических инструментов для учета мнения жителей в реализации инфраструктурных проектов [56].

Консолидированная позиция российских исследователей представлена Е. В. Ивановой и Е. М. Барсуковой. Авторы трактуют соучаствующее проектирование, как процесс создания такого окружающего пространства, которое:

- сочетается и отражает деятельность пользователей и их потребности;

- вызывает положительный эмоциональный отклик у пользователей этого пространства;

- изменяет поведение, например, уменьшает вандальность, увеличивает количество социальных связей, повышает двигательную активность и коллаборативность разных возрастных групп;

- усиливает персональный контроль пользователей над территорией, благоустройство которой стало предметом их внимания;

- облегчает социальную поддержку, способствует коммуникации людей друг с другом, если они хотят общаться, и давать возможность приватности при желании побыть в одиночестве;

- помогает людям создать образ себя и своей индивидуальности, ощутить свою принадлежность данному пространству и его истории [8].

О необходимости создания условий межкультурного диалога при реализации конкретных федеральных и муниципальных проектов с участием граждан, утверждают Т. В. Салынская и А. А. Ясницкая [7].

Соучаствующее проектирование остается в фокусе внимания и у западных исследователей. Так, по мнению Н. Томаса, инновационное мышление при реализации социальных инфраструктурных объектов необходимо, которое предполагает активное участие большинства граждан при их проектировании [12].

В свою очередь, Т. Хатука определяющим контуром построения территориальной инфраструктуры определяет человеческую направленность всех архитектурных и индустриальных проектов [8]. В. Маас приводит пример соучаству-

ющего проектирования современного голландского города, что в определенной степени может послужить ориентиром для управленцев российских поселений [12]. Опыт проектирования социальных инноваций в Финляндии, обобщенный Энн Лайт, также может быть интересен в плане реализации инфраструктурных проектов на территориях российского севера [10].

Как правило, среди заинтересованных сторон соучаствующего о выделяют следующие категории: представители административных структур, бизнеса, инвесторы, местные сообщества активистов.

В нашем исследовании в целях определения мероприятий и функций (наполнения) территории пгт Медвенка Курской области максимально соответствующих запросам всех заинтересованных лиц, а также отвечающих культурно-историческому образу места, идентичности и характеру территории, выявления наиболее значимых преимуществ и проблем поселения и мнений заинтересованных участников процесса о возможных стратегиях ее дальнейшего развития, была подготовлена и проведена серия мероприятий, направленных на реализацию механизмов соучаствующего проектирования.

Главная задача при разработке проекта – вовлечение жителей в процессы предпроектного исследования, проектирования, принятия решений по функциональному зонированию, дальнейшему использованию территории и её социокультурному наполнению, так как именно жители поселения лучше всего знают, что и где для них нужно сделать. Основная идея состоит в максимально возможном сохранении существующей экосистемы, одновременно с созданием комфортных условий как для жителей, так и для гостей.

Для эффективного вовлечения жителей пгт. Медвенка в процесс разработки и проектирования в основу методики соучаствующего проектирования заложены следующие принципы:

1) «Соединять». Налаживание конструктивных отношений с сообществом, совместное определение возможностей для позитивных изменений на выбранной территории. Объединенные возможности

сообщества могут повлиять на создание, внедрение и устойчивость решений.

2) «Принимать». Изучение и составление карты коллективных знаний о территории, ее людях и доступных ресурсах, понимание потребностей и активов сообщества ведет к более осмысленным и эффективным решениям. Кроме того, это время, чтобы пересмотреть возможности, выявленные ранее, и убедиться, что вопросы заданы верно.

3) «Создавать». Преобразование собранной информации в возможные решения концепций организации среды и согласование их с сообществом, тестирования и усовершенствования решения с помощью пилотных проектов и прототипов.

4) «Доставлять». Реализация наиболее подходящего решения и полное вовлечение сообщества. За время поиска концепции и обсуждения ее у сообщества должно быть сформировано отношение к проекту как части их собственного решения, полностью отвечающего их запросам и потребностям.

Мероприятия по вовлечению проходили с участием:

- местных жителей, сообществ и лидеров общественного мнения – молодежь, родительские сообщества, и т.д.;

- работников учреждений образования, культуры и иных муниципальных учреждений;

- Администрации муниципального образования «поселок Медвенка»;

- представителей локального бизнеса и потенциальных инвесторов;

- экспертов, историков-краеведов, экологов, представителей профессиональных сообществ;

- иных групп заинтересованных лиц, как живущих рядом и активно использующих территорию, так и представителей близлежащих районов.

С целью привлечения максимально широкого круга заинтересованных лиц, руководствуясь принципами открытости и доступности данных процедур, выбраны различные мероприятия по их вовлечению. Для обеспечения широкой дискуссии был проведен заранее анонсированный проектный семинар с жителями.

Для более глубокого изучения социокультурного контекста рассматриваемой территории были проведены экспертная сессия онлайн и оффлайн-анкетирование жителей пгт. Медвенка.

Таким образом, были собраны и разработаны способы поддержания интереса и участия путем наращивания возможностей сообщества по поддержке проекта и его дальнейшей реализации, уходу и содержанию в дальнейшем.

Результаты онлайн-голосования по оценке качества благоустройства общественных пространств в пгт. Медвенка приведены на рисунке 1.

Предпочтения респондентов при ответе на вопрос «Какую территорию Вы считаете наиболее актуальной для благоустройства?» представлено на рисунке 2.

Экспертные оценки подтвердили то, что благоустройство Парка «Советский сад» определена в качестве главного приоритета развития. Приведем некоторые из них.

Игорь К., директор МБУ ДО «ДЮСШ Медвенского района»: «Наш посёлок по современным меркам совсем даже небольшой. Но и объектов для занятия физической культурой и спортом на его территории мало. «Советский сад» (Савицкий сад) очень долгое время оставался местом отдыха для жителей п. Медвенка. На территории Сада до сегодняшнего дня остаётся площадь спортивного стадиона, на котором когда-то проводились все спортивные мероприятия и праздники поселкового и районного уровня. Если, в рамках благоустройства будет восстановлена территория стадиона, жители северной части посёлка смогут беспрепятственно заниматься физической культурой, а для всех жителей района появится ещё одна точка притяжения в мир прекрасного».

Ольга А., заведующая музеем имени Д. Я. Самоквасова, отдела МКУК «Центр народного творчества Медвенского района»: «Советский сад – место историческое. Он

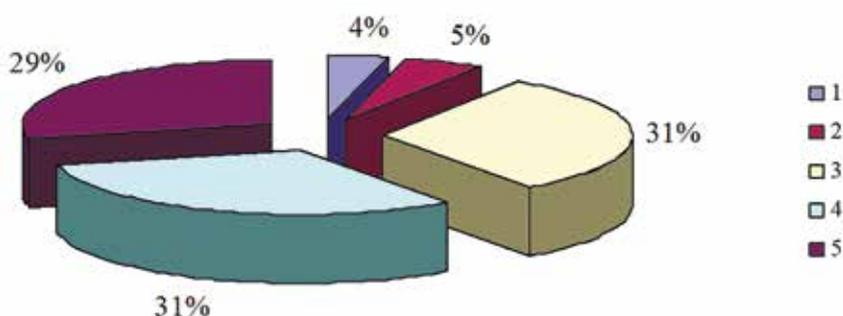


Рисунок 1. Оценка качества благоустройства общественных пространств в пгт. Медвенка (по 5-ти бальной шкале)

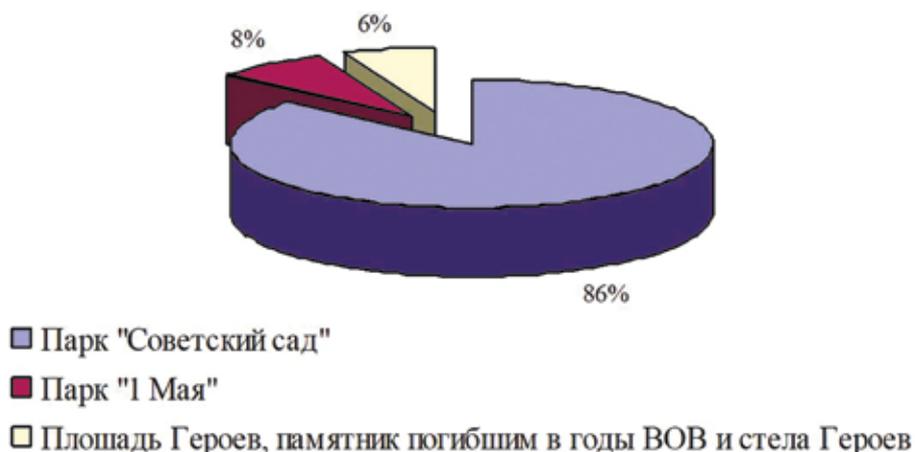


Рисунок 2. Распределение ответов на вопрос «Какую территорию Вы считаете наиболее актуальной для благоустройства?»

являлся собственностью помещиков Савицких. Савицкие – основатели хутора 2-ое Петровское. Нам известна точная дата, когда поручик Андрей Александрович Савицкий заложил свой сад. В мае – июне 1892 года он посадил 300 молодых деревьев. То есть в прошлом году Савицкий сад отметил свой 130-летний юбилей. Интересна и последующая судьба сада. В 1957 году в этом живописном месте раскинулись красочные павильоны районной сельскохозяйственной выставки. По соседству с парком был открыт межколхозный дом отдыха для передовиков. В 1958 году в парке начал работу межколхозный пионерский лагерь. Окрестности Савицкого сада изображены на картине «Подготовка к осенним испытаниям» заслуженного деятеля искусств РСФСР, профессора живописи Ефима Михайловича Чепцова. Хотелось бы, чтобы в парке появились памятные таблички об этих людях и событиях. Можно было бы совершать интереснейшие пешеходные экскурсии. И хорошо бы с заходом в летнее кафе («У Савицких»), чтобы отведать фирменные медвенские пироги с грушами, секрет приготовления которых уходит в XIX век».

*Наталья Ш., заместитель Главы Медвенского района, коренная жительница поселка Медвенка:* «Вся моя жизнь связана с посёлком Медвенка, здесь я родилась, окончила школу, здесь живет моя семья, здесь – друзья, работа, коллеги. А Савицкий сад, постепенно превратившийся в Советский сад – это отдельная яркая страничка в биографии. В воспоминаниях, связанных с детством и юностью, он занимает особое место. Расположенный в живописном месте на берегу зеркального пруда он всегда был "радушным и гостеприимным хозяином поселка". Здесь необычайно красиво в мае всегда пели соловьи, дурманила свои запахом черемуха, а в июне липа, здесь всегда росли самые вкусные в поселке яблоки и вишни, летом на танцевальной площадке, расположенной в глубине сада, дарил свое творчество местный вокально-инструментальный ансамбль. В большие советские праздники (Первомай, День Победы) сюда приходили семьями, трудовыми коллективами, дру-

жескими компаниями, что бы вместе на лоне природы отметить эти события. Продолжать воспоминания можно бесконечно. Хотелось бы возродить этот замечательный живописный уголок как место для семейного отдыха. Сохранить и приумножить его ландшафт, обязательно здесь должны вновь благоухать яблони, вишни, груши, найти свое место липы и черемуха, раскидистые дубы. Без этих представителей флоры название "Советский сад" утратит свое значение».

*Любовь К., директор МКУК «Медвенская детская библиотека», председатель Собрании депутатов посёлка Медвенка:* «Советский сад более тридцати лет назад был местом отдыха для молодёжи, основной площадкой для проведения мероприятий, спортивных соревнований, местом встреч друзей. Воспоминания о тех временах до сих пор радуют старшее поколение жителей нашего посёлка. Сейчас с грустью и ностальгией мы смотрим на опустевшее одинокое место, но тем не менее также радующее глаз своим природным разнообразием. Мне, как директору библиотеки и равнодушному жителю посёлка, хочется видеть нашу молодёжь также счастливо проводящей время на танцевальных площадках, занимающихся спортом на современных объектах на свежем воздухе, видеть детей, которые смогут безопасно и счастливо играть на оборудованных площадках, а старшее поколение благодаря благоустройству Советского сада будет наслаждаться свежим воздухом и тихими прогулками по набережной пруда. Мы с удовольствием вместе с коллективом детской библиотеки готовы проводить в тёплое время года игровые программы, конкурсы и квесты для детей».

*Николай Т., Председатель Медвенского районного Совета ветеранов:* «Постоянно приходят на память воспоминания о тех мероприятиях, состоявшихся здесь в период 70-х и 80-х годов прошлого века: соревнования по футболу, которые проходили на расположенном в саду стадионе, лыжные гонки (трасса прокладывалась по территории сада и пруда), кросс по пересеченной местности. Молодежь приходила на танцы, а трудовые коллективы организаций

и предприятий выступали с концертами перед земляками на открытом воздухе. Было бы замечательно возродить традицию этих выступлений. Ветеранский хор "Родной напев" выступает инициатором проведения фестиваля хоров среди вокальных коллективов не только нашего района, но и всего региона. А замечательное место - "Советский сад" будет вдохновлять участников этого мероприятия. Поэтому в саду хотелось бы увидеть площадку для такого рода культурных событий. Это наши традиции, наша культура, которую мы должны сохранить и передать нашим детям и внукам».

*Наталья П., заведующая домом-музеем им. Е. М. Чепцова:* «Узнав о подготовке проекта благоустройства территории – парк "Советский сад", не могу остаться в стороне и хочу внести небольшую толику предложений. Необходимо не просто восстановить парк "Советский сад", а создать новое комфортное место для отдыха и развития художественно-эстетического вкуса у подрастающего поколения. Создание территории с аллеями, малыми архитектурными формами, быть может, с организацией небольшого пространства с бюстом Е. М. Чепцова или художественного арт пространства позволит проводить в парке пленэры не только ученикам Медвенской школы искусств, но и привлечь студентов и обучающихся художественных образовательных организаций со всей области, а быть может и из других регионов. Дом-музей Ефима Михайловича Чепцова посещает достаточное количество юных художников не только Медвенского района, появление зоны для проведения пленэров поможет увеличить их число».

Эксперты отметили, что при разработке проекта важно учитывать исторический контекст территории, в частности ее архитектурные и природные преимущества, наличие интереснейших исторических событий связанных с местом. Пожелания экспертного сообщества также включали в себя необходимость разнообразия функционального наполнения. По мнению приглашенных экспертов территория должна стать привлекательной для жителей и гостей (туристов), местом притяжения для проведения значимых мероприятий и

неформального общения. Чем выше качество рекреационной среды, тем в большей степени пространство доступно для комфортного пребывания и активности населения в нем

В рамках информирования проводились следующие мероприятия:

1) Публикации в местных печатных СМИ информацию о начале приема предложений от населения о предполагаемых мероприятиях и функции на территории.

2) Информирование на сайте Администрации «поселок Медвенка» в информационно-телекоммуникационной сети Интернет информацию о начале приема предложений от населения о предполагаемых мероприятиях и функции на территории. Вышеуказанная информация размещена на главной странице сайта, в месте, не требующем осуществления прокрутки страницы для прочтения публикации, в форме публикаций небольшого объема, содержащих исчерпывающие сведения о проводимых мероприятиях.

3) Информирование в социальных сетях. Информация о начале приема предложений от населения о предполагаемых мероприятиях и функции на территории парка «Советский сад» размещена на официальных страницах Администрации «поселок Медвенка», а также популярных у населения групп и страниц сообществ.

Консультирование проходило в формате интервью, в том числе глубинные, с жителями и представителями экспертных сообществ пгт. Медвенка.

В рамках соучастия был проведен проектный семинар, в котором приняли участие жители поселка, творческие коллективы, бизнес-сообщество, а также представители администрации поселка (n = 55). В начале семинара участникам были представлены: вступительная речь главы Администрации поселка Медвенка, короткая вводная лекция представителя проектировщика, алгоритм работы и структура для итогового доклада.

Основные задачи семинара направлены на выявление ключевых проблем территории, ассоциаций и образов, связанных с территорией проектирования, целевых пользователей, а также вариантов функ-

ционального наполнения. Приглашенные участники были рассажены в актовом зале Администрации поселка Медвенка по типу «театральной рассадки». Всем участникам были розданы заранее подготовленные карты, ручки, фломастеры, листы для групповой работы и анкеты. Затем участникам семинара было предложено совместно осмыслить рассматриваемую территорию и выработать свои предложения и пожелания, обозначить проблемы и преимущества данных пространств, а также варианты событийного наполнения территории. На разработку предложений было представлено 15 минут.

Пожелания участников проектного семинара отличались разнообразием, однако основные идеи сводились к необходимости сохранения природного ландшафта территории, многообразию функционального наполнения, ее архитектурной целостности, созданию доступной и безопасной среды, благоустройству, а также сохранения исторического и культурного наследия как территории, так и поселка в целом. При этом участники отметили необходимость учета актуального контекста территории, и необходимость исключения функционального наполнения противоречащего присущим для территории смыслам.

Большая часть участников указала на необходимость максимального сохранения в проекте природных характеристик территории и выразила нежелание каких-либо трансформаций, способных разрушить существующее композиционное единство пространства.

Были определены и альтернативные предложения по функциям территории и мероприятиям благоустройства полученные в процессе соучаствующего проектирования:

- зона отдыха для рыбаков;
- место для выездной регистрации брака;
- кинотеатр под открытым небом;
- фонтаны с подсветкой;
- памятные таблички, связанные с различными историческими этапами развития сада, проложить туристическую тропу;
- создание небольшого пространства

с бюстом Е.М. Чепцова, как напоминание, что в этих местах творил заслуженный деятель искусств РСФСР, профессор живописи Е.М. Чепцов, чьи полотна находятся в Третьяковской галерее, о ком писал известный поэт Демьян Бедный;

- создание купели с колодцем и купальной, поскольку в процессе работы по расчистке территории заросшего пруда, забили ключи.

В процессе соучаствующего проектирования были высказаны конфликтные точки зрения, а именно:

- опасения по поводу возможной вырубке старого яблоневого сада и сокращения количества цветников;

- опасения, что не удастся сохранить историческую уникальность: современный стиль негативно повлияет на историко-культурную концепцию территории;

- пешеходные дорожки вдоль набережной должны быть без острых углов следует вписать объекты в ландшафт, максимально сохраняя его;

- сомнения, будет ли востребована территория круглый год.

По итогам проведения семинара были выявлены следующие актуальные проблемы территории:

- многие участки заброшены, не облагорожены;

- не проводятся работы по благоустройству и озеленению по территории парка;

- отсутствует асфальтовое покрытие;

- отсутствуют малые архитектурные формы (урны, скамейки и т.д.);

- отсутствуют велодорожки, общественные туалеты, система навигации по парку, инклюзивная инфраструктура;

- отсутствуют детские и спортивные площадки;

- отсутствие доступа к прибрежной зоне;

- плохая пешеходная связь территории с поселком;

- отсутствие площадок для проведения культурно-массовых мероприятий;

Кроме того, были предложены варианты функциональных зон территории:

- спортивной;
- с детскими игровыми площадками;
- зоны общественного обслуживания;

- тихого отдыха;
- для массовых мероприятий;
- набережная;
- пляж.

### **Заключение**

Разработка методов, ориентированных на повышение степени гражданского участия по формированию комфортной рекреационной среды способствует всестороннему развитию территории за счет более полного удовлетворения потребностей граждан. Люди могут получить то, в чем они нуждаются, при этом они чувствуют, что их слышат и мнение их учитывают. За счет этого активизируется участие местных сообществ в формировании проекта и дальнейшей бережной эксплуатации территории. Соучаствующее проектирование с одной стороны формирует у жителей способности отстаивать свое право видения пространства таковым, каким они хотят, а с другой стороны – управленцы и архитекторы получают новые методы работы над инновационными проектами.

Ключевые аспекты трансформации всех сфер жизнедеятельности человека предполагают коммуникативный поворот в реализации управленческих практик, где главным трендом определяется соучаствующее проектирование.

Новые идеи и дискурсы современного управления рассматриваются как продукты определенного исторического, политического и культурного контекста на локальном и глобальном уровне, связанного обменом идеями между управленцами, профессионалами-экспертами и представителями общественности.

#### Список источников:

1. Абрамов А. П., Чуйков О. Е. Социология управления: учебное пособие – 2-е изд., с исп. и доп. Курск : Изд-во ЗАО «Университетская книга», 2019. 305 с.
2. Абрамов А. П., Каширцева А. Ю. Упреждающее проектное управление бизнес-процессами: монография. Саарбрюккен: Издательский Дом: LAP LAMBERT Academic Publishing, 2016. 216 с.
3. Зотов В. Б., Исаева М. И., Царапов М. Н. Традиции и способы взаимодействия государства и гражданского общества // Муниципальная академия. 2023. № 4. С. 15–20.
4. Концепция по развитию исторических поселений, поддержке и популяризации культурных и туристских возможностей, развитию экономики культурного наследия на период до 2030 года (утв. Минкультуры России). URL: <https://sudact.ru/law/kontseptsiia-po-razvitiuu-istoricheskikh-poselenii-podderzhke-i/kontseptsiia/> (дата обращения: 22.02.2024).
5. Курникова М. В., Никпелова А. А. Принципы открытости в информационном сопровождении деятельности органов публичного управления // Муниципальная академия. 2022. № 2. С. 52–60.
6. Москалева С. М. Урбанистика в контексте социальных трансформаций градостроительной деятельности (2008–2021 годы) // Интеракция. Интервью. Интерпретация. 2023. Т. 15, № 3. С. 31–48.
7. Салынская Т. В. Ясницкая А. А. Межкультурный диалог в рамках государственных и муниципальных проектов // Муниципальная академия. 2023. № 4. С. 59–64.
8. 9 шагов соучаствующего проектирования / Е. В. Иванова, Е. М. Барсукова; под ред. С. Н. Вачковой М.: А-Приор, 2023. 40 с.
9. Hatuka T. The New Industrial Urbanism // Architectural Design. 2021. Vol. 91 (5). Pp. 14–23.
10. Light A. Design and Social Innovation at the Margins: Finding and Making Cultures of Plurality // Design and Culture. 2019. Vol. 11 (1). Pp. 13–35.
11. Maas W. Freeland: How Residents Are Creating a Dutch City from Scratch // Architectural Design. 2021. 91 (5). Pp. 100–105.
12. Thomas N. Innovative Thinking: Engineering Solutions // Architectural Design. 2021. Vol. 91 (6). Pp. 30–37.

#### References:

1. Abramov A. P., Chuiikov O. E. Sociology of management: textbook - 2nd ed., with Spanish. and additional Kursk: Publishing house of ZAO "University Book", 2019. 305 p.
2. Abramov A. P., Kashirtseva A. Yu. Proactive project management of business processes: monograph. Saarbrücken: Publishing House: LAP LAMBERT Academic Publishing, 2016. 216 p.
3. Zotov V. B., Isaeva M. I., Tsarapov M. N. Traditions and methods of interaction between the state and civil society // Municipal Academy. 2023. No. 4. Pp. 15–20.
4. Concept for the development of historical settlements, support and popularization of cultural and tourist opportunities, development of the economy of cultural heritage for the period until 2030 (approved by the Ministry of Culture of Russia). URL: <https://sudact.ru/law/kontseptsiia-po-razvitiuu-istoricheskikh-poselenii-podderzhke-i/kontseptsiia/> (date of access: 02.22.2024).
5. Kournikova M. V., Nikipelova A. A. Principles of openness in information support of the activities of public authorities // Municipal Academy. 2022. No. 2. Pp. 52–60.
6. Moskaleva S. M. Urbanism in the context of social transformations of urban planning activities (2008–2021) // Interaction. Interview. Interpretation. 2023. T. 15, No. 3. Pp. 31–48.
7. Salynskaya T. V. Yasnitskaya A. A. Intercultural dialogue within the framework of state and municipal projects // Municipal Academy. 2023. No. 4. Pp. 59–64.
8. 9 steps of participatory design / E. V. Ivanova, E. M. Barsukova; edited by S. N. Vachkova M.: A-Prior, 2023. 40 p.
9. Hatuka T. The New Industrial Urbanism // Architectural Design. 2021. Vol. 91 (5). Pp. 14–23.
10. Light A. Design and Social Innovation at the Margins: Finding and Making Cultures of Plurality // Design and Culture. 2019. Vol. 11(1). Pp. 13–35.
11. Maas W. Freeland: How Residents Are Creating a Dutch City from Scratch // Architectural Design. 2021. 91 (5). Pp. 100–105.
12. Thomas N. Innovative Thinking: Engineering Solutions // Architectural Design. 2021. Vol. 91 (6). Pp. 30–37.

УДК 338.4, 65.01

DOI: [10.52176/2304831X\\_2024\\_02\\_27](https://doi.org/10.52176/2304831X_2024_02_27)

EDN: [BMKXIS](https://www.edn.ru/BMKXIS)

## Акционерное общество «Объединённая судостроительная корпорация» необходима новая стратегия развития в современных реалиях

---

### JSC «United Shipbuilding Corporation»: a new development strategy is needed in modern realities



**Елена Владимировна Кожина**

ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный морской технический университет», доцент кафедры экономики судостроительной промышленности, кандидат экономических наук, доцент, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6161-3068>, Researcher ID: <http://www.researcherid.com/GXF-8237-2022>, SPIN-код: 9729-1559  
190121, Санкт-Петербург, ул. Лоцманская, 3  
e-mail: [elenakojina29@mail.ru](mailto:elenakojina29@mail.ru)

**Elena V. Kozhina**

Saint Petersburg State Marine Technical University, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6161-3068>, Researcher ID: <http://www.researcherid.com/GXF-8237-2022>, SPIN-код: 9729-1559  
3 Lotsmanskaya Ulitsa, Sankt-Peterburg, Russia, 190121  
e-mail: [elenakojina29@mail.ru](mailto:elenakojina29@mail.ru)

#### *Аннотация.*

Акционерное общество «Объединенная судостроительная корпорация» на сегодняшний день представляет собой мощную интеграционную структуру, являющуюся центром и лидером отечественного судостроения и судоремонта, обладающую исключительными компетенциями в данной области российской промышленности. Компания объединяет порядка сорока отраслевых промышленных предприятий, научных и проектных организаций, расположенных во всех стратегически-значимых регионах нашей Родины и обеспечивает потребности государства в военной морской технике, а также решает множество ключевых задач в области гражданского судостроения. Создание холдинга было продиктовано экономической целесообразностью на определённом этапе развития российской судостроительной промышленности в связи с необходимостью аккумуляции и координации развития низкоэффективных, разрозненных и, в большинстве своём, убыточных судостроительных предприятий. Ведущей целью деятельности корпорации было определено повышение конкурентоспособности отечественного судостроения, достижение эффективного и устойчивого стратегического развития предприятий отрасли в соответствии с глобальными стратегическими интересами государства, а потому стратегия развития АО «ОСК» должна быть направлена на решение наиболее острых отраслевых вопросов и соответствовать современным реалиям жизни.

#### *Ключевые слова.*

Конкурентоспособность, судостроение, судостроительная промышленность, стратегия, стратегическое управление, развитие, Акционерное общество «Объединенная судостроительная корпорация».

#### **Введение**

К началу текущего столетия отечественное судостроение оказалось в довольно неоднозначном положении. С одной стороны, накопленный ещё с советских времён научно-технологический задел позволял нашей стране занимать значительную долю мирового рынка судостроения, особенно в военном сегменте. Россия входила в ограниченный круг стран, имеющих возможность строить корабли и суда всех возможных на тот момент типов и классов. Однако наметившаяся тенденция к увеличению спроса со стороны внутренних потребителей незамедлительно обнажила все системные проблемы, накопившиеся в отрасли на тот момент. Стала очевидна невозможность предприятий российского судостроения выдерживать конкурентную борьбу с лидерами мирового судострои-

#### *Abstract.*

Joint Stock Company «United Shipbuilding Corporation» today represents a powerful integration structure, which is the center and leader of domestic shipbuilding and ship repair, with exceptional competencies in this area of Russian industry. The company unites about forty industrial enterprises, scientific and design organizations located in all strategically important regions of our homeland and meets the needs of the state in military marine equipment, as well as solves many key tasks in the field of civil shipbuilding. The creation of the holding was dictated by economic expediency at a certain stage in the development of the Russian shipbuilding industry due to the need to accumulate and coordinate the development of low-efficiency, disparate and, for the most part, unprofitable shipbuilding enterprises. The main goal of the corporation's activities was determined to increase the competitiveness of domestic shipbuilding, achieve effective and sustainable strategic development of industry enterprises in accordance with the global strategic interests of the state, and therefore the development strategy of JSC USC should be aimed at solving the most pressing industry issues and correspond to modern realities of life.

#### *Keywords.*

Competitiveness, shipbuilding, shipbuilding industry, strategy, strategic management, development, Joint Stock Company «United Shipbuilding Corporation».

тельного рынка. В первую очередь обнаружилось существенное отставание в области гражданского судостроения, которое ещё больше усугубилось в результате глобального кризиса мировой судостроительной промышленности. Всё больше начали проявляться недостатки и отсталость военного судостроения. Пришло осознание, что отрасль не имеет возможностей закрыть существующий спрос и на внутреннем рынке, не говоря уже, о перспективе наращивания флота, как гражданского, так и военного. Большое количество разрозненных независимых предприятий не могли обеспечить свою конкурентоспособность в то время, как мировой опыт стран с развитым судостроением доказывал эффективность создания крупных корпораций, что давало им ряд существенных преимуществ.

В этих условиях в соответствии с направлениями развития отрасли, определёнными «Стратегией развития судостроительной промышленности на период до 2020 года и на дальнейшую перспективу», был подписан указ президента РФ №394 от 21.03.2007 о создании Акционерного общества «Объединенная судостроительная корпорация». Новая организационная структура объединила в себе основные государственные ресурсы отрасли с целью оптимизации и координации деятельности предприятий, преодоления кризисного состояния и достижения конкурентного уровня развития отечественного судостроения.

### Основная часть

Появление новой интегрированной структуры требовало определения соответствующих подходов и ориентиров развития. После длительных обсуждений и согласований 30 октября 2013 года Совет директоров корпорации утвердил Стратегию развития Акционерного общества «Объ-

единенная судостроительная корпорация» на период до 2030 года [17], цели и задачи которой (рисунок 1) были разработаны в соответствии с основным стратегическим документом развития отрасли - Государственной программой «Развитие судостроения» на 2013—2030 годы. Реализация стратегии должна была осуществляться в три этапа и включала в себя комплекс общих мероприятий, сгруппированных по пяти укрупнённым направлениям (рисунок 2).

Предложенный вариант стратегии практически сразу был подвергнут всестороннему критическому анализу заинтересованных сторон. В частности, Вице-премьер Дмитрий Rogozin на заседании Морской коллегии по случаю презентации стратегии подчеркнул чрезмерное смещение положений документа в сторону бумаг в ущерб реальным мерам развития промышленности и технологий. По его мнению, вопросы технического перевооружения судостроительных предприятий, социальных мер защиты сотрудников, оптимизации загрузки

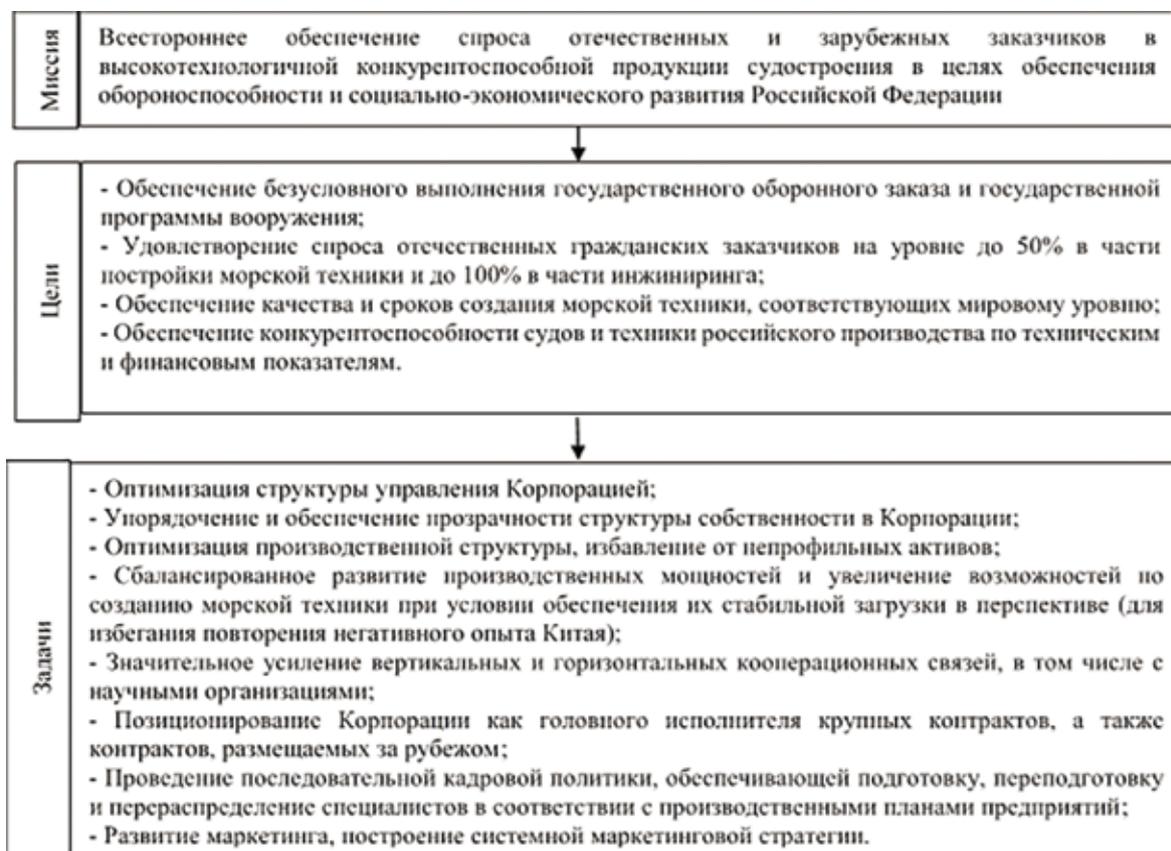


Рисунок 1. Стратегические цели и задачи развития Корпорации

Источник: Составлено автором на основе [18]

Этап 1 — 2013—2015 годы (краткосрочная перспектива)	
Производство	- Разработка регулярно актуализируемой среднесрочной и долгосрочной программ загрузки предприятий Корпорации в разрезе основных секторов рынка и заказчиков;
Управление	Разработка программы технологического развития Корпорации. - Формирование штатной структуры ОСК с учетом пересмотра корпоративной системы управления; - Проведение глубокого анализа активов Корпорации; - Создание корпоративной системы контроля и управления себестоимостью / ценообразованием;
Инжиниринг	- Программа перепрофилирования и отчуждения непрофильных активов; - Разработка детализированной финансовой модели с детализацией по предприятиям.
Кооперация	Программа создания инжиниринговых центров на базе проектно- конструкторских активов в обеспечение бизнес-направлений.
Кадры	Создание консорциума компаний для развития государственно-частного проекта на Дальнем Востоке. Разработка программы развития кадрового потенциала Корпорации.
Этап 2 — 2016—2020 годы (среднесрочная перспектива)	
Производство	- Ежегодное уточнение среднесрочной и долгосрочной программ судостроения в разрезе основных секторов рынка и заказчиков; - Создание управляемой единой программы загрузки (портфеля заказов); - Завершение первого этапа развития производственных мощностей на Дальнем Востоке; - Начало реализации планов по оптимизации и развитию производственных мощностей в регионах.
Управление	- Полномасштабная консолидация активов и переход на единую акцию основных предприятий Корпорации; - Завершение оздоровления ключевых стратегических активов; - Включение или полная передача региональных активов на региональный уровень; - Начало формирования дивизионов по основным бизнес-направлениям; - Организация матричной системы управления.
Инжиниринг	- Повышение эффективности деятельности конструкторских бюро; - Создание специализированных конструкторских коллективов в области гражданского судостроения;
Кооперация	- Разработка и реализация программы создания экспортно-ориентированной продукции. - Развитие отработанного при строительстве СК «Звезда» механизма государственно-частного партнерства при модернизации и создании новых мощностей гражданского судостроения; - Завершение совершенствования кооперации и формирования центров компетенций; - Развитие альянсов и обновление форматов взаимодействия с бизнес- партнерами на внутреннем и внешнем рынках.
Кадры	- Развитие отработанного при строительстве СК «Звезда» механизма государственно-частного партнерства при модернизации и создании новых мощностей гражданского судостроения; - Завершение процессов совершенствования кооперации и центров компетенций; - Развитие альянсов и обновление форматов взаимодействия с бизнес- партнерами на внутреннем и внешнем рынках.
Этап 3 — 2021—2030 годы (долгосрочная перспектива)	
Производство	- Реализация программ технологического развития;
Управление	- Расширение деятельности в области ВТС.
Инжиниринг	Завершение формирования функциональной структуры по продуктовому признаку.
Кооперация	Закрепление на мировом рынке высокотехнологичной гражданской техники. - Развитие практики совместных предприятий для систематического привлечения негосударственных инвестиций в развитие предприятий Корпорации;
Кадры	- Развитие партнерской сети с отечественными и зарубежными предприятиями. Реализация социальных программ.

Рисунок 2. План и этапы реализации Стратегии

Источник: Составлено автором на основе [18]

производственных мощностей отрасли в представленном документе были обозначены слишком размыто [14]. Представители предприятий отрасли также отмечали отсутствие в Стратегии развития Корпорации, как, впрочем, и в самой государственной программе развития судостроения 2013-2030 гг., конкретных работоспособных механизмов достижения заявленных ориентиров [13].

Развитие Корпорации, согласно стратегии, полностью опирается на обеспечение требуемой загрузки имеющихся и планируемых мощностей судостроительных и судоремонтных предприятий заказами при условии благоприятных цен, то есть некой практически идеальной для производителей рыночной конъюнктуры. Кто и как будет обеспечивать такой уровень спроса и цен на судостроительном рынке из документа совершенно не следует. По всей видимости, вся надежда в данном вопросе целиком и полностью возлагается на государство. И если относительно государственного оборонного заказа такой подход ещё как-то может быть оправдан, хотя и имеет достаточное количество нерешённых вопросов, то каким образом это может быть достигнуто в коммерческом сегменте из документа не очень понятно, при этом были представлены обширные планы развития гражданского судостроения.

Следовательно, все последующие программы организационно-технического, инновационного, инвестиционного и прочего развития, разрабатываемые судостроительными предприятиями группы ОСК в соответствии с обязательными указаниями Корпорации, также опираются на исходные допущения полной необходимой загрузки производственных мощностей. При этом обязательства по обеспечению заказами лежат полностью на самих предприятиях. Каким образом они должны это делать не определено ни в самой стратегии, ни в каких-либо других, разрабатываемых на её основе, стратегических или тактических организационно-нормативных документах.

Более того, абсолютно не понятна роль самой Корпорации в данном процессе. Вполне логично, что как некий аккумулирующий, координирующий и управляющий

орган АО «ОСК» должна была бы принимать самое активное участие в этой деятельности, а, возможно, даже возглавить и координировать её, но на данный момент по факту Корпорация выполняет лишь функции постановки задач, контроля и сбора информации.

При наличии такого количества несоответствий, достижение заявленных в стратегии целевых ориентиров представляется весьма сомнительным, что, вполне закономерно, и подтверждается сегодняшними реальными результатами деятельности Общества и входящих в его состав предприятий и организаций отрасли. На наш взгляд, большинство противоречий было определено уже самим процессом создания стратегии. На начальном этапе с целью разработки стратегии была организована рабочая группа из специалистов отрасли. В неё вошли представители высшего менеджмента корпорации, производственных судостроительных предприятий и конструкторских бюро, однако впоследствии по ряду причин группа была упразднена, а к подготовке документа привлечены специалисты Крыловского государственного научного центра. В итоге документ был основательно переработан и по многим моментам кардинально отличался от исходного варианта. С точки зрения теории стратегического менеджмента такой подход является принципиально ошибочным. Поскольку разработку стратегии компании должны осуществлять руководители и собственники бизнеса, понимающие отраслевые особенности и механизм построения бизнес-процессов [1]. Привлечение сторонних специалистов возможно в качестве консультантов и исполнителей, но лишь совместно с внутренними экспертами отрасли [3]. В данном же случае документ полностью разрабатывался представителями сторонней организации, не входящей в состав корпорации. По всей видимости, этим обстоятельством и объясняется излишняя бюрократизация документа, наличие противоречий, отсутствие четких и понятных механизмов реализации намеченных планов.

Непонимание разработчиками стратегии внутренних принципов взаимодействия и бизнес-процессов участников Группы ОСК

привело к созданию некоего расплывчатого документа, в основу которого для устранения возможного противоречия интересов участников создатели положили принцип многовариантности управленческих решений. Действующая стратегия развития АО «ОСК» предполагает порядка двадцати семи альтернативных вариантов, многие из которых являются взаимоисключающими. Например, решения относительно ряда значимых предприятий и конструкторских бюро отрасли, в одних случаях они должны развиваться и модернизироваться, в других – быть ликвидированы. Уже в процессе реализации стратегии может быть выбран любой из вариантов, при этом принятие таких решений относится к компетенции неопределённых «соответствующих подразделений».

Вместе с тем, чтобы стратегия представляла собой реальный действенный план развития организации, она должна быть ориентирована на принятие конкретных последовательных решений [4]. Безусловно, как любой долгосрочный план, стратегия развития должна иметь возможность корректировки мероприятий в зависимости от изменения ситуации, но эти альтернативные варианты не должны носить противоречивый, противоположно направленный характер [2]. Нарушение данного базового принципа стратегического планирования привело к отсутствию возможности использовать стратегию развития ОСК для принятия чётких и обоснованных решений.

Вызывает сомнение и возможность достижения желаемых ориентиров стратегии в условиях имеющихся ресурсов. Такие ключевые и традиционные проблемы оте-

чественного судостроения, как кадровая обеспеченность и изношенность производственных мощностей до сих пор не потеряли своей актуальности. Нехватка трудовых ресурсов, особенно квалифицированных рабочих и инженеров, сейчас всё больше ощущается не только в судостроении, но и во всём промышленном секторе. Предпринимаемые меры по подготовке и закреплению на предприятиях отрасли необходимых кадров пока не принесли желаемого результата [10]. Техническая и технологическая отсталость предприятий отечественного судостроения также не позволяет в обозримом будущем обеспечить переход к пятому технологическому укладу, что составляет основу перехода на так называемый инновационный путь развития промышленности [9]. Ещё одну существенную проблему составляет отсутствие эффективного взаимодействия предприятий ОСК с поставщиками. Проблемы отечественного машиностроения стали остро ощутимы в период санкций, при этом возможность централизованной закупки комплектующих большими партиями, стандартизация и унификация их производства могли бы значительно снизить сроки и стоимость строительства судов. Особое значение этот вопрос имеет в сегменте военного судостроения, где использование импортных комплектующих жестким образом регламентировано, при этом выполнение планов носит безусловный характер.

Достижение целевых показателей стратегии (рисунок 3) обосновывается при условии перехода судостроительной промышленности к пятому технологическому укладу.



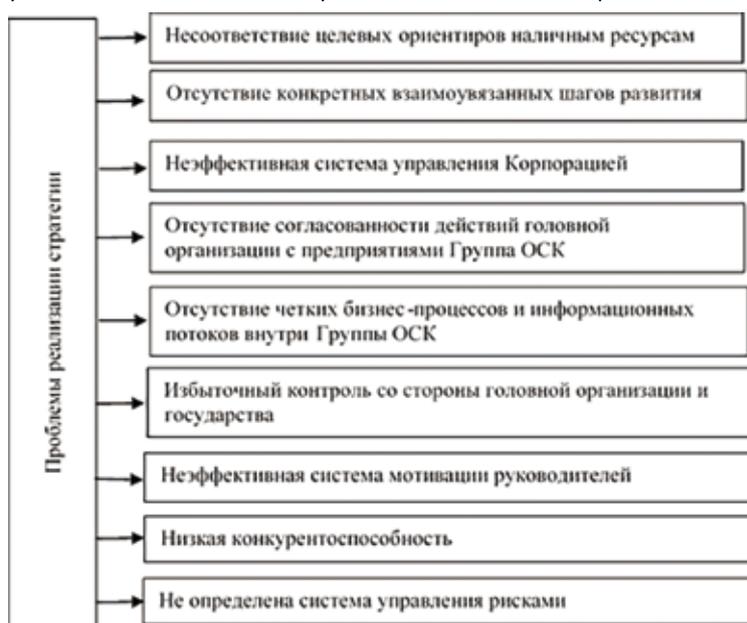
**Рисунок 3. Целевые индикаторы Стратегии**

Источник: Составлено автором на основе [18]

При этом игнорируется тот факт, что значительное количество технологических процессов и техническое состояние производственных мощностей отечественных судостроительных и судоремонтных предприятий не вполне реализовали достижения предыдущего технологического уклада. Для реализации такого существенного технологического прорыва предприятиям требуются значительные инвестиционные вливания. Собственные средства для осуществления инвестиций у таких предприятий в силу их неконкурентоспособности и, соответственно, малой прибыльности, а зачастую и убыточности деятельности, отсутствуют. Фактически единственным источником финансирования для таких предприятий могут служить государственные и федеральные целевые программы. Однако условием участия в таких программах является, во-первых, необходимость обязательной доли софинансирования, что для таких предприятий представляет существенную, а, порой и непреодолимую проблему, а во-вторых, обоснование загрузки создаваемых в рамках проекта мощностей, что, учитывая уже обозначенный выше, неопределённый механизм распределения заказов, также становится неразрешимым препятствием. Сами государственные программы ориентированы преимущественно на стимули-

рование науки и инноваций. Обновление производственных фондов промышленных предприятий отрасли в рамках таких программ происходит в недостаточном объёме и как правило бессистемно. Такой подход не позволяет провести кардинальную перестройку производственной базы предприятий, достаточную для перехода на следующий технологический уровень и обеспечить ресурсную основу для достижения целевых ориентиров стратегии развития АО «ОСК». Отсутствие должного внимания к подобным вопросам в процессе создания стратегии привело к возникновению проблем при её реализации, основные из которых представлены на рисунке 4.

Отсутствие четко выстроенной системы взаимодействия внутри головной организации, дублирование функций и полномочий, размывание границ ответственности департаментов приводит к излишней формализации деятельности, затягиванию процессов принятия решений, большому количеству бюрократических процедур [16]. В результате снижается эффективность работы всей системы [11], поскольку в таких условиях профильные департаменты не в состоянии организовать чёткую и понятную систему взаимодействия с дочерними предприятиями корпорации. Несогласованность действий департаментов и невыстроенные бизнес-процессы



**Рисунок 4. Недостатки реализации действующей Стратегии развития АО «ОСК»**  
 Источник: Составлено автором на основе [18]

провоцируют появление противоречивых указаний, спускаемых в соответствующие подотчётные подразделения дочерних организаций, а также отсутствие координации целей, сроков и других параметров функционирования с возможностями и внутренними бизнес-процессами предприятий. Отсутствие эффективной системы обмена информации внутри АО «ОСК» провоцирует огромное количество дублирующих информационных запросов, которые поступают на предприятия в хаотичном порядке и нелимитированном количестве. При этом сроки предоставления информации, как правило, сильно ограничены, а форма и состав запрашиваемых данных не соответствует формам ведения принятой на предприятии отчётности. Хаотичность циркулирования информации не позволяет отследить, упорядочить и регулировать её качество, что провоцирует неточность и искажение предоставляемых данных.

Отсутствие понятных целей и выстроенных информационных потоков затрудняет осуществление рабочих процессов. В таких условиях с целью хоть какой-то формализации процессов появляются сложные, не согласованные по срокам и зонам ответственности, трудно выполнимые регламенты. Таким образом, на предприятиях формируется малоэффективная система многочисленных, зачастую дублирующих или противоречащих друг другу нормативно-организационных документов. В таких условиях ответственность и полномочия исполнителей размываются, возрастает риск совершения ошибок. В результате принятие практически любого более-менее значимого решения происходит в режиме множественных совещаний и согласований, что затягивает сроки и снижает общую результативность управления.

В результате снижение общей продуктивности управления, постоянные срывы сроков выполнения поставленных задач провоцируют усиление контрольных функций и объёмов всевозможной отчётности, вплоть до использования ручного управления при реализации особо важных и срочных мероприятий. Страх наказания за ошибочные действия ещё больше снижа-

ет мотивацию топ-менеджмента предприятий к усилению самостоятельности принятия решений [15]. Возникает замкнутый круг.

Отсутствие действенной системы ценообразования в отрасли мешает эффективно реализовывать программы, направленные на снижение затрат и управление себестоимостью, что не позволяет повышать конкурентоспособность судостроительных предприятий за счёт снижения издержек. Высокая стоимость строительства, в свою очередь, препятствует предприятиям отрасли решать вопросы увеличения спроса на рыночной основе.

Высокий уровень контроля со стороны государственных надзорных органов и избыточное количество не всегда согласованных между собой и своевременно актуализированных нормативных документов при одновременной необходимости действовать в рыночной конкурентной среде приводят к наложению рыночных и командных механизмов, что затрудняет выстраивание эффективных и понятных бизнес-процессов.

В стратегии обозначены и систематизированы основные ключевые риски недостижения поставленных целей, однако мероприятия по их устранению или минимизации последствий не определены.

На сегодняшний день очевидно, что без внесения существенных изменений запланированные стратегией результаты преобразования отечественной судостроительной промышленности силами АО «ОСК» в обозначенные сроки достигнуты не будут. Увеличение объёмов государственного оборонного заказа позволило обеспечить загрузку верфей и рост выручки предприятий отрасли. Вместе с тем, несмотря на предпринимаемые меры поддержки и значительные объёмы бюджетных инвестиций, за десять лет реализации стратегии не произошло заметного повышения эффективности деятельности верфей и организаций отрасли [9]. Соответственно, дальнейшее следование выбранному курсу приведёт к нерациональному расходованию бюджетных и отраслевых ресурсов, а потому назрела необходимость корректировки, конкретизации или суще-

ственной переработки действующей стратегии. Осознав необходимость проведения изменений правительством с лета 2023 года начали предпринимать первые шаги в данном направлении. Произошла смена руководства АО «ОСК», а сама корпорация на пять лет перешла в доверительное управление банка ВТБ [8].

Смена управления была инициирована правительством и Министерством промышленности и торговли РФ и одобрена президентом. По данным Минпромторга изменение курса должно привести к оздоровлению финансового состояния корпорации, наладить внутренние бизнес-процессы, а также способствовать укреплению отношений с партнёрами. «Мы ожидаем, что доверительный управляющий с учетом его многолетнего опыта обеспечит эффективное управление федеральным имуществом, бесперебойное и своевременное выполнение ОСК госзаказов (ГОЗ) и гражданских заказов. При этом выведет корпорацию в прибыль, сохранит и разовьет производственные компетенции входящих в нее предприятий», - заявил, по данным сетевого информационного издания «Ведомости», министр промышленности и торговли Денис Мантуров [8]. Новая команда начала с проведения аудита, с учётом которого определены первоочередные направления для дальнейшей работы (рисунок 5).

Согласно уже озвученным первым результатам аудита финансовая ситуация в

Корпорации достаточно плачевная, практически отсутствует полноценная достоверная отчётность по проводимым проектам, которые имеют огромные убытки. Убыточными являются и большинство контрактов ОСК, отрасль держится только благодаря финансовым вливаниям государства. Для выравнивания финансового состояния необходимо в первую очередь компенсировать накопленные убытки, что предполагается сделать за счёт дополнительной капитализации со стороны государства [6].

Заместитель министра промышленности и торговли РФ Виктор Евтухов в августе 2023 года заявил о необходимости принятия новой стратегии развития АО «ОСК» [5], проект которой должен появиться под управлением нового генерального директора Андрея Пучкова к весне 2024 года [19]. Будет ли новый документ более действенным, чем прежняя редакция зависит от того насколько новая команда учтёт предыдущий опыт и будут ли учтены все имеющиеся ключевые проблемы отрасли.

На рисунке 6 представлены основные модели стратегического развития. Объединённая судостроительная корпорация использовала стратегию поглощения на начальном этапе формирования корпорации, когда такой подход был оправдан для завоевания уникального положения на рынке отечественного судостроения. Дальнейшее её применение, как базового направления деятельности не представляется

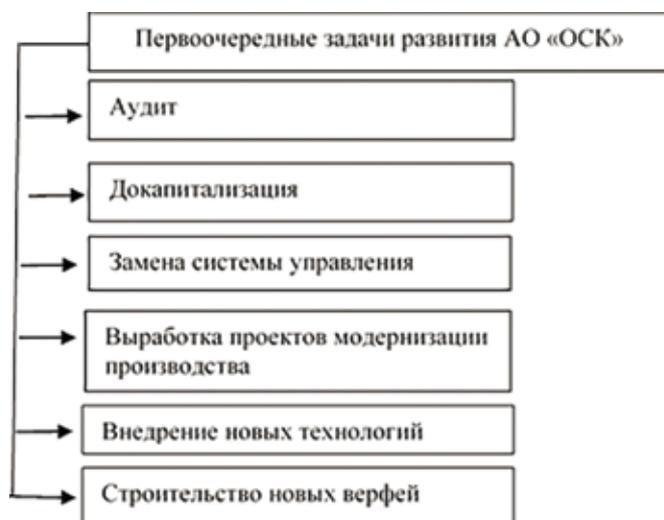


Рисунок 5. Первоочередные изменения в развитии АО «ОСК»

Источник: Составлено автором на основе [6]

целесообразным. Изначально планировалось также развиваться за счёт наращивания вертикальных связей, впоследствии эта идея также была признана неэффективной, поскольку включение в состав корпорации проблемных предприятий-производителей комплекующих не давало никаких дополнительных преимуществ ни в финансовом плане, ни с точки зрения минимизации затрат производства. Отраслевые особенности деятельности предприятий, особенно военного сектора, исключают стратегию аутсорсинга, а климатические условия нашей страны и не решенные на сегодняшний день системные проблемы отрасли не позволяют пока конкурировать исключительно на минимизации издержек.

Опыт крупных мировых судостроительных организаций показывает, что ни одна компания не занимает лидирующих позиций во всех сегментах рынка, все они имеют определённую специализацию. Между тем, АО «ОСК» стремится к установлению доминирующего положения на всём рынке отечественного судостроения и судоремонта. Такое положение является

нетипичным для отрасли, но вполне возможно по итогу приобретения мощностей для строительства крупнотоннажных судов. Наиболее подходящей на данном этапе развития отечественного судостроения представляется стратегия фокусирования на базе дифференциации продукции. Такая стратегия достаточно часто используется на предприятиях судостроения и вполне успешно зарекомендовала себя. Концентрация на отдельных направлениях бизнеса позволяет более эффективно аккумулировать ресурсы, достигать стратегических финансовых преимуществ на основе эффекта масштаба, наращивать серийность производства. Аккумулирование финансовых возможностей и накопление опыта в определённых стратегических направлениях позволит получить дополнительные конкурентные преимущества и повысить общую конкурентоспособность отрасли. Ключевые конкурентные ниши, на которых необходимо сосредоточиться представлены на рисунке 7.

Ключевые продуктовые ниши, по мнению автора, необходимо разделить на



**Рисунок 6. Модели стратегического развития**

Источник: Составлено автором на основе [7]



**Рисунок 7. Ключевые конкурентные ниши АО «ОСК»**

Источник: Составлено автором на основе [5; 9; 13; 18]



**Рисунок 8. Направления решения проблем развития АО «ОСК»**

Источник: Составлено автором на основе [5; 9; 13; 12; 18]

коммерческий и стратегический сектор, для которых необходимо разработать различные подходы к управлению, ценообразованию, формированию спроса, финансированию проектов обновления производственных мощностей.

Стратегический сектор должен стать преимущественно зоной ответственности государства. В то время как управление коммерческим сегментом необходимо осуществлять на основе рыночных подходов.

Возможные направления для решения проблемных вопросов реализации стратегии развития АО «ОСК» представлены на рисунке 8.

### Заключение

Новая стратегия развития АО «ОСК» должна основываться на проведении системной масштабной модернизации действующих вервей и строительства новых с учётом обеспечения возможностей перехода к новому технологическому укладу.

При этом необходимо в полной мере использовать те возможности, которые появились у отрасли в связи с увеличением внутреннего спроса в рамках сложившейся внешнеполитической ситуации. Необходимо обозначить конкретные шаги по решению системных отраслевых проблем, связанных с формированием кадрового потенциала, управлением издержками и ценообразованием.

Жизнеспособность новой стратегии будет определяться тем, в какой степени новым руководством будет учтён опыт своих предшественников, а также насколько будут проанализированы и проработаны имеющиеся в отрасли проблемные вопросы. Работоспособный документ должен содержать не просто обобщённые цели и желаемые результаты. Необходимо тщательно проработать конкретные механизмы решения поставленных задач, сформировать комплекс последовательных взаимоувязанных мероприятий, реализуемых на основе системного подхода.

#### Список источников:

1. Brovko P.M., Petruk G.V. Strategic management of development of the military-industrial complex enterprises with the use of dual technologies under the resource-based approach // *Economic and Social Changes-Facts Trends Forecas.* – 2016. – № 3. – p. 82-97. – doi: 10.15838/esc.2016.3.45.4.
2. Malekpour Sh., Walker W.E., Marchau V.A.W.J. Bridging Decision Making under Deep Uncertainty (DMDU) and Transition Management (TM) to improve strategic planning for sustainable development // *Environmental Science & Policy.* – 2020. – p. 158-167. – doi: 10.1016/j.envsci.2020.03.002.
3. Struckell E., Ojha D., Dhir A. Strategic choice in times of stagnant growth and uncertainty: An institutional theory and organizational change perspective // *Technological Forecasting and Social Change.* – 2022. – p. 121839. – doi: 10.1016/j.techfore.2022.121839.
4. Weston M.J. Strategic Planning in an age of uncertainty: Creating clarity in uncertain times // *Nurse Leader.* – 2020. – № 1. – p. 54-58. – doi: 10.1016/j.mnl.2019.11.009.
5. В Минпромторге отметили необходимость новой стратегии развития ОСК // Рамблер URL: <https://finance.rambler.ru/economics/51309275-v-minpromtorge-otmetili-neobhodimost-novoy-strategii-razvitiya-osk/> (дата обращения: 20.02.2024).
6. ВТБ просит власти закрыть финансовые дыры в ОСК и не планирует получать доход от управления // *Коммерсантъ* URL: <https://www.kommersant.ru/doc/6210022> (дата обращения: 16.02.2024).
7. Глотова, Е.А., Глотова В.В. Стратегическое управление: анализ концепций / Е.А. Глотова, В.В. Глотова // *Известия ДВФУ. Экономика и управление.* – 2021. № 1. – С. 126-136.
8. Зачем правительство передает на пять лет ОСК в управление ВТБ // *Ведомости* URL: <https://www.vedomosti.ru/business/articles/2023/08/11/989593-zachem-pravitelstvopereadaet-osk-v-upravlenie-vtb> (дата обращения: 15.02.2024).
9. Кожина, Е. В. Ключевые проблемы на пути цифровой трансформации российского судостроения / Е. В. Кожина, Е. Р. Числяева // *Beneficium.* – 2023. – № 1(46). – С. 28-35. – DOI 10.34680/BENEFICIUM.2023.1(46).28-35.
10. Кожина, Е. В. Оценка трудового потенциала в системе управления конкурентоспособностью судостроительного предприятия: теоретический аспект / Е. В. Кожина // *Муниципальная академия.* – 2023. – № 4. – С. 223-233. – DOI 10.52176/2304831X\_2023\_04\_223.
11. Кротенко Т.Ю., Макеева В.Г., Денисова И.В. Планирование организационного развития. // *Муниципальная академия.* – 2023. – №1. – С. 59-64.
12. Нужно больше господдержки: ОСК рассказала, что требу-

ется верфям // Сетевое издание «Интернет-портал Fishnews URL: <https://fishnews.ru/news/49112> (дата обращения: 18.02.2024).

13. Опять на дне // *KONKURENT.RU* URL: <https://konkurent.ru/article/12223> (дата обращения: 10.02.2024).
14. Rogozin раскритиковал стратегию развития ОСК // *РИА Новости* URL: <https://ria.ru/20240220/avto-1928495989.html> (дата обращения: 10.02.2024).
15. Розенков М.А., Лапыгин Ю.Н. Стратегические альянсы: достоинства и недостатки // *Муниципальная академия.* – 2022. – №1. – С. 132-137.
16. Савин С.В., Мурзин А.Д. Технологии поддержки принятия управленческих решений: от формальной автоматизации к искусственному интеллекту. // *Муниципальная академия.* – 2023. – №4. – С. 65-77.
17. Совет директоров ОАО «ОСК» утвердил Стратегию развития корпорации до 2030 года // *Акционерное общество «Объединенная судостроительная корпорация»* URL: <https://www.aosk.ru/press-center/news/sovot-direktorov-oao-oskutverdil-strategiyu-razvitiya-korporatsii-do-2030-goda/> (дата обращения: 16.02.2024).
18. Стратегия развития АО «Объединенная судостроительная корпорация» на период до 2030 года: утв. протоколом Совета директоров ОАО «ОСК» от 30.10.2013 г. № 106 СД-П [Электронный ресурс]. – Электрон. текстовые данные. – Режим доступа: [http://portnews.ru/upload/basefiles/1028\\_strategy\\_2013.pdf](http://portnews.ru/upload/basefiles/1028_strategy_2013.pdf). (дата обращения: 01.02.2024). – Загл. с экрана.
19. Стратегия развития ОСК будет представлена весной // *Портал sudostroenie.info* URL: <https://sudostroenie.info/novosti/41448.html> (дата обращения: 20.02.2024).

#### References:

1. Brovko P.M., Petruk G.V. Strategic management of development of the military-industrial complex enterprises with the use of dual technologies under the resource-based approach // *Economic and Social Changes-Facts Trends Forecas.* – 2016. – № 3. – p. 82-97. – doi: 10.15838/esc.2016.3.45.4.
2. Malekpour Sh., Walker W.E., Marchau V.A.W.J. Bridging Decision Making under Deep Uncertainty (DMDU) and Transition Management (TM) to improve strategic planning for sustainable development // *Environmental Science & Policy.* – 2020. – p. 158-167. – doi: 10.1016/j.envsci.2020.03.002.
3. Struckell E., Ojha D., Dhir A. Strategic choice in times of stagnant growth and uncertainty: An institutional theory and organizational change perspective // *Technological Forecasting and Social Change.* – 2022. – p. 121839. – doi: 10.1016/j.techfore.2022.121839.

4. Weston M.J. Strategic Planning in an age of uncertainty: Creating clarity in uncertain times // Nurse Leader. – 2020. – № 1. – p. 54-58. – doi: 10.1016/j.mnl.2019.11.009.
5. The Ministry of Industry and Trade noted the need for a new strategy for the development of the USC // Rambler URL: <https://finance.rambler.ru/economics/51309275-v-minpromtorgeotmetili-neobhodimost-novoy-strategii-razvitiya-osk/> (date of appeal: 02/20/2024).
6. VTB asks the authorities to close the financial holes in the USC and does not plan to receive income from management // Kommersant URL: <https://www.kommersant.ru/doc/6210022> (date of application: 02/16/2024).
7. Glotova, E.A., Glotova V.V. Strategic management: analysis of concepts / E.A. Glotova, V.V. Glotova // News of the FEFU. Economics and management. – 2021. No. 1. – pp. 126-136.
8. Why does the government transfer the USC to VTB management for five years // Vedomosti URL: <https://www.vedomosti.ru/business/articles/2023/08/11/989593-zachem-pravitelstvo-peredaet-osk-v-upravlenie-vtb> (date of reference: 02/15/2024).
9. Kozhina, E. V. Key problems on the path of digital transformation of Russian shipbuilding / E. V. Kozhina, E. R. Schislyaeva // Beneficium. – 2023. – № 1(46). – Pp. 28-35. – DOI 10.34680/BENEFICIUM.2023.1(46).28-35.
10. Kozhina, E. V. Assessment of labor potential in the competitiveness management system of a shipbuilding enterprise: a theoretical aspect / E. V. Kozhina // Municipal Academy. – 2023. – No. 4. – Pp. 223-233. – DOI 10.52176/2304831X\_2023\_04\_223.
11. Krotenko T.Yu., Makeeva V.G., Denisova I.V. Organizational development planning. // Municipal Academy. – 2023. – No.1. – pp. 59-64.
12. More state support is needed: USC told what the shipyards need // Online publication "Fishnews Internet Portal URL: <https://fishnews.ru/news/49112> (date of access: 02/18/2024).
13. Back at the bottom // KONKURENT.RU URL: <https://konkurent.ru/article/12223> (date of address: 02/10/2024).
14. Rogozin criticized the USC development strategy // RIA Novosti URL: <https://ria.ru/20240220/avto-1928495989.html> (date of reference: 02/10/2024).
15. Rozenkov M.A., Lapygin Yu.N. Strategic alliances: advantages and disadvantages // Municipal Academy. – 2022. – No. 1. – pp. 132-137.
16. Savin S.V., Murzin A.D. Technologies for supporting managerial decision-making: from formal automation to artificial intelligence. // Municipal Academy. – 2023. – No.4. – pp. 65-77.
17. The Board of Directors of JSC "USC" approved the Development Strategy of the corporation until 2030 // Joint Stock Company "United Shipbuilding Corporation" URL: <https://www.aosk.ru/press-center/news/sovets-direktorov-oao-osk-utverdil-strategiyu-razvitiya-korporatsii-do-2030-goda/> (date of reference: 02/16/2024).
18. Development strategy of JSC United Shipbuilding Corporation for the period up to 2030: approved by the Minutes of the Board of Directors of JSC USC dated 10/30/2013 No. 106 SD-P [Electronic resource]. – The electron. text data. – Access mode: [http://portnews.ru/upload/basefiles/1028\\_strategy\\_2013.pdf](http://portnews.ru/upload/basefiles/1028_strategy_2013.pdf). (date of application: 02/01/2024). – Blank from the screen.
19. The USC development strategy will be presented in the spring // Portal sudostroenie.info URL: <https://sudostroenie.info/novosti/41448.html> (date of application: 02/20/2024).

УДК 332.1 (502)

DOI: [10.52176/2304831X\\_2024\\_02\\_40](https://doi.org/10.52176/2304831X_2024_02_40)

EDN: [BXZQJU](https://www.edn.ru/BXZQJU)

## Развитие научно-технологического потенциала регионов Приволжского федерального округа Российской Федерации

## Development of scientific and technological potential of the regions of the Volga federal district of the Russian Federation



**Ксения Сергеевна Иванова**

АНОО ВО ЦС РФ Российский университет кооперации  
Казанский кооперативный институт (филиал), аспирант  
Россия, Республика Татарстан, г. Казань  
e-mail: [kafedraeconom@mail.ru](mailto:kafedraeconom@mail.ru)

**Ksenia Sergeevna Ivanova**

ANOO VO CS RF Russian University Cooperative Kazan  
Cooperative Institute (branch), graduate student  
Russia, Republic of Tatarstan, Kazan  
e-mail: [kafedraeconom@mail.ru](mailto:kafedraeconom@mail.ru)



**Орудж Дамир оглы Алыев**

АНОО ВО ЦС РФ Российский университет кооперации  
Казанский кооперативный институт (филиал), аспирант  
Россия, Республика Татарстан, г. Казань  
e-mail: [kafedraeconom@mail.ru](mailto:kafedraeconom@mail.ru)

**Oruj Damir son Aliev**

ANOO VO CS RF Russian University Cooperative Kazan  
Cooperative Institute (branch), graduate student  
Russia, Republic of Tatarstan, Kazan  
e-mail: [kafedraeconom@mail.ru](mailto:kafedraeconom@mail.ru)



**Алсу Рустэмовна Набиева**

АНОО ВО ЦС РФ Российский университет кооперации  
Казанский кооперативный институт (филиал), ректор,  
доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры  
экономики и управления  
Россия, Республика Татарстан, г. Казань  
ORCID: 0000-0002-6269-7355, SPIN code: 8384-2764, Author ID: 844792  
e-mail: kafedraeconom@mail.ru

**Alsu Rustemovna Nabieva**

Russian University of Cooperation Kazan Cooperative Institute  
(branch), Rector, Doctor of Economics, Associate Professor,  
Professor of the Department of Economics and Management  
Russia, Republic of Tatarstan, Kazan  
ORCID: 0000-0002-6269-7355, SPIN code: 8384-2764, Author ID: 844792  
e-mail: kafedraeconom@mail.ru

**Аннотация.**

В настоящее время, в условиях активной трансформации глобальной экономики, ключевую роль в развитии регионов играют инновации. Это особенно заметно в промышленно развитых странах, где перспективы устойчивого экономического роста тесно связаны с интеграцией последних научно-технических достижений, включая прогресс в сферах информационных технологий, биотехнологий, нанотехнологий, а также внедрение новых материалов и технологий, направленных на экономию ресурсов и защиту окружающей среды. Развитие научно-технологического потенциала регионов Российской Федерации признается приоритетной задачей на государственном уровне. Вопросы разработки и реализации стратегий, которые могут стимулировать научно-технологическое развитие региональной экономики, занимают центральное место в дискуссиях на высшем государственном уровне и в научных кругах. Приволжский федеральный округ России выделяется среди других регионов благодаря своей высокой научно-технологической активности. Анализ научно-технологического потенциала данного региона, учитывая его научные, технологические и экономические характеристики, является важной задачей, предусматривающей актуальность разработки специальных территориальных стратегий и методов оценки научно-технологического развития. Объектом исследования является научно-технологический потенциал Приволжского федерального округа Российской Федерации. Целью исследования является оценка состояния, проблем и перспектив развития научно-технологического потенциала регионов Приволжского федерального округа. Методы исследования: статистический анализ, сравнительный анализ, документальный метод, общенаучные методы. Научная новизна данного исследования включает в себя идентификацию и анализ ключевых факторов, которые влияют на научно-технологический потенциал, а также определение направлений его развития в регионах Приволжского федерального округа.

**Ключевые слова.**

Развитие научно-технологического потенциала, регионы ПФО, импортозамещение, инвестиционный процесс, научно-технологическое сотрудничество, санкционная политика.

**Abstract.**

Currently, in the context of active transformation of the global economy, innovation plays a key role in the development of regions. This is especially noticeable in industrialized countries, where the prospects for sustainable economic growth are closely linked to the integration of the latest scientific and technological achievements, including progress in the fields of information technology, biotechnology, nanotechnology, as well as the introduction of new materials and technologies aimed at saving resources and protecting the environment. The development of the scientific and technological potential of the regions of the Russian Federation is recognized as a priority task at the state level. Issues of developing and implementing strategies that can stimulate the scientific and technological development of the regional economy occupy a central place in discussions at the highest government level and in scientific circles. The Volga Federal District of Russia stands out among other regions due to its high scientific and technological activity. Analysis of the scientific and technological potential of a given region, taking into account its scientific, technological and economic characteristics, is an important task, which provides for the relevance of developing special territorial strategies and methods for assessing scientific and technological development. The object of the study is the scientific and technological potential of the Volga Federal District of the Russian Federation. The purpose of the study is to assess the state, problems and prospects for the development of the scientific and technological potential of the regions of the Volga Federal District. Research methods: statistical analysis, comparative analysis, documentary method, general scientific methods. The scientific novelty of this research includes the identification and analysis of key factors that influence scientific and technological potential, as well as determining the directions of its development in the regions of the Volga Federal District.

**Keywords.**

Development of scientific and technological potential, regions of the Volga Federal District, import substitution, investment process, scientific and technological cooperation, sanctions policy.

## **Введение**

Приоритетной задачей развития России в настоящее время выступает укрепление научно-технологического компонента, как на национальном, так и на региональном уровнях. Государство активно поддерживает научные разработки в ключевых экономических областях, в то время как региональные власти способствуют развитию научно-технологических инициатив на уровне субъектов хозяйствования. Интерес к научно-технологическому процессу распространяется за пределы научных кругов, охватывая политическую сцену и бизнес-сообщества, в том числе, малый бизнес. Создано множество федеральных и региональных программ поддержки инноваций. При этом, на первый план в конкурентной борьбе российских регионов, как внутри страны, так и на международной арене, выходит научно-технологический потенциал [11].

Научно-технологический потенциал региона является важнейшим фактором его экономического развития и конкурентоспособности и определяется способностью региона генерировать новые идеи, технологии и продукты, а также эффективно внедрять их в производство и социальную сферу. Основную роль в формировании научно-технологического потенциала играют научно-исследовательские учреждения, образовательные институты, научно-технологические компании и стартапы, а также инфраструктурные и финансовые ресурсы, доступные в регионе.

## **Результаты исследования и обсуждения**

Приволжский федеральный округ представляет собой территориальное образование, объединяющее четырнадцать регионов России. Эти регионы занимают относительно небольшую часть территории страны, но их вклад в экономику значителен: валовый региональный продукт составляет более 15% от общего по стране. Экономика округа достаточно разнообразна, ведущими отраслями выступают добывающая промышленность, машиностроение и нефтехимическая отрасль. Важную роль также играют агропромышленность, биотехнологии, фармацевтика, строительство и энергетика.

ПФО занимает ведущие позиции по организации условий для технологического предпринимательства, благодаря развитию оборонной и обрабатывающей промышленности. Основная часть научно-технологической инфраструктуры сосредоточена в Татарстане и Чувашии, где расположено большинство бизнес-инкубаторов, технопарков и консультационных центров, а также активно развиваются научно-технологические кластеры, центры коллективного пользования и трансфера технологий, а также венчурные фонды [3].

В области научно-технологического потенциала среди регионов ПФО, лучшие показатели интенсивности научно-технологической деятельности субъектов хозяйствования, удельного веса субъектов хозяйствования, реализующих технологические инновации, а также удельного веса научно-технологических технологий в промышленности имеет Татарстан. Лучший результат по удельному весу применения новых производственных технологий демонстрирует Пермский край, по удельному весу инвестиций в научно-технологический процесс - Кировская область, по удельному весу научно-технологической продукции - Мордовия.

В целом, уровень научно-технологической активности ПФО превосходит среднероссийский, в основном благодаря высоким результатам Татарстана и динамики Самарской и Ульяновской областей, а также Республик Башкортостан и Удмуртия [1].

В регионах ПФО насчитывается значительное количество организаций, осуществляющих технологические инновации. По данному показателю можно выделить Татарстан, Мордовию, Чувашскую Республику, Ульяновскую область. Разработка новых производственных технологий активно ведётся в Татарстане, Пермском крае, Самарской и Ульяновской областях, а также в Республиках Башкортостан и Татарстан. Заметный прогресс в использовании научно-технологических производственных технологий наблюдается в Пермском крае, а также в Нижегородской и Самарской областях, Республиках Башкортостан, Татарстан, Удмуртия и Саратовской области.

В отдельных регионах ПФО отмечается повышенный уровень расходов на инновации (в Кировской области 9,2%, в Нижегородской области 8,3%), а по удельному весу научно-технологических товаров и услуг Приволжский округ опережает общероссийские показатели, в основном благодаря Мордовии, Татарстану, Ульяновской и Нижегородской областям [5].

Таким образом, наиболее развитый научно-технологический потенциал из регионов ПФО имеется в Республике Татарстан. Кроме того, в списке научно-технологических активных регионов можно выделить Самарскую и Нижегородскую области. Динамика и уровень показателей научно-технологического потенциала ПФО указывают на наличие в целом благоприятных условий для научно-технологической деятельности.

При реализации научно-технологических проектов в действующих или новых организациях критическим моментом становится поиск финансовых источников для таких инициатив и дальнейшее развитие научно-технологического потенциала. Экономический аспект научно-технологического потенциала базируется на технологической и финансовой поддержке.

Анализ глобального и отечественного опыта показывает, что для развития научно-технологического потенциала применяются такие форматы, как технопарки, индустриальные и промышленные зоны, бизнес-инкубаторы. В Приволжском федеральном округе функционирует около 120 учреждений, способствующих развитию научно-технологического потенциала, однако, несмотря на это, имеются определенные трудности, негативно влияющие на полноценную реализацию инициатив и стратегий в данной области [8].

С момента распада СССР в России при поддержке международных структур начали появляться технологические инкубаторы, направленные на поддержку ранних стадий развития малых научно-технологических компаний. Примером является инкубатор в Нижнем Новгороде, предлагавший конкурсные гранты. В последние годы в ПФО отмечается активное развитие бизнес-инкубаторов, что делает округ одним из лидеров в России по их количеству. Эти инкубаторы, чаще всего располагаясь на базе ведущих вузов, играют большую

роль в поддержке молодых специалистов и стимулировании их предпринимательских инициатив.

При этом, существуют различные мнения экспертов о российской бизнес-инкубации. Некоторые считают её неполноценной адаптацией зарубежного опыта, не способствующей развитию малых компаний. В то же время другие видят её как развивающуюся отрасль, где инкубаторы больше сфокусированы на предоставлении услуг стартапам, чем на сдаче помещений, что соответствует успешным международным практикам [7].

С начала XXI века государственная политика Российской Федерации активно способствовала развитию инновационно-технологических центров (ИТЦ), которые предоставляют арендуемые пространства большому количеству мелких фирм, а также оказывают техническую и информационную поддержку, в том числе, помощь в поиске источников финансирования.

Необходимо отметить, что развитие технопарков и ИТЦ сталкивается с проблемой недостаточной разработанности законодательства на федеральном уровне. Прогресс выполнения стратегических инициатив в области развития науки и инноваций пока является недостаточным. В этом контексте важную роль начинают играть региональные инициативы и программы поддержки.

Тем не менее, существующие технопарки и ИТЦ, как элементы научно-технологического потенциала, сталкиваются с проблемой ограниченного пространства для развития малых научно-технологических компаний из-за барьеров на региональных рынках. Несмотря на доступ к производственной инфраструктуре, эти организации ограничены в возможностях своего расширения из-за недостатка доступных производственных площадей. Это препятствует возникновению новых научно-технологических предприятий и ограничивает рост тех, которые уже заняли свою нишу на рынке, тем самым уменьшая значимость технопарков и ИТЦ как объектов поддержки для новых малых научно-технологических предприятий.

На данный момент, в Республиках Татарстан, Мордовия, Башкортостан, Пермском крае и Нижегородской области

отмечается высокая концентрация учреждений, формирующих основу региональной производственно-технологической инфраструктуры. Это способствует развитию научно-технологического потенциала как в самих регионах, так и во всём Приволжском федеральном округе (ПФО). В этих регионах преобладают технопарки и бизнес-инкубаторы, однако наблюдается недостаток центров инновационно-технологического развития и центров коллективного доступа [10].

На рис.1 представлены рекомендации по совершенствованию научно-технологического потенциала регионов.

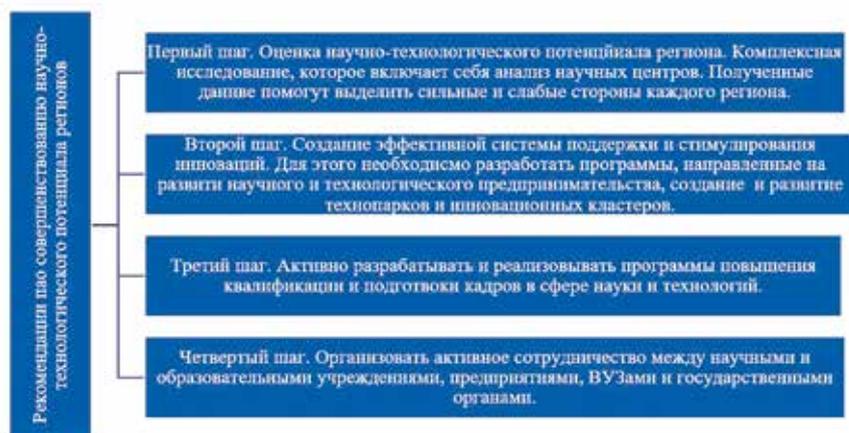
Ключевым фактором для развития научно-технологического потенциала является определение источников финансирования. В общероссийском контексте, финансирование научных исследований преимущественно зависит от государственного бюджета, в отличие от международной практики, где основная роль отводится частному сектору. В разных странах доля государственных вложений в сфере образования и научных исследований варьируется. Так, например, в Китае значительными являются государственные расходы на инновации, тогда как в России заметно снижены инвестиции на исследования в области высшего образования. Такое положение дел в России, в сравнении с зарубежными аналогами, показывает недостаточность финансирования исследований и разработок. Это связано с ограниченными инвестициями частного сектора в эти сферы и слабым участием образова-

тельных учреждений в научно-исследовательской деятельности.

На уровне регионов, основными механизмами поддержки научно-технологических инициатив выступают грантовое финансирование, предоставление кредитов и венчурные инвестиции. На начальных этапах, малые научно-технологические компании часто сталкиваются с потребностью в первоначальном финансировании, обычно покрываемом через региональные субсидии. Эффективным решением видится создание в регионах специализированных фондов, направленных на финансирование начальных затрат на патентную деятельность, развитие научно-технологических проектов, а также на производство и продвижение прототипов. Однако в Приволжском федеральном округе наблюдается недостаточное развитие финансовой научно-технологической инфраструктуры. Лидерами по созданию такой инфраструктуры являются Республика Татарстан и Башкортостан, Чувашская Республика, Нижегородская, Самарская и Саратовская области.

Особенности размещения промышленно-технологической и финансовой инфраструктуры ограничивают научно-технологические потенциалы отдельных регионов. Кроме того, проблема усугубляется недостаточно развитой банковской системой и высоким уровнем инфляции, что снижает привлекательность долгосрочных научно-технологических проектов [12].

Недостаточно развитый экономический элемент научно-технологического потенци-



**Рисунок 1. Рекомендации по совершенствованию научно-технологического потенциала регионов**

Источник: составлено авторами

ала приводит к переориентации ключевых исследовательских инициатив вне ПФО или к поиску сотрудничества с другими регионами и за рубежом для реализации и коммерциализации инноваций, что ограничивает научно-технологический потенциал компаний ПФО.

Передовые позиции в развитии экономической компоненты научно-технологического потенциала в ПФО занимает Республика Татарстан. Прогресс также заметен в Республиках Мордовия, Башкортостан, Нижегородской области и Пермском крае. Однако, в целом в ПФО экономическая составляющая научно-технологического потенциала на текущий момент не обеспечивает значительного роста научно-технологической активности предприятий. Компании всех размеров сталкиваются с трудностями доступа к финансированию и промышленно-технологическим ресурсам для разработки новаторских продуктов и технологий.

Помимо экономической составляющей, важнейшую роль в эффективности научно-технологических процессов компаний и развитии научно-технологического потенциала играет доступ к требуемой информации. В России текущая ситуация в данной области в целом позволяет успешно справляться с предоставлением обширной технической информации по всем аспектам науки и технологии, в том числе, включая доступ к патентным данным. При этом, ощущается дефицит информации о рыночных условиях, которая является критически важной для развития научно-технологического потенциала. Проблемы также возникают в доступности сведений о новейших разработках среди целевой аудитории и предоставлении консультаций по их применению. Информация о завершенных научных и инженерных проектах в регионах зачастую не систематизирована.

Необходимо учитывать уникальные характеристики научно-технологической деятельности, знания о которых формируются через практический опыт. Доступ к специализированным консультациям может значительно улучшить работу научно-технологических предприятий.

Соответственно, информационная составляющая научно-технологического по-

тенциала включает две ключевые области: создание унифицированного информационного пространства для обмена данными и обеспечение экспертной поддержки. В первую категорию входят учреждения, предоставляющие базы данных, статистику, аналитику, а также различные виртуальные информационные платформы, как сети, сообщества, форумы. Экспертная поддержка является важной для развития инноваций, предлагая методическую помощь и организационные решения, в то время как информационно-статистическая поддержка предоставляет сведения о текущих научно-технологических процессах, потребностях в технологическом обновлении и пр. К информационно-статистической категории относят аналитические и координирующие центры [2].

В целом, организация информационного элемента инфраструктуры научно-технологического потенциала в разрезе регионов ПФО в настоящее время не может быть признана оптимальной. Несмотря на то, что информационно-статистическая инфраструктура представлена относительно равномерно, экспертно-консультационная инфраструктура лучше всего развита лишь в отдельных регионах (в Республике Башкортостан, Республике Татарстан, Удмуртской Республике, а также в Нижегородской, Оренбургской, Самарской и Саратовской областях). При этом, без активного вмешательства региональных властей, ограниченность информационной и экспертной поддержки может привести к ухудшению научно-технологической активности предприятий.

В области кадрового состава, как фактора развития инновационного потенциала регионов ПФО, основной проблемой выступает старение научных работников и низкая привлекательность научной работы из-за недостаточного уровня заработной платы. Отсутствие надлежащей системы передачи знаний ведет к потере значительной научной базы, накопленной как во времена Советского Союза, так и в последние 15 лет [9].

Численность персонала, занятого в научно-исследовательских работах, отражает кадровую ситуацию в секторе. Кадровая структура включает научных исследова-

телей, технических специалистов и вспомогательных работников. В ряде регионов, например, в Мордовии, преобладает доля научных исследователей, в то время как в других областях, таких как Саратовская, наблюдается большая доля вспомогательного персонала.

Важным аспектом решения данной проблемы является рассмотрение развития аспирантуры как ключевого метода подготовки исследовательских кадров. В России количество аспирантов меньше, чем в большинстве развитых стран. В ПФО по данному показателю выделяются Мордовия, Татарстан и Самарская область.

К сожалению, привлекательность аспирантуры для молодежи часто не связана с желанием проводить научные исследования, а обусловлена другими факторами. Во многих случаях, образовательный процесс в аспирантуре не носит исследовательский характер и имеет формальную природу. Молодые специалисты, завершившие аспирантуру, часто находят непривлекательным карьерный путь в этой сфере из-за низкого уровня зарплаты и уходят в другие секторы экономики [4].

Важная проблема в области кадров для развития научно-технологического потенциала – это не только нехватка исследовательского персонала, но и дефицит среднего технического звена и квалифицированных рабочих. Проблема подготовки квалифицированных рабочих и технического персонала усугубляется дефицитом профессиональных преподавателей. Во многих вузах обучение проводится специалистами без практического опыта или с использованием иностранных материалов, не учитывающих российские реалии. Это приводит к тому, что выпускникам требуется дополнительное время на набор опыта. В целом, обеспечение кадрового ресурса для научно-технологической деятельности в ПФО сталкивается с серьезными трудностями, которые не позволяют предприятиям, занимающимся научно-технологическим процессом, решать их самостоятельно, требуя поддержки со стороны региональных властей.

Становление Приволжского федерального округа в качестве ведущего научно-технологического центра России

является ключевой целью его социально-экономической стратегии. В настоящее время иницируются многочисленные инициативы по обновлению производственных мощностей, восстановлению научного потенциала и переходу к научно-технологической экономике, включая инвестиции в инфраструктурные проекты и укрепление финансовой системы. Основой успеха стратегии является сотрудничество между университетами, научными институтами и промышленными предприятиями, а также радикальное обновление в ключевых отраслях, включая машиностроение и нефтехимию [6].

### **Заключение**

Подводя итог, следует отметить, что государственные научно-технологические программы являются ключевым элементом в формировании научно-технологической политики страны. Разнообразие российских регионов требует индивидуального подхода в развитии научно-технологического бизнеса, учитывая их уникальные экономические и развития. Для дальнейшего развития научно-технологического потенциала в Приволжском федеральном округе требуется создание благоприятной научно-технологической экосистемы, которая включает в себя совершенствование инфраструктуры для исследований и разработок, поддержку стартапов и научно-технологических предприятий, а также стимулирование взаимодействия между ключевыми участниками научно-технологического процесса. Необходимо подчеркнуть важность адаптации государственной политики к региональным особенностям, в частности, разработку мер поддержки, ориентированных на уникальные потребности и возможности каждого региона в ПФО. Также актуально развитие человеческого капитала через улучшение образовательных программ и повышение квалификации кадров в области высоких технологий. Реализация этих мероприятий обеспечит развитие научно-технологического потенциала ПФО, что будет способствовать экономическому росту, технологическому прогрессу региона и укреплению его конкурентоспособности на национальном и международном уровнях.

Список источников:

1. Алиакберова, Л. Ф. Анализ экологических показателей как фактора устойчивого развития регионов Приволжского федерального округа / Л. Ф. Алиакберова // Синергия Наук. – 2022. – № 70. – С. 425-457.
2. Боровских, О. Н. Оценка устойчивого развития регионов Приволжского федерального округа / О. Н. Боровских, А. Х. Евстафьева // Вестник Казанского государственного аграрного университета. – 2022. – Т. 17, № 4(68). – С. 135-143.
3. Гадельшина, Г. А. Экономическое развитие регионов Приволжского федерального округа с учетом анализа структурных сдвигов / Г. А. Гадельшина, В. Р. Галеева // Финансовый бизнес. – 2022. – № 12(234). – С. 139-143.
4. Гареева, Н. А. Прогнозирование инновационного развития Приволжского Федерального округа с помощью синергетической модели / Н. А. Гареева, Е. И. Галеева // Региональные проблемы преобразования экономики. – 2021. – № 10(132). – С. 139-147.
5. Гареева, Н. А. Прогнозирование инновационного развития регионов-лидеров Приволжского федерального округа с использованием синергетической модели / Н. А. Гареева, А. И. Романова // Вестник БИСТ (Башкирского института социальных технологий). – 2022. – № 4(57). – С. 50-63.
6. Ефимова, М. В. Механизмы инновационного развития Приволжского федерального округа через элементы человеческого капитала / М. В. Ефимова // Экономика и предпринимательство. – 2021. – № 12(137). – С. 420-425.
7. Зинчук, Г. М. Структурные изменения экономики регионов Приволжского федерального округа как фактор устойчивого развития / Г. М. Зинчук, М. В. Ефимова // Инновации и инвестиции. – 2021. – № 11. – С. 186-190.
8. Мазур, Н. З. Особенности инновационного развития Приволжского федерального округа / Н. З. Мазур, Г. М. Россинская, Т. Б. Лейберт // Экономика строительства. – 2023. – № 10. – С. 22-26.
9. Мингазова, Л. Ф. Оценка и влияние конкурентоспособности на социально-экономическое развитие регионов Приволжского федерального округа РФ / Л. Ф. Мингазова // Modern Science. – 2020. – № 12-4. – С. 122-128.
10. Миролюбова, Т. В. Роль малого предпринимательства в экономическом развитии региона (на примере Приволжского федерального округа) / Т. В. Миролюбова, М. А. Баранов // Региональная экономика: теория и практика. – 2019. – Т. 17, № 5(464). – С. 868-880.
11. Носков, А. А. Оценка эффективности инновационной деятельности в регионах Приволжского федерального округа / А. А. Носков, Е. А. Третьякова // Друckerовский вестник. – 2020. – № 2(34). – С. 305-324.
12. Устинкин, С. В. Неравномерное развитие российских регионов как фактор углубления социальных неравенств (на примере Приволжского федерального округа) / С. В. Устинкин, Н. М. Морозова, П. И. Куконков // Россия реформирующаяся. – 2022. – № 20. – С. 435-459.
13. Хайруллина, Е. Г. Механизм мониторинга социально-экономического развития региона (на примере Республики Татарстан) / Е. Г. Хайруллина // Russian Journal of Management. – 2023. – Т. 11, № 3. – С. 357-367.

References:

1. Aliakberova, L. F. Analysis of environmental indicators as a factor in the sustainable development of regions of the Volga Federal District / L. F. Aliakberova // Synergy Sciences. – 2022. – No. 70. – P. 425-457.
2. Borovskikh, O. N. Assessment of sustainable development of regions of the Volga Federal District / O. N. Borovskikh, A. Kh. Evstafieva // Bulletin of the Kazan State Agrarian University. – 2022. – T. 17, No. 4(68). – pp. 135-143.
3. Gadelshina, G. A. Economic development of the regions of the Volga Federal District taking into account the analysis of structural shifts / G. A. Gadelshina, V. R. Galeeva // Financial business. – 2022. – No. 12(234). – pp. 139-143.
4. Gareeva, N. A. Forecasting the innovative development of the Volga Federal District using a synergetic model / N. A. Gareeva, E. I. Galeeva // Regional problems of economic transformation. – 2021. – No. 10(132). – pp. 139-147.
5. Gareeva, N. A. Forecasting the innovative development of the leading regions of the Volga Federal District using a synergetic model / N. A. Gareeva, A. I. Romanova // Bulletin of BIST (Bashkir Institute of Social Technologies). – 2022. – No. 4(57). – P. 50-63.
6. Efimova, M. V. Mechanisms of innovative development of the Volga Federal District through elements of human capital / M. V. Efimova // Economics and Entrepreneurship. – 2021. – No. 12(137). – pp. 420-425.
7. Zinchuk, G. M. Structural changes in the economy of the regions of the Volga Federal District as a factor of sustainable development / G. M. Zinchuk, M. V. Efimova // Innovations and investments. – 2021. – No. 11. – P. 186-190.
8. Mazur, N. Z. Features of innovative development of the Volga Federal District / N. Z. Mazur, G. M. Rossinskaya, T. B. Leibert // Construction Economics. – 2023. – No. 10. – P. 22-26.
9. Mingazova, L. F. Assessment and influence of competitiveness on the socio-economic development of regions of the Volga Federal District of the Russian Federation / L. F. Mingazova // Modern Science. – 2020. – No. 12-4. – pp. 122-128.
10. Mirolyubova, T. V. The role of small business in the economic development of the region (on the example of the Volga Federal District) / T. V. Mirolyubova, M. A. Baranov // Regional economics: theory and practice. – 2019. – T. 17, No. 5(464). – pp. 868-880.
11. Noskov, A. A. Assessing the effectiveness of innovation activity in the regions of the Volga Federal District / A. A. Noskov, E. A. Tretyakova // Drucker Bulletin. – 2020. – No. 2(34). – pp. 305-324.
12. Ustinkin, S. V. Uneven development of Russian regions as a factor in deepening social inequalities (on the example of the Volga Federal District) / S. V. Ustinkin, N. M. Morozova, P. I. Kukonkov // Reforming Russia. – 2022. – No. 20. – P. 435-459.
13. Khairullina, E. G. Mechanism for monitoring the socio-economic development of the region (on the example of the Republic of Tatarstan) / E. G. Khairullina // Russian Journal of Management. – 2023. – T. 11, No. 3. – P. 357-367.

УДК 332.133.6

DOI: [10.52176/2304831X\\_2024\\_02\\_48](https://doi.org/10.52176/2304831X_2024_02_48)

EDN: CCHDNR

## Развитие сельских территорий на основе социальной ответственности бизнеса (на примере Республики Татарстан)

## Development of rural territories based on social responsibility of business (based on the example of the Republic of Tatarstan)



### **Лилия Решитовна Искандарова**

АНОО ВО ЦС РФ Российский университет кооперации  
Казанский кооперативный институт (филиал), аспирант  
Россия, Республика Татарстан, г. Казань  
e-mail: [kafedraeconom@mail.ru](mailto:kafedraeconom@mail.ru)

### **Liliya Reshitovna Iskandarova**

ANOO VO CS RF Russian University Cooperative Kazan  
Cooperative Institute (branch), graduate student  
Russia, Republic of Tatarstan, Kazan  
e-mail: [kafedraeconom@mail.ru](mailto:kafedraeconom@mail.ru)



### **Юлия Сергеевна Валеева**

АНОО ВО ЦС РФ Российский университет кооперации  
Казанский кооперативный институт (филиал), доктор  
экономических наук, доцент, профессор кафедры экономики  
и управления  
Россия, Республика Татарстан, г. Казань  
ORCID: 0000-0002-1356-0360, SPIN code: 4597-1073, Author ID: 284656  
e-mail: [kafedraeconom@mail.ru](mailto:kafedraeconom@mail.ru)

### **Yulia Sergeevna Valeeva**

ANOO VO Central Council of the Russian Federation Russian  
University of Cooperation Kazan Cooperative Institute (branch),  
Doctor of Economics, Associate Professor, Professor of the  
Department of Economics and Management  
Russia, Republic of Tatarstan, Kazan  
ORCID: 0000-0002-1356-0360, SPIN code: 4597-1073, Author ID: 284656  
e-mail: [kafedraeconom@mail.ru](mailto:kafedraeconom@mail.ru)

**Аннотация.**

В настоящее время в России, с учетом внешнего экономического давления, особо остро стоят проблемы развития сельских районов и реализации стратегических мер в области продовольственной безопасности. Значительную роль в решении данных проблем играет повышение социальной ответственности бизнеса. Существующие государственные инициативы, направленные на аграрный сектор и сельские территории, часто пренебрегают глобальным подходом и вовлечением компаний в социальные вопросы, что ведет к ухудшению условий жизни на данных территориях. Кроме того, активность бизнеса в сельских регионах иногда оказывает отрицательное влияние на их развитие из-за неправильного использования ресурсов и экологических проблем. Таким образом, в современных условиях социальная ответственность бизнеса на сельских территориях, приобретает особую значимость, требуя глубокого исследования и разработки стратегических рекомендаций для ее развития. Объектом исследования являются процессы развития сельских территорий Республики Татарстан в контексте социальной ответственности бизнеса. Целью исследования является анализ влияния социальной ответственности бизнеса на развитие сельских территорий Республики Татарстан. Методы исследования: изучение актуальных научных работ, статей, отчетов и других источников, посвященных вопросам социальной ответственности бизнеса и развития сельских территорий, абстрактно-логический метод, общенаучные методы. Научная новизна исследования заключается в обобщении комплексного влияния бизнеса на развитие сельских территорий в контексте социальной ответственности в условиях Республики Татарстан.

**Ключевые слова.**

Развитие экономики, развитие сельских территорий, Республика Татарстан, социальная ответственность бизнеса, решение социальных проблем, устойчивое развитие, стимулирование экономики сельских территорий.

**Введение**

Начиная со второй половины 20-го века наблюдается рост научного интереса к изучению сельских районов. При этом, на начальном этапе исследователи часто фокусировались на географических и экологических характеристиках, оставляя в стороне экономический аспект.

Универсального определения сельской территории, её развития, а также социальной ответственности бизнеса, в настоящее время не существует. Академические работы часто упоминают разные трактовки сельской территории, включая сельские поселения, межселенные территории и ряд других. Точное определение понятия влияния социальной ответ-

**Abstract.**

Currently in Russia, taking into account external economic pressure, the problems of rural development and the implementation of strategic measures in the field of food security are particularly acute. Increasing the social responsibility of business plays a significant role in solving these problems. Existing government initiatives aimed at the agricultural sector and rural areas often neglect a global approach and the involvement of companies in social issues, which leads to a deterioration in living conditions in these areas. In addition, business activity in rural areas sometimes has a negative impact on their development due to misuse of resources and environmental problems. Thus, in modern conditions, the social responsibility of business in rural areas is of particular importance, requiring in-depth research and development of strategic recommendations for its development. The object of the study is the development processes of rural areas of the Republic of Tatarstan in the context of social responsibility of business. The purpose of the study is to analyze the impact of social responsibility of business on the development of rural areas of the Republic of Tatarstan. Research methods: study of current scientific works, articles, reports and other sources devoted to issues of social responsibility of business and rural development, abstract logical method, general scientific methods. The scientific novelty of the study lies in the generalization of the complex influence of business on the development of rural areas in the context of social responsibility in the conditions of the Republic of Tatarstan.

**Keywords.**

Economic development, development of rural areas, Republic of Tatarstan, social responsibility of business, solving social problems, sustainable development, stimulating the economy of rural areas.

ственности бизнеса на развитие этих территорий также до сих пор не установлено [2, с. 138].

Согласно Министерству сельского хозяйства РФ, сельская территория включает в себя сельские поселения и межселенные территории, а также сельские населенные пункты в городских округах, где преобладает сельскохозяйственная деятельность, за исключением административных центров субъектов РФ.

В последние годы отмечается усиление научного интереса к устойчивому развитию сельских районов, особенно в контексте продовольственной безопасности и экономических ограничений. Эта тема освещается в научных кругах с различных

аспектов, включая государственный мониторинг и изменения в социально-экономическом и экологическом положении сельских территорий [11, с. 129].

Ряд отечественных ученых выделяют в устойчивом развитии значимость управленческих стратегий и частных инициатив, с акцентом на улучшение экономических условий, инфраструктуры и экологически ответственного использования ресурсов. Также подчеркивается важность организационно-экономических подходов и комплексных решений для улучшения жизни в сельских областях.

Также некоторые авторы расширяют трактовку устойчивого развития сельских территорий, считая, что это не только увеличение производственных мощностей, но и совершенствование социально-культурной среды и жилищных условий, способствующих повышению качества жизни в сельской местности. Они предлагают комплексный подход к управлению устойчивым развитием, объединяющий социальные, экономические, экологические и организационные элементы, что позволяет обеспечивать непрерывное улучшение и создание условий для развития в различных аспектах общественной жизни.

Сельские зоны являются важной частью национальной стратегии устойчивого развития, которая подразумевает синергию между населением, управлением, бизнесом и его социальной ответственностью [5, с. 47].

Результаты исследования и обсуждения.

В рамках устойчивого развития сельских районов России, акцент делается на стабильный рост социально-экономических показателей, уважение к природе и способствование общественному прогрессу. Это включает целенаправленное саморазвитие в экономических, социальных и экологических секторах, сочетая принципы эффективности, безопасности и справедливости.

Экономический прогресс в сельских районах направлен на улучшение качества жизни через социально ответственные бизнес-практики, что требует стратегических решений на уровне предприятий.

Исследования указывают на важность социальной ответственности в аграрном секторе для обеспечения тенденции устойчивого развития. При этом, необходимо отметить стремление бизнеса к активному общественному взаимодействию и решению возникающих проблем. Таким образом, влияние бизнеса в сельских районах должно способствовать их социально-экономическому развитию.

Социальная ответственность бизнеса включает экологические, экономические и социальные аспекты и имеет цель - решение ключевых проблем сельских районов, включая загрязнение, истощение природы и утрату биоразнообразия. Социальная роль предприятий должна на оперативном уровне улучшать благосостояние работников и местных сообществ, способствуя развитию кадров и улучшению жизни в сельских районах.

Экономическая роль бизнеса ориентирована на эффективное использование ресурсов и стимулирование экономической активности, в том числе через создание рабочих мест.

В области экологической ответственности компании должны соблюдать действующее законодательство, включая стандарты безопасности и экологические нормы.

Бизнес должен интегрировать социальную ответственность в свою стратегию, обеспечивая безопасность и укрепляя позиции на рынке. Социальная ответственность современного бизнеса включает такие комплексные подходы, как развитие бренда, инвестиции и маркетинг, а также публично-частное партнерство [13].

В индустриальных регионах, занимающихся развитием сельских территорий, важно учитывать местные приоритеты, влияющие на социальную ответственность предприятий.

Следует отметить тесную взаимосвязь стратегии устойчивого развития и социальной ответственности. На данный момент, необходимость в стратегическом планировании устойчивого развития на всех уровнях, включая частный бизнес, является очевидной. В этом контексте, сельскохозяйственные предприятия выступают как

основные исполнители стратегии развития территорий, интегрируя концепцию устойчивости через корпоративную социальную ответственность.

Многие малые сельскохозяйственные предприятия сталкиваются с финансовыми трудностями, что делает практически невозможным крупные социальные вложения. Тем не менее, даже ограниченные инициативы в области экологии, условий труда и поддержки местных сообществ являются значимым вкладом в устойчивое развитие.

Одним из показателей социальной ответственности считается производство органических продуктов. Развитие рынка органических продуктов требует усилий по информированию населения и сотрудничества с государственными и экологическими организациями.

В регионах, где значительная часть населения занимается сельским хозяйством, предприятия АПК становятся ключевыми работодателями. Они играют важную роль в улучшении социальной ситуации на местном уровне.

Такие организации, включая агрохолдинги и мелкие фермерские хозяйства, должны активно заниматься благотворительностью для улучшения жизни в сельских районах, создавать экосистемы для удобства работы и проживания, улучшать доступ к медицинским услугам, образованию и обеспечивать достойные заработные платы [12, с. 37].

Необходимо отметить, что реализация принципов социальной ответственности

повышает как рыночную ценность компаний, так и их репутацию, делая их привлекательнее для инвесторов и других заинтересованных сторон.

Республика Татарстан, расположенная в Поволжье Российской Федерации, является одним из экономически развитых регионов страны. Сельские территории Татарстана географически размещены в основном в Поволжье, что обеспечивает благоприятные климатические условия для ведения сельского хозяйства. Экономика сельских районов Татарстана традиционно опирается на аграрный сектор. При этом, в последние годы наблюдается тенденция к модернизации сельскохозяйственного производства с применением современных агротехнологий, что способствует повышению урожайности и качества продукции. Также активно развиваются органическое земледелие и мелкое фермерство, что отвечает современным требованиям устойчивого развития [3, с. 68].

В Татарстане находятся 3 081 сельских населенных пунктов в 43 районах. Большинство из них малые, а около 10% не имеют постоянных жителей. В сельской местности живет чуть менее трети населения региона, большая часть проживает в крупных сельских населенных пунктах, что влияет на экономическую активность и развитие инфраструктуры.

Сельские районы включают 27 городских и 851 сельское поселения, где большинство населенных пунктов малые. В сельских поселениях проживает 74,7% сельского населения.

■ Городские поселения ■ Сельское поселение

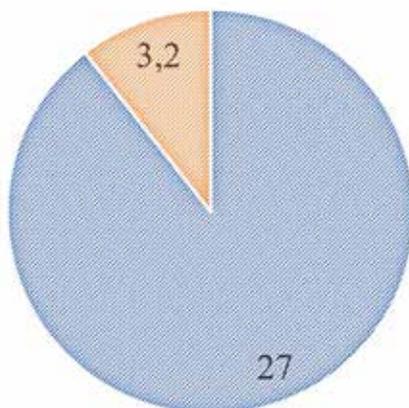


Рисунок 1. Структура сельских районов, %

Численность трудоспособного населения составляет 932 тысячи человек. В крупных населенных пунктах на один пункт приходится в среднем 1 136 человек, в средних - 279, в малых - 75. Миграционный рост наблюдается во всех типах населенных пунктов, особенно в малых и крупных, в то время как в средних зафиксирована меньшая миграция [7, с. 13].

Для сельских районов Татарстана характерно ведение личных хозяйств. В регионе насчитывается свыше 275 тыс. хозяйств с огородами, около 182 тыс. с фруктовыми садами. Многие хозяйства занимаются разведением птицы, КРС, а также коз, овец и свиней. Домашний скот и птица в этих хозяйствах превышают 2 млн голов. Площади сельскохозяйственных культур занимают 2,6 тыс. га под сады и 6 тыс. га под огороды.

Жилплощадь в сельских территориях составляет 35,1 млн м<sup>2</sup>. При этом, в малых населенных пунктах на одного жителя приходится больше места по сравнению с крупными и средними из-за уменьшения численности населения.

Более 42% жилья в сельской местности оснащено коммуникациями. Наибольший дефицит наблюдается в области центрального отопления. В малых населенных пунктах чаще используются личные скважины и колодцы.

Образовательная инфраструктура включает 1 005 дошкольных и 888 школьных учреждений, однако в большинстве малых населенных пунктов дошкольные и школьные учреждения отсутствуют.

В сельских районах Татарстана образовательные учреждения менее доступны в малых населенных пунктах, где всего 10,1% детей посещают местные дошкольные учреждения, в то время как в средних и крупных этот показатель превышает 52%. Подобная тенденция заметна и в сфере школьного образования.

В регионе действует около 1,8 тыс. медицинских учреждений, большая часть которых сосредоточена в средних и крупных населенных пунктах, в то время как в 65,2% малых населенных пунктах медицинские учреждения отсутствуют. Также в сельской местности располагается 2 658 культур-

ных учреждений, с наибольшей доступностью в средних и крупных населенных пунктах.

В сельских районах функционируют 3 608 магазинов продуктов, 1 867 магазинов непродовольственных товаров, 457 точек общественного питания и 559 предприятий бытового обслуживания, причём основная часть из них расположена в крупных населенных пунктах [1, с. 229].

Дороги в сельских районах охватывают 25,3 тыс. км, с разным состоянием в зависимости от размера населенного пункта.

В сельской местности работают более 9 тыс. юридических лиц, предоставляя рабочие места 242,8 тыс. человекам, причём экономическая активность выше в средних и крупных населенных пунктах.

В настоящее время проблемы на сельских территориях Татарстана обусловлены рядом факторов, влияющих на экономическую, социальную и экологическую сферу региона.

Одной из основных социально-экономических проблем является несбалансированность экономического развития между городскими и сельскими районами. Сельские территории часто сталкиваются с ограниченным доступом к финансовым ресурсам и инвестициям, что затрудняет реализацию крупномасштабных проектов и поддержку местного предпринимательства. Другой проблемой является отток населения из сельских районов в города в поисках лучших условий жизни и работы. Это приводит к уменьшению количества рабочей силы в сельском хозяйстве и других местных отраслях, ослабляя экономическую и социальную структуру сельских территорий. Кроме того, существует проблема недостаточной инфраструктуры в сельских районах Татарстана, включая образовательные и медицинские учреждения, дороги и коммуникации [10, с. 362].

Среди экологических проблем сельских территорий следует выделить загрязнение земель и водных ресурсов, что обусловлено как деятельностью сельскохозяйственных предприятий, так и промышленными выбросами. Использование удобрений и пестицидов в сельском хозяй-

стве, а также сточные воды от промышленных объектов, приводят к загрязнению рек и водоемов, что сказывается на качестве питьевой воды и состоянии водных экосистем. Интенсивное земледелие, нерациональное использование водных ресурсов и дефорестация ведут к ухудшению качества почв и снижению их плодородия, что в долгосрочной перспективе может негативно сказаться на сельскохозяйственном производстве. Расширение сельскохозяйственных угодий, строительство дорог и промышленных объектов приводят к уничтожению естественных местообитаний флоры и фауны. Также необходимо выделить проблемы накопления отходов производства и потребления [4, с. 131].

Вклад бизнеса в социальное и экономическое развитие сельских территорий Татарстана должен быть направлен на улучшение качества жизни в регионе и стимулирование его экономического роста.

Ключевым экономическим элементом вклада бизнеса является создание новых рабочих мест и поддержка местной экономики. Многие компании, работающие в сельскохозяйственном секторе Татарстана, инвестируют в современные технологии, что не только повышает производительность, но и создает дополнительные рабочие места для местного населения. Это способствует снижению уровня безработицы и оттока жителей в городские районы. Также бизнес может поддерживать местные стартапы и малые предприятия через гранты, обучение и консультации. Это поможет создать новые рабочие места и стимулировать экономическую активность на местном уровне.

Устранение социальных проблем на сельских территориях Татарстана предполагает улучшение качества жизни местного населения и развитие социальной инфраструктуры.

Наиболее важным аспектом является улучшение условий жизни в сельских районах. Данное направление включает развитие инфраструктуры, улучшение жилищных условий и доступа к качественным коммунальным услугам. Бизнес может инвестировать в проекты по модернизации жилищного фонда, улучшению

системы водоснабжения и канализации, развитию дорожной сети, энергетических систем и связи, а также в создание зон отдыха и зеленых пространств. Кроме того, важно обеспечить доступность и качество интернета и связи в сельских районах. В эпоху цифровизации это становится ключевым фактором для обеспечения равных возможностей и доступа к информации, образовательным и социальным ресурсам [8, с. 45].

Далее, можно выделить поддержку культурных, спортивных и общественных мероприятий, направленную на укрепление социальных связей, сохранение и развитие местных традиций и культуры.

Высокую актуальность имеет инвестирование в образование и здравоохранение. Бизнес может вносить свой вклад в строительство и реконструкцию школ, детских садов и медицинских учреждений в сельских районах. Также значительную роль играет поддержка программ обучения и профессиональной подготовки, особенно в областях, востребованных в регионе, что будет способствовать улучшению профессиональных перспектив молодежи и снижению уровня безработицы.

Для устранения экологических проблем на сельских территориях Татарстана можно порекомендовать ряд мер, направленных на охрану окружающей среды и устойчивое использование природных ресурсов.

Прежде всего, важно акцентировать внимание на экологически устойчивых методах ведения сельского хозяйства. Это включает в себя внедрение технологий органического земледелия, минимизацию использования химических удобрений и пестицидов, а также применение практик точного земледелия для снижения негативного воздействия на почву и водные ресурсы.

Бизнес может внести вклад в сохранение водных ресурсов, внедряя системы эффективного водопользования и водоочистки, что не только поможет предотвратить загрязнение водоемов, но и будет способствовать более рациональному использованию воды в сельскохозяйственных и промышленных процессах.

Важно отметить деятельность по управлению отходами и рециклингу. В частности, актуально разработать и внедрить системы сбора, утилизации и переработки отходов, что поможет снизить нагрузку на окружающую среду и предотвратить накопление опасных отходов.

Бизнес может поддерживать инициативы по озеленению территорий, восстановлению нарушенных ландшафтов и сохранению местных экосистем (посадка деревьев, создание зеленых зон, защита редких видов растений и животных и т.д.). Не менее важным является повышение экологической осведомленности населения [6, с. 443]

Отдельно стоит выделить активное взаимодействие бизнеса с местными властями, что будет способствовать разработке и реализации комплексных стратегий развития, учитывающих специфические потребности и возможности сельских территорий. Такой подход позволит более эффективно использовать ресурсы и координировать усилия для достижения общих целей устойчивого развития.

### **Заключение**

В заключение следует отметить, что вопросы социальной ответственности бизнеса в сельских районах занимают важное место в контексте их устойчивого развития. Проблемы, с которыми сталкиваются эти территории, многочисленны и разнообразны, и вклад бизнеса в решение этих проблем нельзя недооценивать. Однако, несмотря на наличие определенных усилий со стороны частного сектора, необходимо отметить некоторые сложности, связанные с координацией и эффективностью этих инициатив. В частности, можно выделить недостаточное взаимодействие с местными сообществами и властями, ограниченный доступ к ресурсам и инфраструктуре, а также проблемы в осознании и принятии экологически устойчивых практик.

Для решения этих проблем требуется комплексный подход, который включает не только прямые инвестиции в экономику и инфраструктуру, но и активное участие бизнеса в социальных и экологических

программах, ориентированных на долгосрочное улучшение качества жизни на сельских территориях. В целом, социальная ответственность бизнеса может играть одну из ключевых ролей в обеспечении устойчивого развития сельских территорий Татарстана.

Список источников:

1. Агротехнологический суверенитет – основа ликвидации экономической, экологической и социальной катастрофы России (на примере Республики Татарстан) / Н. К. Мазитов, Р. Л. Сахапов, В. В. Хоменко [и др.] // Проблемы современной экономики. – 2023. – № 3(87). – С. 227-232.
2. Гришина, М. П. Градостроительные задачи развития современных сельских поселений на примере Нижнего Услона (Республика Татарстан, Россия) / М. П. Гришина, А. Т. Хамидуллина // Известия Казанского государственного архитектурно-строительного университета. – 2020. – № 4(54). – С. 134-143.
3. Ермаков, Д. Н. Организационные аспекты инновационной деятельности на территории муниципальных образований в условиях цифровой экономики на примере Республики Татарстан / Д. Н. Ермаков // Вестник Национального Института Бизнеса. – 2020. – № 39. – С. 61-75.
4. Исакова, А. Р. Влияние пространственного размещения субъектов хозяйствования на социально-экономическое состояние муниципальных образований на примере Республики Татарстан / А. Р. Исакова // Наука и бизнес: пути развития. – 2021. – № 12(126). – С. 128-135.
5. Кириченко, Ю. А. Влияние цифровизации экономики на социально-экономическое развитие региона (на примере Республики Татарстан) / Ю. А. Кириченко // Вестник евразийской науки. – 2023. – Т. 15, № 3. – С. 44-49.
6. Максютин, Е. В. Функционирование территорий опережающего социально-экономического развития в моногородах (на примере Республики Татарстан) / Е. В. Максютин, И. Ф. Назмиев, Р. С. Столбов // Экономика и предпринимательство. – 2019. – № 2(103). – С. 440-444.
7. Мухаметшайхова, Л. М. Анализ влияния факторов на валовой региональный продукт на основе корреляционно-регрессионного анализа (на примере Республики Татарстан) / Л. М. Мухаметшайхова, Д. А. Зарипова // Ученые записки Альметьевского государственного нефтяного института. – 2019. – Т. 18. – С. 12-15.
8. Новиков, С. В. Агротуризм как фактор устойчивого развития территории на примере Новошешминского района Республики Татарстан / С. В. Новиков, В. Л. Осина // Вестник Томского государственного архитектурно-строительного университета. – 2020. – Т. 22, № 6. – С. 40-50.
9. Перепаденко, А. Ю. Влияние деятельности ОЭЗ на социально-экономические показатели регионов РФ (на примере Республики Татарстан) / А. Ю. Перепаденко, Т. В. Крамин // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2021. – № 11-2. – С. 290-296.
10. Хайруллина, Е. Г. Механизм мониторинга социально-экономического развития региона (на примере Республики Татарстан) / Е. Г. Хайруллина // Russian Journal of Management. – 2023. – Т. 11, № 3. – С. 357-367.
11. Шамсутдинова, М. Р. Методические подходы к оценке региона на основе ESG-рейтинга (на примере Республики Татарстан) / М. Р. Шамсутдинова // Вопросы региональной экономики. – 2022. – № 4(53). – С. 127-135.
12. Шарипов, С. А. Институциональная среда конкурентоспособного агропромышленного комплекса как фактор устойчивого развития сельских территорий (на примере Республики Татарстан) / С. А. Шарипов, Н. Л. Титов, Г. А. Харисов // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. – 2023. – № 5. – С. 35-39.
13. Система муниципального управления / В. Б. Зотов, Р. В. Бабун, С. В. Баландина [и др.]. – 6-е издание, исправленное и дополненное. – Москва: Общество с ограниченной ответственностью "Издательство "КноРус", 2021. – 680 с.

References:

1. Agrotechnological sovereignty is the basis for eliminating the economic, environmental and social catastrophe of Russia (using the example of the Republic of Tatarstan) / N. K. Mazitov, R. L. Sakhapov, V. V. Khomenko [etc.] // Problems of modern economics. – 2023. – No. 3(87). – pp. 227-232.
2. Grishina, M.P. Urban planning tasks of the development of modern rural settlements on the example of Nizhny Uslon (Republic of Tatarstan, Russia) / M.P. Grishina, A.T. Khamidullina // News of the Kazan State University of Architecture and Civil Engineering. – 2020. – No. 4(54). – pp. 134-143.
3. Ermakov, D. N. Organizational aspects of innovation activity on the territory of municipalities in the digital economy using the example of the Republic of Tatarstan / D. N. Ermakov // Bulletin of the National Institute of Business. – 2020. – No. 39. – P. 61-75.
4. Isakova, A. R. The influence of the spatial location of business entities on the socio-economic state of municipalities using the example of the Republic of Tatarstan / A. R. Isakova // Science and business: ways of development. – 2021. – No. 12(126). – pp. 128-135.
5. Kirichenko, Yu. A. The influence of digitalization of the economy on the socio-economic development of the region (on the example of the Republic of Tatarstan) / Yu. A. Kirichenko // Bulletin of Eurasian Science. – 2023. – T. 15, No. 3. – P. 44-49.
6. Maksyutina, E. V. Functioning of territories of advanced socio-economic development in single-industry towns (on the example of the Republic of Tatarstan) / E. V. Maksyutina, I. F. Nazmiev, R. S. Stolbov // Economics and Entrepreneurship. – 2019. – No. 2(103). – pp. 440-444.
7. Mukhametshayakhova, L. M. Analysis of the influence of factors on the gross regional product based on correlation and regression analysis (using the example of the Republic of Tatarstan) / L. M. Mukhametshayakhova, D. A. Zaripova // Scientific notes of the Almet'yevsk State Oil Institute. – 2019. – T. 18. – P. 12-15.
8. Novikov, S.V. Agrotourism as a factor in the sustainable development of the territory on the example of the Novosheshminsky district of the Republic of Tatarstan / S.V. Novikov, V.L. Osina // Bulletin of the Tomsk State University of Architecture and Civil Engineering. – 2020. – T. 22, No. 6. – P. 40-50.
9. Perepadenko, A. Yu. The influence of SEZ activities on the socio-economic indicators of the regions of the Russian Federation (on the example of the Republic of Tatarstan) / A. Yu. Perepadenko, T.V. Kramin // Bulletin of the Altai Academy of Economics and Law. – 2021. – No. 11-2. – pp. 290-296.
10. Khairullina, E. G. Mechanism for monitoring the socio-economic development of the region (on the example of the Republic of Tatarstan) / E. G. Khairullina // Russian Journal of Management. – 2023. – T. 11, No. 3. – P. 357-367.
11. Shamsutdinova, M. R. Methodological approaches to assessing a region based on ESG rating (using the example of the Republic of Tatarstan) / M. R. Shamsutdinova // Issues of regional economics. – 2022. – No. 4(53). – pp. 127-135.
12. Sharipov, S. A. Institutional environment of the competitive agro-industrial complex as a factor in the sustainable development of rural areas (on the example of the Republic of Tatarstan) / S. A. Sharipov, N. L. Titov, G. A. Kharisov // Economics of agricultural and processing enterprises. – 2023. – No. 5. – P. 35-39.
13. Municipal management system / V. B. Zotov, R. V. Babun, S. V. Balandina [and others]. – 6th edition, corrected and expanded. – Moscow: Limited Liability Company "Publishing House "KnoRus", 2021. – 680 p.

Статья поступила в редакцию 14.03.2024; принята к публикации 13.05.2024

УДК 332.1

DOI: [10.52176/2304831X\\_2024\\_02\\_56](https://doi.org/10.52176/2304831X_2024_02_56)

EDN: [CWYEWN](https://www.edn.ru/CWYEWN)

## Совершенствование мер государственной политики повышения инвестиционной привлекательности региона (на примере Республики Татарстан)

### Improving state policy measures to increase the investment attractiveness of the region (based on the example of the Republic of Tatarstan)



**Ирина Сергеевна Пушилина**

АНОО ВО ЦС РФ Российский университет кооперации  
Казанский кооперативный институт (филиал), аспирант  
Россия, Республика Татарстан, г. Казань  
e-mail: [kafedraeconom@mail.ru](mailto:kafedraeconom@mail.ru)

**Irina Sergeevna Pushilina**

ANOO VO CS RF Russian University Cooperative Kazan  
Cooperative Institute (branch), graduate student  
Russia, Republic of Tatarstan, Kazan  
e-mail: [kafedraeconom@mail.ru](mailto:kafedraeconom@mail.ru)



**Исмайлов Октай Ровшан оглы**

АНОО ВО ЦС РФ Российский университет кооперации  
Казанский кооперативный институт (филиал), аспирант  
Россия, Республика Татарстан, г. Казань  
e-mail: [kafedraeconom@mail.ru](mailto:kafedraeconom@mail.ru)

**Oktay Rovshan ogly Ismayilov**

ANOO VO CS RF Russian University Cooperative Kazan  
Cooperative Institute (branch), graduate student  
Russia, Republic of Tatarstan, Kazan  
e-mail: [kafedraeconom@mail.ru](mailto:kafedraeconom@mail.ru)



**Алсу Рустэмовна Набиева**

АНОО ВО ЦС РФ Российский университет кооперации  
Казанский кооперативный институт (филиал), ректор,  
доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры  
экономики и управления  
Россия, Республика Татарстан, г. Казань  
ORCID: 0000-0002-6269-7355, SPIN code: 8384-2764, Author ID: 844792  
e-mail: kafedraeconom@mail.ru

**Alsu Rustemovna Nabieva**

Russian University of Cooperation Kazan Cooperative Institute  
(branch), Rector, Doctor of Economics, Associate Professor,  
Professor of the Department of Economics and Management  
Russia, Republic of Tatarstan, Kazan  
ORCID: 0000-0002-6269-7355, SPIN code: 8384-2764, Author ID: 844792  
e-mail: kafedraeconom@mail.ru

**Аннотация.**

В условиях возрастающей конкуренции за привлечение капиталов, региональные власти по всему миру стремятся создать оптимальные условия для инвесторов, что, в свою очередь, способствует экономическому росту, формированию новых рабочих мест и улучшению качества жизни населения. В регионах Российской Федерации и, в частности, Республики Татарстан, изучение механизмов и стратегий повышения инвестиционной привлекательности является не только экономической необходимостью, но и важным аспектом социально-экономической политики. Татарстан, обладая значительными природными ресурсами, развитой индустриальной базой и культурно-историческим потенциалом, выступает как важный объект на российском и международном инвестиционном пространстве, и является показательным примером региона, стремящегося повысить свою привлекательность для инвесторов. Объектом исследования являются нормы государственной политики Республики Татарстан, направленные на повышение инвестиционной привлекательности региона. Целью исследования является комплексный анализ государственной политики Республики Татарстан в области инвестиций и разработка предложений по их совершенствованию. Методы исследования: аналитический метод, сравнительный анализ, статистический анализ, общенаучные методы. Научная новизна исследования заключается в анализе взаимосвязей между различными аспектами инвестиционной деятельности и государственной политики, а также разработке конкретных рекомендаций, способствующих улучшению инвестиционного климата Республики Татарстан.

**Ключевые слова.**

Развитие экономики, Республика Татарстан, государственная политика развития, повышение инвестиционной привлекательности, инвестиционный климат Республики Татарстан.

**Abstract.**

In the face of increasing competition for attracting capital, regional authorities around the world are striving to create optimal conditions for investors, which, in turn, contributes to economic growth, the creation of new jobs and improving the quality of life of the population. In the regions of the Russian Federation and, in particular, the Republic of Tatarstan, the study of mechanisms and strategies for increasing investment attractiveness is not only an economic necessity, but also an important aspect of socio-economic policy. Tatarstan, possessing significant natural resources, a developed industrial base and cultural and historical potential, acts as an important object in the Russian and international investment space, and is an illustrative example of a region seeking to increase its attractiveness for investors. The object of the study is the norms of state policy of the Republic of Tatarstan, aimed at increasing the investment attractiveness of the region. The purpose of the study is a comprehensive analysis of the state policy of the Republic of Tatarstan in the field of investment and the development of proposals for their improvement. Research methods: analytical method, comparative analysis, statistical analysis, general scientific methods. The scientific novelty of the study lies in the analysis of the relationships between various aspects of investment activity and government policy, as well as the development of specific recommendations that will help improve the investment climate of the Republic of Tatarstan.

**Keywords.**

Economic development, Republic of Tatarstan, state development policy, increasing investment attractiveness, investment climate of the Republic of Tatarstan.

## Введение

Инвестиционная привлекательность региона – это комплексная характеристика, отражающая степень интереса и готовности инвесторов вкладывать капитал в экономику данного региона. Инвестиционная привлекательность напрямую связана с экономическим ростом и развитием региона, оказывая влияние на создание новых рабочих мест, увеличение налоговых поступлений и повышение общего уровня благосостояния.

Ключевыми факторами, определяющими инвестиционную привлекательность региона, являются: [10, с. 294]

- наличие стабильной экономической среды с низким уровнем инфляции, устойчивым ростом ВВП и политикой, благоприятной для бизнеса;

- прозрачное и эффективное законодательство, упрощенные процедуры для ведения бизнеса, защита прав собственности и инвестиций;

- конкурентоспособные налоговые ставки и стимулирующие налоговые льготы для инвесторов;

- развитая транспортная, коммуникационная, энергетическая и логистическая инфраструктура;

- наличие квалифицированной рабочей силы;

- достаточный рыночный потенциал, покупательная способность населения и доступ к рынкам сбыта;

- отсутствие политических и социальных конфликтов, высокий уровень общественной и правовой безопасности;

- наличие развитых финансовых рынков и банковской системы, доступность кредитных и финансовых инструментов для бизнеса;

- наличие научно-исследовательских институтов, технопарков, инновационных компаний;

- высокий уровень образования, здравоохранения, экологии, культурного и социального развития.

Приведенные факторы, взаимодействуя между собой, формируют общую картину инвестиционной привлекательности, определяя потенциал региона для привлечения как внутренних, так и внешних инвестиций.

## Результаты исследования и обсуждения

Татарстан выделяется на фоне других субъектов Российской Федерации благодаря своему экономическому развитию. Регион занимает обширную площадь в 67 847 кв. км и насчитывает приблизительно 4 миллиона жителей. Отличительная черта Татарстана – высокая плотность населения, составляющей 58,98 человек на кв. км. Республика характеризуется мощным индустриально-аграрным комплексом, значительными ресурсами в области науки, образования и промышленности, а также развитой сферой социального обеспечения. [3, с. 112]

Привлекательность Татарстана для инвесторов как из России, так и из-за рубежа, обусловлена его высоким инвестиционным потенциалом и сравнительно низким уровнем инвестиционных рисков. Важную роль в этом процессе играют эффективная инвестиционная политика региона и активные усилия местных властей по созданию благоприятных условий для зарубежных инвестиций. Стратегия инвестиционной деятельности в Татарстане направлена на улучшение основных показателей в данной области, поддержку экономического потенциала региона, стимулирование предпринимательской активности, а также на повышение уровня доходов и качества жизни населения.

Инвестиционный климат Татарстана подтверждается его высокими позициями в рейтингах. В 2023 году республика снова заняла второе место в рейтинге регионов по инвестиционному климату, демонстрируя свой высокий потенциал в данной области на протяжении уже восьми лет.

В первом полугодии 2023 года, экономика Татарстана отметилась значительным ростом инвестиций. Общий объем вложений в основные фонды увеличился на 16,5%, достигнув отметки в 386,4 миллиарда рублей или 96 561 рубль на человека. Доля собственных средств инвесторов в общем объеме финансирования достигла 64,6% (166,5 миллиардов рублей), что на 39,7% больше, чем в соответствующем периоде прошлого года.

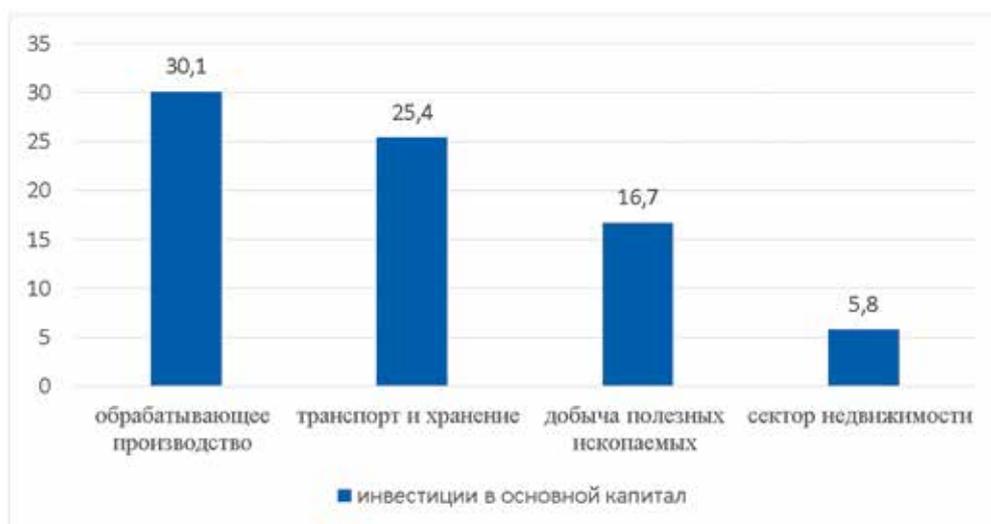


Рисунок 1. Распределение инвестиций в основной капитал по отраслям экономики, %

В области интеллектуальной собственности, девять муниципальных единиц Татарстана внесли инвестиции, равные в совокупности 4,2% от общего объема капиталовложений в основные фонды муниципалитетов, исключая государственные средства, с учетом организаций, не относящихся к малому бизнесу.

В распределении инвестиций в основной капитал по отраслям экономики, исключая малый бизнес, ведущие позиции занимают: [12, с. 178]

- обрабатывающее производство – 30,1% (рост на 15,5%);
- транспорт и хранение – 25,4% (рост на 109,3%);
- добыча полезных ископаемых – 16,7% (рост на 59,2%);
- сектор недвижимости – 5,8% (рост на 3,3%).

Капиталовложения в основные фонды со стороны крупных предприятий Татарстана выросли на 19,9%, достигнув 257,7 миллиардов рублей. Рост этого показателя был обусловлен повышением затрат на улучшение земельных участков (23,1%), приобретением нового оборудования и машин (19,7%) и ростом вложений в объекты интеллектуальной собственности (66,4%).

В течение 2023-2025 годов власти Татарстана планируют делать акцент на следующих ключевых аспектах инвестиционной деятельности: [6, с. 457]

- поддержка внедрения инновационных производств в секторах с перспективной экономической специализацией;

- продвижение проектов, отвечающих ключевым ориентирам инвестиционной политики в рамках стратегии социально-экономического развития республики до 2030 года;

- усиление поддержки предпринимательской деятельности;

- укрепление партнерских связей с другими российскими регионами и международными организациями в целях привлечения инвестиций и расширения рынков для местных производителей;

- активизация электронной коммерции, в том числе через использование ресурсов Республиканского маркетингового центра;

- внедрение крупномасштабных высокотехнологичных проектов в нефтегазохимической и машиностроительной отраслях;

- разработка и реализация проектов в сферах, ориентированных на экспорт и замещение импорта;

- запуск проектов для формирования объединенной структуры цифровой энергетики республики, включая все этапы от производства до распределения энергии;

- реализация инвестиционных инициатив для укрепления продовольственной безопасности, повышения эффективности в агропромышленном секторе и уве-

личения производства экспортной сельхозпродукции;

- развитие и усиление сектора цифровой экономики;

- государственная поддержка компаний, вкладывающих средства в экономику региона, включая налоговые льготы и упрощенный доступ к земельным ресурсам при реализации крупных проектов;

- реализация инициатив, направленных на обеспечение технологической независимости;

- поддержка проектов в рамках национальной программы по научно-технологическому прогрессу;

- проектирование и реализация инициатив в сфере защиты информации;

- внедрение проектов в рамках военно-промышленного комплекса;

- стимулирование проектов в авиационной сфере и сегменте пассажирских перевозок;

- продвижение инициатив, способствующих развитию внутреннего туризма.

Татарстан привлекает инвесторов, в частности, благодаря своей оптимизированной налоговой системе. Власти региона активно применяют льготы в налоговой сфере для стимулирования коммерческой активности на территории республики.

Правительство Татарстана ориентировано на создание благоприятных предпосылок для предпринимательской деятельности. В регионе действуют разнообразные программы поддержки бизнеса, включая Лизинг-грант, Программу поддержки инноваций, инициативы в сфере социального предпринимательства. Также здесь создана инфраструктура, способствующая развитию малого и среднего бизнеса, среди которых Особая экономическая зона «Алабуга», Технополис «Химград», Индустриальные парки «КИП Мастер» и «Камские поляны». Особое внимание уделяется развитию инновационных и производственных направлений малого бизнеса, для чего созданы все необходимые условия. [9, с. 30]

С целью усиления инвестиционной привлекательности Татарстана был организован специальный Проектный офис. Этот

консультационный орган занимается внедрением эффективных практик, основываясь на результатах Национального рейтинга, и направлен на улучшение условий для инвестиций в регионе. Также внедрены стандарты для органов исполнительной власти и местного управления, создан Геопортал, предоставляющий важную информацию для инвесторов о местной энергетической, транспортной, инженерной и социальной инфраструктуре.

Тем не менее, в инвестиционной сфере Татарстана существуют определенные системные проблемы: [1, с. 45]

- отсутствие четкого акцента со стороны государственных органов на привлечении инвестиций и повышении их эффективности;

- недостаточный уровень использования возможностей Агентства инвестиционного развития региона в работе с ведущими инвестиционными проектами;

- несбалансированность инвестиционного портфеля;

- отсутствие интегрированной базы данных о региональных инвестиционных проектах;

- недостаточная координация между финансовыми учреждениями и профессиональными инвесторами в регионе.

Дальнейшее повышение инвестиционной привлекательности будет способствовать улучшению общего развития региона и укреплению его привлекательности для инвестиционной деятельности.

Для улучшения инвестиционного климата в Татарстане, важно внедрить комплексную систему управления инвестиционным потенциалом. Эта система должна объединять набор принципов, техник и инструментов, используемых властями региона для наращивания инвестиционного потенциала, что будет способствовать устойчивому социально-экономическому прогрессу региона и повышению уровня жизни населения.

Основополагающими принципами формирования и применения инвестиционного потенциала Татарстана выступают: [5, с. 48]

- системный подход к повышению инвестиционных ресурсов региона;

- принятие в расчет региональных особенностей развития;
- обеспечение непрерывности и открытости процессов повышения инвестиционного потенциала региона;
- учет взаимосвязей отдельных компонентов инвестиционного потенциала;
- снижение уровня инвестиционных рисков.

С целью улучшения инвестиционных перспектив Татарстана, предлагается реализация следующих стратегических мер: [2, с. 23]

1) Адаптация текущей инвестиционной стратегии региона к идентифицированным вызовам для стимулирования экономического роста Татарстана через привлечение инвестиций.

2) Создание региональной инновационной системы, опирающейся на государственно-частные партнерства, с целью разработки инновационной и инвестиционной кластерной системы.

3) Развитие коммерциализации инноваций путем привлечения инвестиций для финансирования новаторских проектов в регионе.

4) Повышение качества человеческого капитала и производительности труда, в том числе через развитие образовательных и научных учреждений региона.

5) Продвижение инвестиций в ключевые сферы региональной экономики, используя индивидуальные стимулирующие меры для инвесторов на основе анализа инвестиционной активности.

6) Разработка и укрепление кластеров на территории Татарстана для достижения синергетических результатов.

7) Улучшение инфраструктуры региона, модернизация оборудования, а также развитие производственных баз.

8) Применение мониторинга для оценки регионального развития, с акцентом на инвестиционную эффективность в контексте развития человеческих ресурсов и устойчивого использования природных ресурсов.

9) Усиление туристического потенциала региона, улучшение инфраструктуры и качества туристических услуг для увеличения притока туристов и доходов от туризма.

10) Создание условий для повышения экономической мотивации предприятий в улучшении экологической безопасности производства и интеграции зарубежного опыта в рыночные механизмы экологического регулирования.

Также актуально усовершенствование инвестиционной инфраструктуры для привлечения инвестиций как на внутреннем, так и на международном уровнях.

Для того чтобы обеспечить устойчивое лидерство Татарстана в области инвестиций, следует сосредоточить усилия на следующих аспектах: [8, с. 139]

- реализация проектов по созданию и совершенствованию инновационной инфраструктуры на территории, способствующей созданию предприятий, активно вовлеченных в инвестиционные процессы;

- реализацию стратегии подготовки высококвалифицированных специалистов для преодоления дефицита рабочих кадров через создание специализированных учебных заведений, ориентированных на ключевые профессии;

- достижение гармоничного развития всех зон региона, предотвращение разрывов в их социально-экономическом развитии;

- разработка и реализация планов по организации производственных зон;

- улучшение и модернизация региональной инфраструктуры;

- повышение узнаваемости Татарстана на международной арене, активное информирование зарубежных инвесторов о возможностях для инвестирования в регион.

Для повышения эффективности использования инвестиционного потенциала Татарстана, необходимо разработать и внедрить комплексную стратегию, включающую механизмы кластеризации производства. Данная стратегия предполагает объединение связанных между собой организаций - производителей, поставщиков, научных и образовательных учреждений, что создает условия для синергии, способствующей не только количественному, но и качественному росту в социально-экономическом плане, укрепляя конкурентные позиции региона.

Развитие кластерной структуры в Татарстане будет способствовать: [11, с. 362]

- росту налоговой базы и укреплению финансовой устойчивости региона;
- формированию новых рабочих мест;
- укреплению сотрудничества между государственными структурами и частным бизнесом;
- активизации научно-исследовательской деятельности, способствующей инновационному развитию;
- стимулированию структурной переориентации экономики региона;
- улучшению инвестиционной привлекательности Татарстана;
- повышению статуса региона в социально-политическом аспекте.

В настоящее время в Татарстане функционируют кластеры в нефтехимической, машиностроительной, строительной и пищевой отраслях, а также в сфере строительных технологий и материалов и информационных технологий. При этом, современные экономические тренды и мнения экспертов указывают на необходимость перехода Татарстана от сырьевой модели экономики к развитию высокотехнологичной, инновационной экономической системы, обладающей высоким уровнем интеллектуального потенциала, что будет способствовать созданию новейших технологий и инновационных продуктов. [4, с. 10]

### **Заключение**

Развитие Татарстана в будущем предполагает акцент на укреплении инновационной системы, учитывая имеющиеся предпосылки и благоприятные условия для инновационного роста в регионе. В настоящее время ключевым аспектом является повышение эффективности работы элементов инновационной инфраструктуры.

Внедрение предложенных мер создаст благоприятные условия для усиления инвестиционного потенциала Татарстана и его эффективного использования, что в конечном итоге способствует социально-экономическому прогрессу региона. Данные инициативы представляют собой не только новые подходы в инвестиционной деятельности, но и эффективное сочетание про-

веренных инструментов с четкой целью – добиться соответствия реализуемых инвестиционных проектов стандартам устойчивого развития Татарстана, обеспечивая экономический рост и одновременное повышение качества жизни и благосостояния его жителей. [7, с. 28]

Таким образом, Татарстан, как активно развивающийся субъект Российской Федерации, выделяется своими конкурентными преимуществами и стратегически важным местоположением. Главные цели его инвестиционной политики направлены на создание благоприятной среды для бизнеса, укрепление инвестиционного климата, усиление потенциала региона в качестве привлекательного места для инвестиций.

Анализ государственной политики Республики Татарстан в сфере повышения инвестиционной привлекательности региона выявил ряд ключевых направлений ее совершенствования, в частности необходимость интеграции экономических, социальных и культурных аспектов в политику привлечения инвестиций и необходимость фокусирования на создании благоприятного инвестиционного климата через улучшение законодательной и регуляторной базы. Предложенные в ходе исследования рекомендации по усовершенствованию мер политики должны способствовать укреплению экономического потенциала Татарстана и формированию устойчивой модели регионального развития, которая может быть применима и в других регионах.

## Список источников:

1. Абдулгалимов, А. М. Совершенствование механизма формирования бюджета как фактора социально-экономического развития региона / А. М. Абдулгалимов, А. М. Магомедов, Г. А. Алиев // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2019. – Т. 6, № 12. – С. 42-47.
2. Байгильдин, Д. Р. Индекс инклюзивного роста как инструмент справедливой оценки социально-экономического развития муниципальных образований: на примере республики Татарстан / Д. Р. Байгильдин // Научные труды Центра перспективных экономических исследований. – 2019. – № 16. – С. 19-27.
3. Байгильдин, Д. Р. Развитие региональной социально-экономической системы на основе обеспечения поступательной динамики городских агломераций (на примере Республики Татарстан) / Д. Р. Байгильдин // Научные труды Центра перспективных экономических исследований. – 2019. – № 17. – С. 105-115.
4. Дягилев, Д. А. Человеческий капитал, как основной фактор в системе социально-экономического развития региона / Д. А. Дягилев, А. В. Злоказов // Бенефициар. – 2022. – № 108. – С. 6-14.
5. Ельшин, Л. А. Научно-технологический потенциал как ключевой фактор экономического роста региона (на примере Республики Татарстан) / Л. А. Ельшин, М. Р. Гафаров // Региональная экономика и управление: электронный научный журнал. – 2023. – № 3(75).
6. Илларионова, Е. А. Экономическая безопасность региона как фактор сбалансированного социально-экономического развития Российской Федерации / Е. А. Илларионова, П. М. Глеков // Экономика и предпринимательство. – 2019. – № 10(111). – С. 454-458.
7. Кириченко, Ю. А. Влияние цифровизации экономики на социально-экономическое развитие региона (на примере Республики Татарстан) / Ю. А. Кириченко // Вестник евразийской науки. – 2023. – Т. 15, № 3. – С. 23-34.
8. Лаукарт-Горбачева, О. В. Человеческий капитал как концепт Стратегии социально-экономического развития Республики Татарстан / О. В. Лаукарт-Горбачева // Регион: Экономика и Социология. – 2022. – № 1(113). – С. 130-152.
9. Макарова, Е. В. Анализ миграционной привлекательности Республики Татарстан и роли миграционных потоков в социально-экономическом развитии региона / Е. В. Макарова, В. Р. Ганеева // Казанский экономический вестник. – 2019. – № 3(41). – С. 27-33.
10. Перепаденко, А. Ю. Влияние деятельности ОЭЗ на социально-экономические показатели регионов РФ (на примере Республики Татарстан) / А. Ю. Перепаденко, Т. В. Крамин // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2021. – № 11-2. – С. 290-296.
11. Хайруллина, Е. Г. Механизм мониторинга социально-экономического развития региона (на примере Республики Татарстан) / Е. Г. Хайруллина // Russian Journal of Management. – 2023. – Т. 11, № 3. – С. 357-367.
12. Щербакова, Е. В. Инструменты управления экономическим потенциалом региона как фактора социально-экономического развития / Е. В. Щербакова // Вестник Луганского государственного университета имени Владимира Даля. – 2021. – № 1(43). – С. 172-180.
13. Игнатьев, В. Г. Критерии инвестиционной привлекательности региона / В. Г. Игнатьев // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2020. – Т. 2, № 6. – С. 114-117.

## References:

1. Abdugaliyev, A. M. Improving the mechanism of budget formation as a factor in the socio-economic development of the region / A. M. Abdugaliyev, A. M. Magomedov, G. A. Aliev // Economics and management: problems, solutions. – 2019. – Т. 6, No. 12. – P. 42-47.
2. Baygildin, D. R. Inclusive growth index as a tool for a fair assessment of the socio-economic development of municipalities: the example of the Republic of Tatarstan / D. R. Baygildin // Scientific works of the Center for Perspective Economic Research. – 2019. – No. 16. – P. 19-27.
3. Baygildin, D. R. Development of a regional socio-economic system based on ensuring the progressive dynamics of urban agglomerations (using the example of the Republic of Tatarstan) / D. R. Baygildin // Scientific works of the Center for Perspective Economic Research. – 2019. – No. 17. – P. 105-115.
4. Dyagilev, D. A. Human capital as the main factor in the system of socio-economic development of the region / D. A. Dyagilev, A. V. Zlokazov // Beneficiary. – 2022. – No. 108. – P. 6-14.
5. Elshin, L. A. Scientific and technological potential as a key factor in the economic growth of the region (on the example of the Republic of Tatarstan) / L. A. Elshin, M. R. Gafarov // Regional economics and management: electronic scientific journal. – 2023. – No. 3(75).
6. Illarionova, E. A. Economic security of the region as a factor of balanced socio-economic development of the Russian Federation / E. A. Illarionova, P. M. Glekov // Economics and Entrepreneurship. – 2019. – No. 10(111). – pp. 454-458.
7. Kirichenko, Yu. A. The influence of digitalization of the economy on the socio-economic development of the region (on the example of the Republic of Tatarstan) / Yu. A. Kirichenko // Bulletin of Eurasian Science. – 2023. – Т. 15, No. 3. – P. 23-34.
8. Laukart-Gorbacheva, O. V. Human capital as a concept of the Strategy for socio-economic development of the Republic of Tatarstan / O. V. Laukart-Gorbacheva // Region: Economics and Sociology. – 2022. – No. 1(113). – pp. 130-152.
9. Makarova, E. V. Analysis of the migration attractiveness of the Republic of Tatarstan and the role of migration flows in the socio-economic development of the region / E. V. Makarova, V. R. Ganeeva // Kazan Economic Bulletin. – 2019. – No. 3(41). – pp. 27-33.
10. Perepadenko, A. Yu. The influence of SEZ activities on the socio-economic indicators of the regions of the Russian Federation (on the example of the Republic of Tatarstan) / A. Yu. Perepadenko, T. V. Kramin // Bulletin of the Altai Academy of Economics and Law. – 2021. – No. 11-2. – pp. 290-296.
11. Khairullina, E. G. Mechanism for monitoring the socio-economic development of the region (on the example of the Republic of Tatarstan) / E. G. Khairullina // Russian Journal of Management. – 2023. – Т. 11, No. 3. – P. 357-367.
12. Shcherbakova, E. V. Tools for managing the economic potential of the region as a factor of socio-economic development / E. V. Shcherbakova // Bulletin of Lugansk State University named after Vladimir Dahl. – 2021. – No. 1(43). – pp. 172-180.
13. Ignatiev, V. G. Criteria for the investment attractiveness of a region / V. G. Ignatiev // Economics and management: problems, solutions. – 2020. – Т. 2, No. 6. – P. 114-117.

УДК 332.14

DOI: [10.52176/2304831X\\_2024\\_02\\_64](https://doi.org/10.52176/2304831X_2024_02_64)

EDN: [CZREND](https://www.edn.ru/CZREND)

## Развитие регионального имиджа как фактор социально-экономического развития регионов Российской Федерации

## Development of the regional image as a factor of socio-economic development of the regions of the Russian Federation



**Альбина Алексеевна Родионова**

АНОО ВО ЦС РФ Российский университет кооперации  
Казанский кооперативный институт (филиал), аспирант  
Россия, Республика Татарстан, г. Казань  
SPIN code: 9796-398, Author ID: 1154844  
e-mail: [kafedraeconom@mail.ru](mailto:kafedraeconom@mail.ru)

**Albina Alekseevna Rodionova**

ANOO VO CS RF Russian University Cooperative Kazan  
Cooperative Institute (branch), graduate student  
Russia, Republic of Tatarstan, Kazan  
SPIN code: 9796-398, Author ID: 1154844  
e-mail: [kafedraeconom@mail.ru](mailto:kafedraeconom@mail.ru)



**Айдар Миралимович Туфетулов**

ФГАОУ ВО «Казанский (Приволжский) Федеральный  
Университет», доктор экономических наук, профессор,  
профессор кафедры экономической безопасности и  
налогообложения  
Россия, Республика Татарстан, г. Казань  
ORCID: 0000-0003-2204-5667, SPIN code: 2701-4160, Author ID: 455967  
e-mail: [ajdar-t@yandex.ru](mailto:ajdar-t@yandex.ru)

**Aidar Miralimovich Tufetulov**

Kazan (Volga Region) Federal University, Doctor of Economics,  
Professor, Professor of the Department of Economic Security and  
Taxation  
Russia, Republic of Tatarstan, Kazan  
ORCID: 0000-0003-2204-5667, SPIN code: 2701-4160, Author ID: 455967  
e-mail: [ajdar-t@yandex.ru](mailto:ajdar-t@yandex.ru)

**Аннотация.**

В настоящее время, с учетом тенденции повышения роли региональных идентичностей и брендов, изучение процессов, связанных с формированием и продвижением имиджа отдельных территорий, выступает важнейшим элементом стратегического развития государства. Имидж оказывает прямое влияние на привлекательность региона для инвестиций, туризма и предпринимательской деятельности, а также на социально-экономическое благополучие его жителей. В Республике Татарстан, как регионе с богатым культурным наследием и значительным экономическим потенциалом, вопросы формирования и укрепления положительного имиджа также характеризуются высокой значимостью. С учетом динамично меняющегося глобального экономического ландшафта и усиления конкуренции между регионами, разработка эффективных стратегий построения и управления имиджем Республики Татарстан становится неотъемлемой частью ее устойчивого развития. Объектом исследования является региональный имидж Республики Татарстан. Целью исследования является анализ процесса формирования и управления региональным имиджем Республики Татарстан, а также оценка его влияния на социально-экономическое развитие региона. Методы исследования: анализ документов и литературы, общенаучные методы, опросы и интервью, а также статистический анализ данных. Научная новизна исследования: исследование способствует пониманию взаимосвязи между имиджем региона и его социально-экономическим развитием, а также предоставляет практическую базу для формирования эффективных стратегий регионального брендинга Республики Татарстан.

**Ключевые слова.**

Развитие экономики, Республика Татарстан, формирование регионального имиджа, социально-экономическое развитие, региональный брендинг Республики Татарстан.

**Введение**

Имидж играет ключевую роль в экономическом успехе и прогрессе региона. В первую очередь, он оказывает прямое влияние на инвестиционную привлекательность территории. Регионы с положительным имиджем, ассоциирующимся с инновационностью, надежностью и благоприятным бизнес-климатом, привлекают больше внимания инвесторов, способствуя притоку капитала, стимулированию экономического роста и созданию новых рабочих мест.

Имидж региона непосредственно влияет на туристическую активность. Регионы, обладающие уникальными культурными, историческими или природными особенностями и умеющие эффективно их презентовать, привлекают большее количество туристов.

**Abstract.**

Currently, taking into account the trend of increasing the role of regional identities and brands, the study of processes associated with the formation and promotion of the image of individual territories is an essential element of the strategic development of the state. Image has a direct impact on the attractiveness of a region for investment, tourism and business, as well as on the socio-economic well-being of its residents. In the Republic of Tatarstan, as a region with a rich cultural heritage and significant economic potential, the issues of forming and strengthening a positive image are also of high importance. Taking into account the dynamically changing global economic landscape and increasing competition between regions, the development of effective strategies for building and managing the image of the Republic of Tatarstan is becoming an integral part of its sustainable development. The object of the study is the regional image of the Republic of Tatarstan. The purpose of the study is to analyze the process of formation and management of the regional image of the Republic of Tatarstan, as well as to assess its impact on the socio-economic development of the region. Research methods: analysis of documents and literature, general scientific methods, surveys and interviews, as well as statistical data analysis. Scientific novelty of the study: the study contributes to understanding the relationship between the image of the region and its socio-economic development, and also provides a practical basis for the formation of effective strategies for regional branding of the Republic of Tatarstan.

**Keywords.**

Economic development, Republic of Tatarstan, formation of a regional image, socio-economic development, regional branding of the Republic of Tatarstan.

Рост туристического потока ведет к увеличению доходов и развитию связанных секторов экономики (гостиничный бизнес, ресторанный сектор, розничная торговля и ряд других). Также важно отметить, что региональный имидж способствует привлечению и удержанию талантливых людей (перспективной молодежи, профессионалов, предпринимателей, творческих личностей и т.д.), что важно для его долгосрочного экономического развития [8].

**Теоретические исследования**

Региональный имидж представляет собой комплексное восприятие региона со стороны внешних и внутренних аудиторий с позиции представлений, мнений и ожиданий, связанных с регионом, влияющих

на его привлекательность и репутацию.

Основные составляющие регионально-го имиджа включают в себя: [11]

– культурные атрибуты (традиции, история, символы, язык и искусство региона);

– экономические характеристики (уровень экономического развития, отраслевая структура, уровень занятости, инвестиционная привлекательность);

– политический контекст (стабильность и эффективность местного самоуправления, политическая климат);

– социальная среда (уровень образования, здравоохранения, безопасности, социального благополучия);

– географические характеристики (природные ресурсы, климат, географическое положение);

– международная репутация и узнаваемость (участие в международных программах, внешнеэкономические связи).

Процесс формирования имиджа региона базируется на идее, что имидж региона не является неизменным, а формируется, развивается и меняется под влиянием множества внешних и внутренних факторов (социальные, экономические, культурные, политические и др.). Наиболее распространенные факторы формирования имиджа региона представлены ниже: [5]

1) Восприятие и отношение местного населения. Жители региона играют центральную роль в формировании его имиджа, так как их ежедневный опыт, мнения и взгляды на жизнь в регионе часто передаются через личные контакты и социальные сети.

2) Медиа и маркетинг. Выступает одним из ключевых факторов формирования имиджа региона в рамках его представления в новостях, публикациях, рекламных кампаниях и социальных сетях.

3) Политический фактор. Включает в себя эффективность и прозрачность местного управления, отношения с центральным правительством, политические инициативы и решения, касающиеся экономического развития, инфраструктурных проектов, культурных мероприятий и образовательных инициатив, принимаемые на региональном уровне. Например, успешные инвестиционные проекты или крупные культурные события могут значительно

улучшить имидж региона, делая его более привлекательным для туристов, инвесторов и новых жителей.

4) Экономические условия. Включают уровень экономического развития, наличие крупных промышленных предприятий или высокотехнологичных стартапов, инвестиционную привлекательность и экономическая стабильность.

5) Культурное и историческое наследие региона (исторические достопримечательности, традиции, язык, литература и искусство).

6) Социальные и глобальные тенденции. Количество образовательных учреждений, доступность и качество здравоохранения, уровень преступности и общее благополучие населения, экологические вопросы и мировые экономические события, оказывающие влияние на то, как регион воспринимается на международной арене.

### **Основная часть**

Имиджевый потенциал Татарстана базируется на следующих ключевых элементах:

1) Культурное наследие. Татарстан сочетает в себе татарскую, русскую и другие культуры. Символом региона выступает Казанский Кремль (состоит в списке Всемирного наследия ЮНЕСКО), который включает знаменитую мечеть Кул-Шариф и Благовещенский собор. Кроме того, по всему Татарстану расположены исторические города и поселения с уникальными памятниками архитектуры. Важное место в культуре региона занимают татарский язык и литература, музыка (национальными музыкальными инструментами являются курай и думбра), народные праздники (Сабантуй и др.), кулинарные традиции (чак-чак, эчпочмак и баурсаки).

2) Религиозное наследие. Основными религиями в Татарстане являются Ислам и Православие, при этом каждая из них играет значимую роль в жизни общества. Мечети и православные церкви сосуществуют бок о бок в городах и селах региона, символизируя соседство разных вероисповеданий. Власти Татарстана активно способствуют диалогу между различными религиозными сообществами. В регионе проводятся различные мероприятия и форумы, направ-

ленные на укрепление межрелигиозного взаимопонимания и поддержание общественного мира и гармонии.

3) Экономический потенциал. Определяется уникальным географическим положением Татарстана, богатыми природными ресурсами и развитой промышленной базой. По статистике, регион является одним из наиболее динамичных и экономически развитых в Российской Федерации. Основой экономики Татарстана традиционно служит нефтедобывающая промышленность. Республика занимает ведущие позиции по добыче и переработке нефти в России. При этом, Татарстан активно работает над диверсификацией своей экономики, развивая такие отрасли, как машиностроение, авиастроение, АПК, химическая и нефтехимическая промышленность.

4) Образование и наука. Система образования Татарстана характеризуется большим количеством учебных заведений разных уровней и наличием значительного научно-исследовательского потенциала. В регионе функционируют многочисленные университеты и колледжи, предлагающие качественное образование в самых различных областях. Одним из ведущих учебных заведений в республике является Казанский (Приволжский) федеральный университет, который вносит значительный вклад в научную и интеллектуальную жизнь региона, сотрудничая с международными образовательными и научными организациями. Также успешно функционируют научно-исследовательские институты и лаборатории, работающие в различных областях, включая химию, биологию, медицину, информационные технологии и многие другие. Важно отметить, что власти Татарстана активно инвестируют в развитие образовательной инфраструктуры, создавая благоприятные условия для учебы и научной работы. Регион уделяет внимание поддержке молодых ученых и студентов, стимулируя их научное и творческое развитие.

5) Туризм. Татарстан также известен своими историческими городами и местами, в частности, остров-град Свияжск, древняя столица Волжской Булгарии – город Болгар и ряд других объектов, каждый

из которых обладает уникальным историческим и культурным значением. При этом, сам туризм не ограничивается только культурно-историческими аспектами. Регион предлагает широкие возможности для активного отдыха, включая водные виды спорта на Волге, пешие и велосипедные маршруты по живописным местам, зимние виды спорта.

6) Инновационное развитие. Занимает центральное место в стратегии экономического роста региона. Благодаря сосредоточению на научно-технологических инновациях, Татарстан позиционируется как один из ведущих инновационных центров России. Важной составляющей инновационного развития Татарстана является создание и поддержка технопарков и инновационных кластеров (Иннополис и др.) [3].

В настоящее время Республика Татарстан характеризуется достаточно высокой активностью в области реализации значимых социально-экономических и культурных инициатив, в частности, организации масштабных мероприятий и стратегических действий по созданию уникального образа и бренда территории, с акцентом на публичные этнокультурные аспекты [13].

Республика Татарстан выделяется спецификой своего подхода в формировании имиджа и бренда. Отдельные элементы данного процесса зачастую являются ориентиром для других регионов Российской Федерации. При этом, примечателен прошлый опыт республики в области политизации этнических вопросов в конце прошлого столетия, что делает её примером как традиционной, так и уникальной модели для решения подобных проблем.

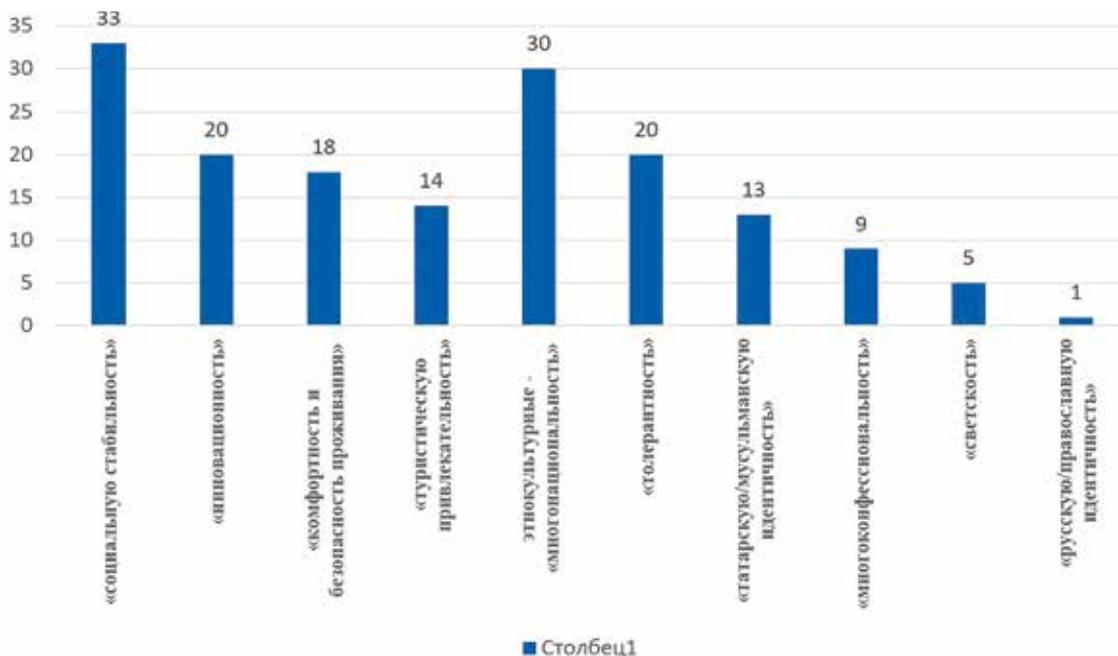
Проведенные опросы среди населения Татарстана показывают, что общественное мнение о республике во многом соответствует тем образам, которые формируют ее местные элиты в рамках реализации стратегий и тактик репрезентации. В частности, можно выделить достижение запланированных социально-экономических метрик региона при одновременном фокусировании внимания на этнокультурных особенностях [1].

При опросах населения, отвечая на вопрос об общем восприятии Татарстана,



**Рисунок 1. Ключевые элементы имиджевого потенциала Татарстана**

Источник: составлена автором



**Рисунок 2. Проведенные опросы среди населения Татарстана**

Источник: составлено автором

респонденты отдали равное предпочтение атрибутам, относящимся к социально-экономическому и этнокультурному развитию (с возможностью выбора до двух вариантов ответа). Социально-экономические аспекты включали «социальную стабильность» (33%), «инновационность» (20%), «комфортность и безопасность проживания» (18%), «туристическую привлекательность» (14%); этнокультурные -

«многонациональность» (30%), «толерантность» (22%), «татарскую/мусульманскую идентичность» (13%), «многоконфессиональность» (9%), «светскость» (5%), «русскую/православную идентичность» (1%). Это отражение постепенного изменения стратегии руководства Татарстана с начала XXI века, когда акцент сместился с политических на экономические и социальные задачи республики [4].

Относительно восприятия столицы Татарстана, в среднем, каждый второй опрошенный разных народностей называет её «третьей столицей» России, а около 25% опрошенных видят в ней «спортивную столицу». Пятая часть респондентов оценивает Казань как «комфортабельное место для жизни». Эти характеристики отражают социально-экономическое развитие города и его интеграцию в национальные российские рамки.

Результаты опросов дают возможность сравнения Татарстана с другими регионами России. Так, исследования в Мордовии показывают, что «этническое» является ключевым элементом в системе идентичности её жителей. Отмечается положительное восприятие населением отдельных символических элементов и факторов региональной идентичности. В контексте Татарстана только малая часть русских и татар (4% и 1% соответственно) выделила символы, связанные с русской и православной культурой, в то время как 10% всех респондентов выделили Казанский кремль, где сосуществуют мусульманская и православная культуры [7].

Примечательно, что население региона недостаточно знает региональные стратегические бренды Татарстана. Лишь небольшая часть респондентов знакома с такими программами, как например, Visit Tatarstan, в то время как значительная доля опрошенных либо что-то слышали о них, либо вообще не имели никакого представления. Большинство участников опроса впервые сталкиваются с изображениями, связанными с этими программами, что указывает на недостаточные усилия по популяризации стратегических брендов среди местного населения.

Согласно проведенным исследованиям, авторы программ смогли отобразить в них нынешние представления населения Татарстана о себе, частично сформированные влиянием элит. В ответах на вопрос о характеристиках жителей Татарстана, наиболее популярными оказались: «целеустремленные, активные, предприимчивые» (30%) и «трудолюбивые, выносливые» (26%), что соответствует данным проекта «Наследие Татарстана». Выделяются также «госте-

приимство и дружелюбие» (27%), важные для развития туризма, а также «любовь к родине и сохранение традиций» (24%) и «толерантность» (23%) [12].

Следует выделить несовпадение мнений между этническими группами: не-русские и не-татары чаще упоминали «толерантность» (31%) и «гостеприимство» (32%). Среди татар отмечается больше упоминаний о «культурности и интеллигентности» (26%, против 15% среди русских и 18% у других наций).

Что касается визуальных образов, связанных с брендом региона, то результаты исследований показали готовность многих жителей региона принять элементы татарской культуры как символы территории. Менее распознаваемыми оказались современные варианты растительных мотивов от Visit Tatarstan. Ворота башни Сююмбике в форме буквы «Т» и всадник с луком, символизирующие золотоордынское прошлое, опознали от 55% до 63% опрошенных в зависимости от этнического происхождения [6].

В последнее десятилетие, Татарстан значительно укрепил свой имидж, используя крупномасштабные события как основной инструмент брендинга. Значительная часть опрошенного населения считает, что положительное влияние на экономическое развитие и туристическую привлекательность Татарстана оказал Чемпионат мира по футболу 2018 года. Около четверти опрошенных отметили повышение гордости за свой регион, однако около 10% респондентов выделили негативные последствия различного происхождения.

Открытие Иннополиса, как города, нацеленного на развитие высоких технологий, также повысило имидж республики. Большинство населения видят в нем средство формирования и удержания перспективной молодежи, а также улучшения имиджа Татарстана в целом.

Удовлетворенность жизнью на территории Татарстана у различных групп населения отражает соответствие стратегий региональных властей ожиданиям жителей. Представители основной этнической группы наиболее довольны жизнью в регионе: 75% татар и 65% русских положитель-

но относятся к проживанию в Татарстане, тогда как среди других национальностей этот показатель составляет 57%, что может быть связано с политикой укрепления этнической идентичности. Однако, подсчет всех положительных ответов показывает, что абсолютное большинство респондентов удовлетворены жизнью в регионе.

Наиболее распространенные мотивы жителей Татарстана, принадлежащих к разным этносам, по поводу проживания в республике в целом схожи, но имеют некоторые особенности. Так, татары особо ценят связь с местностью, родственниками и друзьями. Русские и другие национальности чаще акцентируют внимание на социально-экономических аспектах. Большинство респондентов выразили нежелание переезжать из Татарстана, лишь около 15% опрошенных различных этнических групп рассматривали возможность переезда [9].

В контексте региональной идентичности, большая часть опрошенных чувствует принадлежность к Татарстану, однако отмечает наличие потенциала для улучшения восприятия общности с республикой. Региональная идентичность особенно ощущается во время значимых событий, при обсуждении исторических дат, а также успехов в области культуры и спорта. При этом, некоторые участники (11%) указали на важность улучшения социальных услуг и инфраструктуры, а также на развитие туризма и культурных мероприятий [10].

### **Заключение**

Анализ показал, что граждане Татарстана демонстрируют сильную привязанность к идее государственно-гражданского сообщества. В частности, подтверждение этому нашлось в ответах на вопрос о чувстве единства с Россией, где более 80% опрошенных ответили утвердительно. Исследование также выявило, что региональные усилия по формированию образа и брендированию не оказывают препятствий для интеграции на всероссийском уровне.

Результаты опроса подтверждают, что текущие стратегии региональных элит соответствуют восприятию жителей. Основные тренды в этих стратегиях включа-

ют акцент на социально-экономических аспектах при одновременном сохранении этнокультурной значимости. Популярностью пользуются идеи многонациональности и толерантности, хотя для некоторых татар все еще актуальна концепция Татарстана как центра татарской культуры. В то же время, проведенные опросы позволили сделать вывод, что местные власти недостаточно продвигают официальные бренды среди самих жителей.

Также результаты опросов показали, что большинство жителей Татарстана позитивно воспринимает включение элементов татарской культуры в логотипы региональных брендов, отмечая ассоциации с символами и героями, связанными с данным регионом.

Рекомендации. Исследование выявило общее удовлетворение социальным благосостоянием среди населения и поддержку усилий властей по формированию имиджа региона. Однако были выявлены различия в восприятии этих усилий между татарами и русскими, где татары более часто отмечали потенциал развития национальной культуры. В целом, респонденты подчеркивали важность большей инициативности в области социальных аспектов для улучшения качества жизни в Татарстане [2].

Таким образом, можно констатировать, что формирование имиджа Республики Татарстан играет важную роль в социально-экономическом развитии региона. Работа по поддержанию положительного образа Татарстана на национальной и международной арене способствует привлечению инвестиций, развитию туризма и укреплению бизнес-связей. В процессе формирования регионального имиджа большое значение имеет сочетание культурного наследия и современных достижений региона, развитие человеческого капитала, поддержку инноваций и предпринимательства и улучшение качества жизни населения. В целом, активная политика Республики Татарстан в данной области создает основу для устойчивого социально-экономического развития региона и способствует его интеграции в глобальное экономическое пространство.

Список источников:

1. Большова, А. В. Влияние выставочной деятельности на имидж региона и развитие его экономики / А. В. Большова // Форум молодых ученых. – 2018. – № 11-1(27). – С. 251-256.
2. Винаков, М. А. Исследование современных технологий формирования имиджа региона / М. А. Винаков // Международный научный студенческий журнал. – 2019. – № 9. – С. 45-48.
3. Зиннатуллина, Р. Ф. Проведение крупномасштабных мероприятий как фактор социально-экономического развития региона (на примере Республики Татарстан) / Р. Ф. Зиннатуллина // Экономика и предпринимательство. – 2020. – № 2(115). – С. 519-524.
4. Зотиков, Н. З. Развитие регионов как фактор социально-экономического развития страны (на примере Чувашской Республики и Республики Татарстан) / Н. З. Зотиков, А. С. Яковлева // Вестник Чебоксарского филиала Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации. – 2020. – № 3(22). – С. 4-11.
5. Кашапов, М. Н. Формирование имиджа региона / М. Н. Кашапов // Научные труды Центра перспективных экономических исследований. – 2022. – № 22. – С. 39-44.
6. Ксенофонтова, Т. Ю. Территориальный маркетинг как фактор привлечения внешних инвестиций и повышения имиджа региона / Т. Ю. Ксенофонтова, Д. Е. Овчинников, А. И. Костенников // Экономика устойчивого развития. – 2022. – № 4(52). – С. 134-137.
7. Лазарчик, А. И. Инновации как основной фактор социально-экономического развития муниципальных образований (на примере Республики Татарстан) / А. И. Лазарчик, Э. Э. Зайнутдинова // Казанский экономический вестник. – 2020. – № 6(50). – С. 45-51.
8. Полтораднева, Н. Л. Развитие региональной финансовой системы как фактора устойчивого социально-экономического развития региона / Н. Л. Полтораднева, Д. А. Завьялова // Инновационная экономика и общество. – 2019. – № 2(24). – С. 80-85.
9. Пьянкова, С. Г. Актуализация роли инструментов "мягкой силы" в формировании имиджа регионов в условиях нестабильности / С. Г. Пьянкова, И. В. Митрофанова, О. Т. Ергунова // Ars Administrandi (Искусство управления). – 2022. – Т. 14, № 4. – С. 646-666.
10. Управление городами с использованием современных цифровых технологий / В. Б. Зотов, И. В. Милькина, М. Е. Стадолин, С. П. Косарин // Университетские субботы в ГУУ: цикл лекций / Департамент образования города Москвы, Государственный университет управления. – Москва: Государственный университет управления, 2021. – С. 46-58.
11. Тимофеева, Т. В. Региональный университет как фактор и локомотив ускоренного социально-экономического развития региона / Т. В. Тимофеева // Инновации. – 2019. – № 9(251). – С. 23-28.
12. Топаева, Л. Р. Инвестиционная политика как фактор формирования экономической безопасности региона (на примере республики Татарстан) / Л. Р. Топаева // Инновационное развитие экономики. – 2019. – № 4-2(52). – С. 186-189.
13. Торгашев, Р. Е. Маркетинговые и коммуникационные стратегии и инструменты построения позитивного имиджа региона / Р. Е. Торгашев // Муниципальная академия. – 2022. – № 4. – С. 148-155.

References:

1. Bolshova, A. V. The influence of exhibition activities on the image of the region and the development of its economy / A. V. Bolshova // Forum of young scientists. – 2018. – No. 11-1(27). – pp. 251-256.
2. Vinakov, M. A. Study of modern technologies for forming the image of the region / M. A. Vinakov // International scientific student journal. – 2019. – No. 9. – P. 45-48.
3. Zinnatullina, R. F. Carrying out large-scale events as a factor in the socio-economic development of the region (on the example of the Republic of Tatarstan) / R. F. Zinnatullina // Economics and Entrepreneurship. – 2020. – No. 2(115). – pp. 519-524.
4. Zotikov, N. Z. Development of regions as a factor in the socio-economic development of the country (on the example of the Chuvash Republic and the Republic of Tatarstan) / N. Z. Zotikov, A. S. Yakovleva // Bulletin of the Cheboksary branch of the Russian Academy of National Economy and Public Administration under the President of the Russian Federation. – 2020. – No. 3(22). – P. 4-11.
5. Khashapov, M. N. Formation of the image of the region / M. N. Khashapov // Scientific works of the Center for Perspective Economic Research. – 2022. – No. 22. – P. 39-44.
6. Ksenofontova, T. Yu. Territorial marketing as a factor in attracting external investments and increasing the image of the region / T. Yu. Ksenofontova, D. E. Ovchinnikov, A. I. Kostennikov // Economics of sustainable development. – 2022. – No. 4(52). – pp. 134-137.
7. Lazarchik, A. I. Innovation as the main factor in the socio-economic development of municipalities (on the example of the Republic of Tatarstan) / A. I. Lazarchik, E. E. Zainutdinova // Kazan Economic Bulletin. – 2020. – No. 6(50). – P. 45-51.
8. Poltoradneva, N. L. Development of the regional financial system as a factor of sustainable socio-economic development of the region / N. L. Poltoradneva, D. A. Zavyalova // Innovative Economics and Society. – 2019. – No. 2(24). – P. 80-85.
9. Pyankova, S. G. Updating the role of "soft power" instruments in shaping the image of regions in conditions of instability / S. G. Pyankova, I. V. Mitrofanova, O. T. Ergunova // Ars Administrandi (The Art of Management). – 2022. – T. 14, No. 4. – P. 646-666.
10. City management using modern digital technologies / V. B. Zotov, I. V. Milkina, M. E. Stadolina, S. P. Kosarin // University Saturdays at GUU: lecture series / Department of Education of the City of Moscow, State University of Management. – Moscow: State University of Management, 2021. – pp. 46-58.
11. Timofeeva, T. V. Regional University as a factor and locomotive of accelerated socio-economic development of the region / T. V. Timofeeva // Innovations. – 2019. – No. 9(251). – pp. 23-28.
12. Topaeva, L. R. Investment policy as a factor in the formation of economic security of the region (on the example of the Republic of Tatarstan) / L. R. Topaeva // Innovative development of the economy. – 2019. – No. 4-2(52). – pp. 186-189.
13. Torgashev, R. E. Marketing and communication strategies and tools for building a positive image of the region / R. E. Torgashev // Municipal Academy. – 2022. – No. 4. – P. 148-155.

УДК 330

DOI: [10.52176/2304831X\\_2024\\_02\\_72](https://doi.org/10.52176/2304831X_2024_02_72)

EDN: [DFITBX](https://edn.ru/DFITBX)

## Импортозамещение в производстве: роль стоимостной и экспертной оценок

### Import substitution in production: the role of cost and expert assessments



**Надежда Владиславовна Сергеева,**

ФГБОУ ВО «Московский государственный университет технологий и управления им. К.Г. Разумовского (Первый казачий университет)»,  
доцент кафедры менеджмента и государственного муниципального управления, кандидат экономических наук.

ORCID: 0000-0001-7968-8538, SPIN-код: 9971-8932, Scopus Author ID: 57220833292, SPIN-код: 9971-8932, AuthorID: 545224  
109004, Москва, ул. Земляной Вал, д. 73,  
e-mail: [inbox\\_sergeeva@mail.ru](mailto:inbox_sergeeva@mail.ru)

**Nadezhda Vladislavovna Sergeeva,**

Moscow State University of Technology and Management named after K.G. Razumovsky (First Cossack University),  
Associate Professor of the Department of Management and Public Municipal Administration, Candidate of Economic Sciences,

ORCID: 0000-0001-7968-8538, SPIN code: 9971-8932, Scopus Author ID: 57220833292, SPIN code: 9971-8932, AuthorID: 545224  
73 Zemlyanoy Val str., Moscow, 109004,  
e-mail: [inbox\\_sergeeva@mail.ru](mailto:inbox_sergeeva@mail.ru)



**Кирилл Сергеевич Буланов,**

ФГБОУ ВО «Московский государственный университет технологий и управления им. К.Г. Разумовского (Первый казачий университет)»,

магистрант факультета экономики и управления,  
109004, Москва, ул. Земляной Вал, д. 73,  
e-mail: [bulanoff.kirill2016@yandex.ru](mailto:bulanoff.kirill2016@yandex.ru)

**Kirill Sergeevich Bulanov,**

Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "Moscow State University of Technology and Management named after K.G. Razumovsky (First Cossack University)",

Master's student at the Faculty of Economics and Management,  
109004, Moscow, st. Zemlyanoy Val, 73,  
e-mail: [bulanoff.kirill2016@yandex.ru](mailto:bulanoff.kirill2016@yandex.ru)

**Аннотация.**

В работе приводятся результаты расчета возрастной структуры имеющегося парка производственного оборудования, а также эффективности его использования, представлены мероприятия по минимизации и предотвращению риска остановки и простоя или остановки производства компании в связи с выходом из строя парка основного производственного оборудования.

При разработке мероприятий использовалась экспертная оценка альтернативных вариантов управленческого решения, позволившая на основе различных параметров сравнения, присуждения баллов и корректировки с помощью весовых коэффициентов выделить наиболее эффективные аналоги используемого парка оборудования иностранного производства.

Результаты исследования имеют практическую значимость и могут быть реализованы компанией в рамках разработки программы мероприятий по предотвращению рисков.

**Ключевые слова.**

Импортозамещение, стоимостная оценка, экспертная оценка, производственное оборудование.

**Введение**

Тема исследования была обусловлена антироссийскими санкциями, которые выражаются в запрете на поставки импортного оборудования на территорию Российской Федерации. В связи с чем отечественные производители вынуждены перейти на аналоги импортного оборудования для предотвращения простоя и остановки производства [1, 2, 4, 9, 11, 12].

Изменение международной обстановки относится к факторам косвенного воздействия, поэтому предполагает наличие временного лага, который можно использовать для построения прогнозов изменения рыночных условий и подготовки к возможным негативным сценариям развития ситуации [6, 8, 10].

Особыми направлениями работы с рисками в данной ситуации должны стать обеспечение производства сырьем и материалами, выстраивание альтернативных логистических путей и импортозамещение используемого в компании оборудования и технологий, особенно в производственной сфере [3, 5, 7].

**Abstract.**

The paper presents the results of calculating the age structure of the existing fleet of production equipment, as well as the efficiency of its use, and presents measures to minimize and prevent the risk of shutdown and downtime or shutdown of the company's production due to the failure of the main production equipment fleet.

When developing the measures, an expert assessment of alternative management decision options was used, which made it possible, based on various parameters of comparison, awarding points and adjustments using weighting coefficients, to identify the most effective analogues of the used fleet of foreign-made equipment.

The results of the study have practical significance and can be implemented by the company as part of the development of a risk prevention program.

**Keywords.**

Import substitution, valuation, expert assessment, production equipment.

Целью исследования явилась разработка мероприятий по обеспечению устойчивости производственной деятельности компании в условиях антироссийских санкций.

Производство ООО «Каширахлеб» оснащено современным, высокотехнологичным оборудованием, которое закупается у ведущих производителей оборудования Италии, Голландии, Германии и Швейцарии.

Производственная структура компании включает следующие подразделения:

- 1) цех по изготовлению хлеба, хлебобулочных изделий;
- 2) цех по производству мучных кондитерских изделий.

Значительная часть основных средств компании представлена парком производственного оборудования.

Результаты анализа парка используемого производственного оборудования по возрасту представлены на рисунке 1.

В таблице 1 представлены показатели, отражающие загруженность производственных мощностей компании.

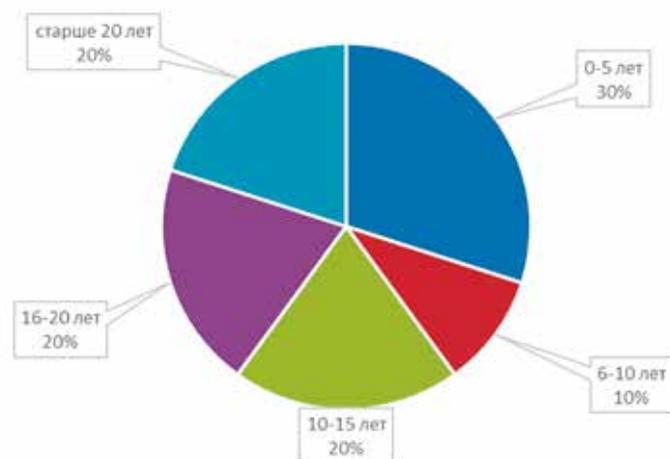


Рисунок 1. Возраст действующего оборудования, %

Таблица 1

Показатели использования оборудования за 2022 год

№	Показатель	Значение
1.	<b>Коэффициент использования парка установленного оборудования по численности</b>	<b>30%</b>
2.	фактически работающее оборудование, ед.	21
3.	установленное оборудование, ед.	70
4.	<b>Коэффициент экстенсивной нагрузки</b>	<b>50%</b>
5.	фактическое время работы оборудования в смену, часов в смену	6 (в зависимости обеспечения торг. точек)
6.	объем планового (календарного, режимного) времени, часов в смену	12 (1 смена)
7.	<b>Уровень использования оборудования по мощности</b>	<b>33%</b>
8.	фактическая мощность оборудования, ед. изд.	15 тон
9.	потенциальной (паспортной, нормативной) мощности, ед. изд.	45 тон
10.	<b>Коэффициент занятости производственной площади</b>	<b>70%</b>
11.	площадь, занятая оборудованием, кв.м.	490
12.	общая производственная площадь, кв.м.	700 (2 этажа по 350)

Коэффициент использования парка установленного оборудования (табл. 1) по численности составляет 30 процентов, коэффициент экстенсивной нагрузки составляет 50 процентов, уровень использования оборудования по мощности – 33 процентов, а коэффициент занятости производственной площади равен 70 процентам.

В условиях антироссийских санкций запрет на поставку оборудования, чтобы минимизировать риски простоя оборудования или остановки производства на заводе необходимо выработать решение по подборке аналогов.

Для подбора аналогов производственного оборудования иностранного производства, задействованного в рамках технологических процессов изготовления продукции была использована методика сравнительного анализа альтернативных вариантов.

На первом этапе группа экспертов, в состав которой вошли ведущие производственники исследуемой компании, был выделен перечень ключевых технических параметров, на основе которых в дальнейшем была проведена экспертная оценка.

Так, экспертами были выбраны следующие параметры сравнения:

- габариты
- электропитание
- уровень шума
- производительность
- расход масла.

На следующем этапе проводилась балльная оценка каждого аналога. При этом использовалась 10-балльная система оценивания. За основу сравнения брали наилучшее значение сравниваемого параметра среди альтернативных вариантов.

Поскольку каждый параметр сравнения имеет разную значимость для специалистов были введены весовые коэффициенты, позволившие скорректировать балльные оценки и вклад каждого параметра в итоговую сумму баллов.

Таким образом лучшим альтернативным вариантом признается аналог, набравший наибольшую сумму баллов по

всем параметрам сравнения с учетом весовых коэффициентов.

Ниже представлены расчеты и обоснование выбора аналогов по каждому виду оборудования, попавшего в зону высокого риска в связи с введением антироссийских санкций.

### 1. Экспертная оценка аналогов

Основным видом производственного оборудования, находящимся в зоне высокого риска, является тестodelительная машина марки Glimek (производство Германия). Экспертами компании были подобраны следующие основные аналоги используемого оборудования:

- 1) «Восход ТД-4»;
- 2) «Danler DV-200»;
- 3) «SINMAG D20-HD».

В таблице 2 представлена сравнительная характеристика выбранных вариантов по кругу утвержденных параметров сравнения.

Таблица 2

Сравнительная характеристика альтернативных вариантов

№	Параметры сравнения	Альтернативные варианты (замена)			Текущее оборудование (эталон)
		«Восход ТД-4»	«Danler DV-200»	«SINMAG D20-HD»	
1	Длина x Высота x Ширина, мм.	950x1852x 1250	1400x1520x 665	810x1100x 620	1470x1805x700
2	Электропитание, В.	220	380	380	220
3	Уровень шума, дБ.	72	75	73	72
4	Производительность, шт.	895	1500	360	1275
5	Масло, мл/100 шт.	320	320	150	320

Указанные альтернативные варианты различаются по габаритам, но при этом значительно меньше текущего (эталонного). Самым производительным является «Danler DV-200», а наименьшим объемом потребления смазочных материалов характеризуется «SINMAG D20-HD».

После написания сравнительных характеристик, далее распределяем «Весовой коэффициент» между параметрами таким образом, чтобы в сумме он

был равен единице. Наиболее приоритетным параметрам выделяется большее значение.

На следующем этапе экспертная оценка проводится путём использования десятибалльной шкалы, где за эталонное значение бралось текущее оборудование. Относительно того лучше или хуже параметры, по сравнению с этим вариантом, ставятся баллы от одного до десяти, результат представлен в таблице 3.

Таблица 3

## Экспертная оценка альтернативных вариантов (по 10-балльной шкале)

№	Параметры сравнения	Весовой коэф-т	Альтернативные варианты (замена)			Текущее оборудование (эталон)
			«Восход ТД-4»	«Danler DV-200»	«SINMAG D20-HD»	
1	Длина x Высота x Ширина	0,2	8	8	10	1470x1805x700
2	Электропитание	0,25	10	8	8	220
3	Уровень шума	0,2	10	7	8	72
4	Производительность	0,2	7	8	4	1275
5	Масло, мл/100 шт.	0,15	10	10	10	320
Сумма		1	45	41	40	

После проведения экспертной оценки альтернативных вариантов, для более качественной оценки необходимо использовать «Весовой коэффициент», поскольку разные параметры имеют разное значение для потребителя, поэтому интегральная оценка данных вариантов представлена в таблице 4.

Таблица 4

## Интегральная оценка альтернативных вариантов, баллы

№	Параметры сравнения	Весовой коэф-т	Альтернативные варианты (замена)			Текущее оборудование (эталон)
			«Восход ТД-4»	«Danler DV-200»	«SINMAG D20-HD»	
1	Длина x Высота x Ширина, мм.	0,2	1,6	1,6	2	1470x1805x700
2	Электропитание, В.	0,25	2,5	2	2	220
3	Уровень шума, дБ.	0,2	2	1,4	1,6	72
4	Производительность, шт.	0,2	1,4	1,6	0,8	1275
5	Масло, мл/100 шт.	0,15	1,5	1,5	1,5	320
Сумма		1	9	8,1	7,9	

В результате расставления балльных оценок, первый вариант «Восход ТД-4» набрал в сумме 9 баллов, второй вариант «Danler DV-200» набрал в сумме 8,1 баллов, третий вариант «SINMAG D20-HD» набрал в сумме 7,9 баллов.

В ходе расчётов было выявлено, что наиболее качественной заменой тестододелительной машины марки Glimek, является первый вариант «Восход ТД-4» набравший большее количество баллов по сравнению с другими аналогами. Он является самым дорогим оборудованием из предложенных аналогов, чья стоимость составляет 1 777 798 рублей, таблица 5, но он дешевле нынешнего оборудования на 9,2 процента.

Таблица 5

## Стоимостная оценка тестододелительной машины марки Glimek и его аналогов.

Наименование	Glimek	«Восход ТД-4»	«Danler DV-200»	«SINMAG D20-HD»
Стоимость	1 959 345,09 Р	1 777 798 Р	506 864 Р	628 232 Р

Далее проводилась экспертная оценка аналогов тестододелительной машины Werner Pfleiderer, таблица 6.

Таблица 6

Сравнительная характеристика альтернативных вариантов

№	Параметры сравнения	Альтернативные варианты (замена)			Текущее оборудование (эталон)
		«Glimek SD-300»	«Восход ТД-2М»	КУМКАУА DM 2000 P 70	
1	Длина x Высота x Ширина, мм.	1370x1650 x1810	1300x1778 x2162	2102x1700x 1195	1430x1610 x1041
2	Электропитание, В.	380	220	380	380
3	Уровень шума, дБ.	75	73	75	73
4	Производительность, шт.	2250	1800	2700	1850
5	Масло, мл/100 шт.	360	200	375	235

Аналогичным образом выставляется оценка по десятибалльной шкале и суммируется, результат в таблице 7.

Таблица 7

Экспертная оценка альтернативных вариантов (по 10-балльной шкале)

№	Параметры сравнения	Весовой коэф-т	Альтернативные варианты (замена)			Текущее оборудование (эталон)
			«Glimek SD-300»	«Восход ТД-2М»	КУМКАУА DM 2000 P 70	
1	Длина x Высота x Ширина, мм.	0,1	7	4	6	1430x1610x1041
2	Электропитание, В.	0,25	10	10	10	380
3	Уровень шума, дБ.	0,2	9	10	9	73
4	Производительность, шт.	0,3	10	10	10	1850
5	Масло, мл/100 шт.	0,15	7	8	10	235
Сумма		1	43	42	45	

Умножаем проставленные балы на «Весовой коэффициент» и суммируем итог в таблице 8.

Таблица 8

Интегральная оценка альтернативных вариантов, баллы

№	Параметры сравнения	Весовой коэф-т	Альтернативные варианты (замена)			Текущее оборудование (эталон)
			«Glimek SD-300»	«Восход ТД-2М»	КУМКАУА DM 2000 P 70	
1	Длина x Высота x Ширина, мм.	0,1	0,7	0,4	0,6	1430x1610x1041
2	Электропитание, В.	0,25	2,5	2,5	2,5	380
3	Уровень шума, дБ.	0,2	1,8	2	1,8	73
4	Производительность, шт.	0,3	3	3	3	1850
5	Масло, мл/100 шт.	0,15	1,05	1,2	1,5	235
Сумма		1	9,05	9,1	9,4	

В результате расставления балльных оценок, первый вариант «Glimek SD-300» набрал в сумме 9,05 баллов, второй вариант «Восход ТД-2М» набрал в сумме 9,1 баллов, третий вариант КУМКАУА набрал в сумме 9,4 баллов.

В ходе расчётов было выявлено, что наиболее качественной заменой тестоделительной машины Wemmer Pfeiderer, является третий вариант КУМКАУА набравший большее количество баллов по сравнению с другими аналогами. Он является самым дешёвым оборудованием из предложенных аналогов, чья стоимость составила 762406 рублей, таблица 9, он также дешевле нынешнего оборудования на 54,3 процента.

Таблица 9

Стоимостная оценка тестоделительной машины марки Werner Pflеiderer и его аналогов.

Наименование	Werner Pflеiderer	«Glimek SD-300»	«Восход ТД-2М»	KUMKAYA DM 2000 P 70
Стоимость	1 671 224,28 Р	2 986 095 Р	2 773 360 Р	762 406 Р

Затем экспертная оценка аналогов проводилась в отношении тестоделительной машины Best Mix, таблица 10.

Таблица 10

Сравнительная характеристика альтернативных вариантов

№	Параметры сравнения	Альтернативные варианты (замена)			Текущее оборудование (эталон)
		«Восход «Прима-100»	KUMKAYA «SP-80»	Hurakan HKN-130N2V	
1	Длина x Высота x Ширина, мм	1158x1111x634	1257x1386x745	1175x1230x730	1400x1450x1550
2	Электропитание, В	380	380	380	380
3	Уровень шума, дБ	75	73	73	72
4	Производительность, шт	157	211	197	157
5	Мощность агрегата, кВт	5	5	6,3	2

Оценка по десятибалльной шкале, параметрам оборудованию аналогов, в зависимости от их несходства или соответствия с параметрами оборудования эталона, представлена в таблице 11.

Таблица 11

Экспертная оценка альтернативных вариантов (по 10-балльной шкале)

№	Параметры сравнения	Весовой коэф-т	Альтернативные варианты (замена)			Текущее оборудование (эталон)
			«Восход «Прима-100»	KUMKAYA «SP-80»	Hurakan HKN-130N2V	
1	Длина x Высота x Ширина, мм	0,1	10	10	10	1400x1450x1550
2	Электропитание, В	0,25	10	10	10	380
3	Уровень шума, дБ	0,2	8	9	9	72
4	Производительность, шт	0,3	10	10	10	157
5	Мощность агрегата, кВт	0,15	4	4	3	2
<b>Сумма</b>		1	42	43	42	

На следующем шаге идет интегральная оценка альтернативных вариантов (табл. 12).

Таблица 12

Интегральная оценка альтернативных вариантов, баллы

№	Параметры сравнения	Весовой коэф-т	Альтернативные варианты (замена)			Текущее оборудование (эталон)
			«Восход «Прима-100»	KUMKAYA «SP-80»	Hurakan HKN-130N2V	
1	Длина x Высота x Ширина, мм	0,1	1	1	1	1400x1450x1550
2	Электропитание, В	0,25	2,5	2,5	2,5	380
3	Уровень шума, дБ	0,2	1,6	1,8	1,8	72
4	Производительность, шт	0,3	3	3	3	157
5	Мощность агрегата, кВт	0,15	0,6	0,6	0,45	2
<b>Сумма</b>		1	8,7	8,9	8,75	

В результате расставления балльных оценок, первый вариант «Восход «Прима-100» набрал в сумме 8,7 баллов, второй вариант KUMKAYA «SP-80» набрал в сумме 8,9 баллов, третий вариант Hurakan HKN-130N2V набрал в сумме 8,75 баллов.

В ходе расчётов было выявлено, что наиболее качественной заменой тестоделительной машины Best Mix, является второй вариант KUMKAYA «SP-80» набравший большее количество баллов по сравнению с другими аналогами. Он является самым дорогим оборудованием из предложенных аналогов, чья стоимость составила 944344 рублей, таблица 13, а также данный аналог дороже нынешнего оборудования на 4,3 процента.

Таблица 13

Стоимостная оценка тестоделительной машины марки Best Mix и его аналогов

Наименование	Best Mix	«Восход «Прима-100»	KUMKAYA «SP-80»	Hurakan HKN-130N2V
Стоимость	905 257,78 Р	502 426 Р	944 344 Р	422 900 Р

Далее проводится экспертная оценка аналогов ротационной печи MIWE, таблица 14.

Так как печи аналоги не одинаковые, две газовой и одна электрическая, был добавлен шестой параметр – «Давление воды», чтобы в сумме было пять параметров для более объективной оценки, таблица 14.

Таблица 14

Сравнительная характеристика альтернативных вариантов

№	Параметры сравнения	Альтернативные варианты (замена)			Текущее оборудование (эталон)
		«Муссон-ротор 77М-02»	«Memak ROTA 608E»	«Kumkaya LIDER 250 SG»	
1	Длина x Высота x Ширина, мм	1800x2383x 1676	1800x2100x 1600	2505x2621x 1809	1610x2560x 1720
2	Мощность электропривода, кВт	2,5	2,3	4,5	2,6
3	Вместимость, мм	660x600	600x900	800x100	600x1000
4	Газ, м <sup>2</sup> /ч	-	8,3	9,2	6,2
5	Электроэнергия, кВт/ч	52	-	-	55,1
6	<b>Давление воды, Бар</b>	3	3	4	3

Результаты экспертной оценки альтернативных вариантов представлены в таблице 15.

Таблица 15

Экспертная оценка альтернативных вариантов (по 10-балльной шкале)

№	Параметры сравнения	Весовой коэф-т	Альтернативные варианты (замена)			Текущее оборудование (эталон)
			«Муссон-ротор 77М-02»	«Memak ROTA 608E»	«Kumkaya LIDER 250 SG»	
1	Длина x Высота x Ширина, мм	0,1	9	10	6	1610x2560x 1720
2	Мощность электропривода, кВт	0,15	9	8	10	2,6
3	Вместимость, мм	0,2	7	9	1	600x1000
4	Газ, м <sup>2</sup> /ч	0,15	-	6	5	6,2
5	Электроэнергия, кВт/ч	0,15	10	-	-	55,1
6	<b>Давление воды, Бар</b>	0,25	10	10	10	3
Сумма		1	45	43	32	

Умножаем проставленные балы на «Весовой коэффициент» и суммируем итог в таблице 16.

Таблица 16

Интегральная оценка альтернативных вариантов, баллы

№	Параметры сравнения	Весовой коэф-т	Альтернативные варианты (замена)			Текущее оборудование (эталон)
			«Муссон-ротор 77М-02»	«Memak ROTA 608E»	«Kumkaya LIDER 250 SG»	
1	Длина x Высота x Ширина, мм	0,1	0,9	1	0,6	1610x2560x 1720
2	Мощность электропривода, кВт	0,15	1,35	1,2	1,5	2,6
3	Вместимость, мм	0,2	1,4	1,8	0,2	600x1000
4	Газ, м <sup>2</sup> /ч	0,15	-	0,9	0,75	6,2
5	Электроэнергия, кВт/ч	0,15	1,5	-	-	55,1
6	<b>Давление воды, Бар</b>	0,25	2,5	2,5	2,5	3
Сумма		1	7,65	4,7	5,55	

В результате расставления балльных оценок, первый вариант «Муссон-ротор 77М-02» набрал в сумме 7,65 баллов, второй вариант «Метак ROTA 608Е» набрал в сумме 4,7 баллов, третий вариант «Kumkaya LIDER 250 SG» набрал в сумме 5,55 баллов.

**Таблица 17**

**Стоимостная оценка ротационной печи MIWE и его аналогов**

Наименование	MIWE	«Муссон-ротор 77М-02»	«Метак ROTA 608Е»	«Kumkaya LIDER 250 SG»
Стоимость	2 498 656,38 Р	1 753 664 Р	1 748 000 Р	2 889 568 Р

В ходе расчётов было выявлено, что наиболее качественной заменой ротационной печи MIWE, является первый вариант «Муссон-ротор 77М-02» набравший большее количество баллов по сравнению с другими аналогами. Он является самым дорогим оборудованием из предложенных аналогов, чья стоимость составила 1 753 664 рублей, таблице 17, а также данный аналог дороже нынешнего оборудования на 15,6 процента.

**2. Стоимостная оценка мероприятий по импортозамещению в условиях санкций**

Стоимость мероприятий проекта по импортозамещению производственного парка оборудования компании составит 5,238 млн. руб.

Можно выделить три альтернативных варианта решения вопроса об источниках финансирования проекта по импортозамещению производственного оборудования (табл. 18).

**Таблица 18**

**Варианты условий финансирования проекта по приобретению оборудования для импортозамещения**

Параметры сравнения	Альтернативные варианты финансирования		
	Собственные средства	Собственные средства и проценты по вкладу в банке	Кредитные средства
Преимущества	– сокращение срока реализации проекта	– нет необходимости тратить средства резервного фонда; – обеспечение более высокой финансовой устойчивости организации; – снижение первоначальной стоимости проекта (затрат)	– сокращение срока реализации проекта; – нет необходимости тратить средства резервного фонда; – обеспечение более высокой финансовой устойчивости
Недостатки	– существенное сокращение резервного фонда	– срок покупки откладывается на 2 года; – валютные и инфляционные риски	– рост стоимости проекта; – снижение финансовой устойчивости организации; – рост кредиторской задолженности; – риск снижения покупательской способности населения

Стоимость кредита при текущей ключевой ставке слишком высока, а уровень инфляции превышает доходность по вкладу в банке. Таким образом, собственные средства предприятия являются наиболее привлекательной формой финансирования мероприятий по импортозамещению производственного оборудования компании.

На следующем этапе необходимо провести оценку эффективности мероприятия на основе расчета показателей окупаемости и дисконтированного денежного потока.

Среднегодовой размер чистой прибыли за 2020 – 2023 годы составил 8,4 млн. руб. в год. Распределение чистой прибыли в компании осуществляется следующим образом: 40% в резервный фонд, 60% на закупку оборудования и прочие нужды компании.

Остаточная балансовая стоимость заменяемого оборудования на начало 2024 года составила 505 тыс. руб.

Для расчета коэффициента дисконтирования использовалась банковская ставка по вкладам в размере 7,5%.

На первоначальном этапе расчет периода окупаемости рассчитывался в годовом выражении. При этом рассматривались 2 варианта решения задачи: с замещением части первоначальных затрат на приобретение нового оборудования за счет продажи старого; без замещения затрат.

Расчет периода окупаемости представлен в таблице 19.

Таблица 19

**Расчет периода окупаемости, в годах**

Варианты	Период	Затраты	Коэффициент дисконтирования	Денежный поток (абсолютный)	Дисконтный денежный поток
Вариант 1	0	-5 239 000	1	505 000	505 000
	1	-4 734 000	0,93	5 800 000	5 424 000
	2	690 000	0,86	-	-
Вариант 2	1	-5 239 000	0,93	5 800 000	5 424 000
	2	185 000	0,86	-	-

По расчетам из таблицы 19 видно, что период окупаемости меньше года. Для более точного расчета, рассчитаем период окупаемости в месяцах, результат представлен в таблице 20.

Таблица 20

**Расчет периода окупаемости, в месяцах**

Период	Затраты	Коэффициент дисконтирования	Денежный поток (абсолютный)	Дисконтный денежный поток	
Вариант 1	0	-5 239 000	1	505 000	505 000
	1	-4 795 050,331	0,993	483 333	449 612
	2	-4 282 000,66	0,987	483 333	418 244
	3	-3 807 850,987	0,981	483 333	389 064
	4	-3 336 601,312	0,975	483 333	361 920
	5	-2 868 251,635	0,969	483 333	336 670
	6	-2 402 801,956	0,963	483 333	313 181
	7	-1 940 252,275	0,957	483 333	291 331
	8	-1 480 602,592	0,951	483 333	271 005
	9	-1 023 852,937	0,945	483 333	252 099
	10	-570 003,25	0,939	483 333	234 510
	11	-119 053,561	0,933	483 333	218 149
12	328 996,13	0,927	483 333	202 929	

По данным из таблицы 20, видно, что период окупаемости составляет 11 месяцев, в двенадцатом месяце мы выходим в плюс на 328 996,13 рублей, покрывая все убытки.

Таким образом принятое решение экономически выгоднее остальных двух вариантов указанных в таблице 18.

**Заключение**

Результаты исследования, представленные в работе, характеризуются практической значимостью и могут быть использованы при выработке программы импортозамещения на рассматриваемом предприятии.

Представленный кейс является частью эмпирического опыта реализации политики импортозамещения производственными предприятиями, деятельность которых в свою очередь способствует обеспечению национальной безопасности и устойчивости российской экономики в условиях распада глобального рынка на региональные и введения заградительных государственных мер.

#### Список источников:

1. Алиаскарова, Ж. А. Импортзамещение в условиях санкций и антисанкций: успехи, проблемы и перспективы / Ж. А. Алиаскарова // Маркетинг MBA. Маркетинговое управление предприятием. – 2018. – Т. 9, № 4. – С. 5-17.
2. Аничин, В. Л. Стоимостная оценка человеческого капитала / В. Л. Аничин, А. Ф. Дорофеев, Ю. Ю. Ващейкина // Научные ведомости Белгородского государственного университета. Серия: Экономика. Информатика. – 2017. – № 16(265). – С. 90-96.
3. Барсова, Т. Н. Современные методические подходы к расчету и анализу производственной мощности машиностроительных предприятий / Т. Н. Барсова, Л. М. Пуяткина, Л. А. Лаврова // Экономика и управление в машиностроении. – 2015. – № 1. – С. 40-43.
4. Белобородов, А. Стоимостная оценка производственного потенциала / А. Белобородов, М. К. Жудро // АПК: экономика, управление. – 1991. – № 2. – С. 96-99.
5. Долгова, В. В. Импортзамещение и развитие инноваций важные направления развития экономики России / В. В. Долгова, С. Ю. Муртузалиева, В. В. Степанов // Валютное регулирование. Валютный контроль. – 2023. – № 8. – С. 52-66.
6. Зотов, В. Б. Кейс-технологии в образовании по направлению обучения "государственное и муниципальное управление" / В. Б. Зотов, К. О. Терехова // Муниципальная академия. – 2021. – № 1. – С. 26-33.
7. Зотов, В. Б. Методические рекомендации по разработке программ социально-экономического развития муниципальных образований с использованием экспертных методов / В. Б. Зотов // Муниципальная академия. – 2019. – № 1. – С. 111-119.
8. Импортзамещение и её роль в экономике России, импортзамещение программного обеспечения / Л. М. Шавтикова, М. М. Гериев, А. Б. Сеитов [и др.] // Финансовая экономика. – 2022. – № 9. – С. 134-136.
9. Сафиуллин, М. Р. Импортзамещение как инструмент обеспечения устойчивого развития экономики в условиях системных преобразований: регионально-отраслевой аспект / М. Р. Сафиуллин, М. Р. Гафаров, Л. А. Ельшин // Экономические отношения. – 2022. – Т. 12, № 3. – С. 407-432. – DOI 10.18334/eo.12.3.115210.
10. Старкова, О. Я. Импортзамещение и региональный рынок продовольствия / О. Я. Старкова // Вестник Пермского национального исследовательского политехнического университета. Социально-экономические науки. – 2019. – № 4. – С. 264-274. – DOI 10.15593/2224-9354/2019.4.20.
11. Соболев, Т. С. Повышение конкурентоспособности организации путем модернизации ее бизнес-процессов / Т. С. Соболев, Н. П. Суптело; Московский университет им. С.Ю. Витте; кафедра экономики городского хозяйства и сферы обслуживания. – Москва: Московский университет им. С.Ю. Витте, 2022. – 126 с.
12. Туманян, Ю. Р. Импортзамещение как фактор инновационного развития экономики России / Ю. Р. Туманян, М. А. Индустриев // Известия Саратовского университета. Новая серия. Серия: Экономика. Управление. Право. – 2022. – Т. 22, № 4. – С. 396-405. – DOI 10.18500/1994-2540-2022-22-4-396-405.

#### References:

1. Aliaskarova, Zh. A. Import substitution under sanctions and anti-sanctions: successes, problems and prospects / Zh. A. Aliaskarova // Marketing MBA. Marketing management of an enterprise. – 2018. – T. 9, No. 4. – P. 5-17.
2. Anichin, V. L. Valuation of human capital / V. L. Anichin, A. F. Dorofeev, Yu. Yu. Vashcheikina // Scientific bulletins of the Belgorod State University. Series: Economics. Computer science. – 2017. – No. 16(265). – P. 90-96.
3. Barsova, T. N. Modern methodological approaches to the calculation and analysis of the production capacity of machine-building enterprises / T. N. Barsova, L. M. Putyatina, L. A. Lavrova // Economics and management in mechanical engineering. – 2015. – No. 1. – P. 40-43.
4. Beloborodov, A. Cost assessment of production potential / A. Beloborodov, M. K. Zhudro // AIC: economics, management. – 1991. – No. 2. – P. 96-99.
5. Dolgova, V.V. Import substitution and development of innovations are important directions for the development of the Russian economy / V.V. Dolgova, S.Yu. Murtuzaliev, V.V. Stepanov // Currency regulation. Currency control. – 2023. – No. 8. – P. 52-66.
6. Zotov, V. B. Case technologies in education in the field of study "state and municipal management" / V. B. Zotov, K. O. Terekhova // Municipal Academy. – 2021. – No. 1. – P. 26-33.
7. Zotov, V. B. Methodological recommendations for the development of programs for the socio-economic development of municipalities using expert methods / V. B. Zotov // Municipal Academy. – 2019. – No. 1. – P. 111-119.
8. Import substitution and its role in the Russian economy, import substitution of software / L. M. Shavtikova, M. M. Geriev, A. B. Seitov [etc.] // Financial Economics. – 2022. – No. 9. – P. 134-136.
9. Safullin, M. R. Import substitution as a tool for ensuring sustainable economic development in the context of systemic transformations: regional-industrial aspect / M. R. Safullin, M. R. Gafarov, L. A. Elshin // Economic relations. – 2022. – T. 12, No. 3. – P. 407-432. – DOI 10.18334/eo.12.3.115210.
10. Starkova, O. Ya. Import substitution and the regional food market / O. Ya. Starkova // Bulletin of the Perm National Research Polytechnic University. Socio-economic sciences. – 2019. – No. 4. – P. 264-274. – DOI 10.15593/2224-9354/2019.4.20.
11. Sobol, T. S. Increasing the competitiveness of an organization by modernizing its business processes / T. S. Sobol, N. P. Suptelo; Moscow University named after S.Yu. Witte; Department of Economics of Urban Economy and Service Sector. – Moscow: Moscow University named after S.Yu. Witte, 2022. – 126 p.
12. Tumanyan, Yu. R. Import substitution as a factor in the innovative development of the Russian economy / Yu. R. Tumanyan, M. A. Industriev // News of Saratov University. New episode. Series: Economics. Control. Right. – 2022. – T. 22, No. 4. – P. 396-405. – DOI 10.18500/1994-2540-2022-22-4-396-405.

УДК 332.1

DOI: [10.52176/2304831X\\_2024\\_02\\_83](https://doi.org/10.52176/2304831X_2024_02_83)

EDN: [DQSZAA](https://www.edn.ru/DQSZAA)

## Методические подходы к оценке деятельности субъекта управления по привлечению инвестиций в регион (на примере Курской области)

## Methodological approaches to assessing the activities of a management entity to attract investments to the region (using the example of the Kursk region)



### **Наталья Дмитриевна Лопатина**

Юго-Западный государственный университет, преподаватель кафедры экономики, управления и аудита. SPIN 2902-4536. ORCID 0009-0004-3217-0095. 305040, Курская область, г. Курск, ул. 50 лет Октября, д.94 e-mail: [nh1bnjh46@rambler.ru](mailto:nh1bnjh46@rambler.ru)

### **Natalia D. Lopatina**

Southwest State University, Lecturer at the Department of Economics, Management and Audit. SPIN 2902-4536. ORCID 0009-0004-3217-0095. 305040, Kursk region, Kursk, ul. 50 let Oktyabrya, 94 e-mail: [nh1bnjh46@rambler.ru](mailto:nh1bnjh46@rambler.ru)



### **Елена Анатольевна Бессонова**

Юго-Западный государственный университет, доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой экономики, управления и аудита 305040, Курская область, г. Курск, ул. 50 лет Октября, д.94 e-mail: [bessonowa\\_new@mail.ru](mailto:bessonowa_new@mail.ru)

### **Elena A. Bessonova**

Southwest State University, Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Economics, Management and Audit 94, 50 let Oktyabrya str., Kursk region, 305040 e-mail: [bessonowa\\_new@mail.ru](mailto:bessonowa_new@mail.ru)

#### *Аннотация.*

Исследование посвящено разработке методического подхода к оценке деятельности субъекта по привлечению инвестиций в регион. В нынешних реалиях развитие экономического потенциала субъектов Российской Федерации не представляется возможным без инвестиций, так как уже существующие механизмы развития экономики и государственной поддержки не позволяют обеспечить ее должный темп роста. Ситуация обостряется необходимостью оперативного поиска внутренних резервов для обеспечения импортозамещения в условиях внешнеэкономических санкций, путей развития государства за счет внутренних ресурсов и новых рынков сбыта на международной арене. Инвестиционная привлекательность региона во многом зависит от уже созданной среды для инвестора со стороны представителей государственной власти. В исследовании предпринята попытка оценки деятельности субъекта по привлечению инвестиций на примере Курской области путем анализа системы наиболее значимых показателей, характеризующих деятельность субъекта по привлечению инвестиций в регион и инвестиционный климат. Динамика показателей за пятилетний период позволила прийти к выводу о том, что из анализируемого 31 показателя, практически треть показывает отрицательную динамику, то есть снижается по сравнению с 2017 годом. В результате построения уравнения множественной регрессии прироста инвестиций в основной капитал в Курской области были выявлены показатели, в наибольшей степени влияющие на него: оборот малых предприятий и производство валового регионального продукта в Курской области. Также на основании имеющихся статистических данных были построены прогнозные значения увеличения инвестиций в основной капитал в Курской области до 2025 года, которые свидетельствуют о том, что темпы прироста рассматриваемого показателя могут быть высокими.

#### *Ключевые слова.*

Экономический потенциал региона, региональная инвестиционная политика, субъект управления, объект управления, процесс управления, проектно-ориентированная деятельность по привлечению инвестиций в регион, статистические показатели.

#### **Введение**

Для обеспечения развития экономического потенциала регионов Российской Федерации необходимым является привлечение инвестиций для формирования тенденций устойчивого экономического роста, создания новых рабочих мест, удовлетворения социально-экономических потребностей населения. В связи с изменчивостью внешнеполитической ситуации в Российской Федерации, возрастает потребность в поиске внутренних инвесторов, развитии импортозамеще-

#### *Abstract.*

The study is devoted to the development of a methodological approach to assessing the activity of an entity in attracting investments to the region. In the current realities, the development of the economic potential of the subjects of the Russian Federation is not possible without investments, since the existing mechanisms of economic development and state support do not allow it to ensure its proper growth rate. The situation is aggravated by the need to quickly find internal reserves to ensure import substitution in the face of foreign economic sanctions, ways to develop the state at the expense of domestic resources and new markets in the international arena. The investment attractiveness of the region largely depends on the already created environment for investors from government representatives. The study attempts to assess the activity of an entity in attracting investments on the example of the Kursk region by analyzing the system of the most significant indicators characterizing the activity of an entity in attracting investments to the region and the investment climate in the region. The dynamics of indicators over a five-year period allowed us to conclude that of the analyzed 31 indicators, almost a third shows negative dynamics, that is, it decreases compared to 2017. As a result of constructing the equation of multiple regression of the growth of investments in fixed assets in the Kursk region, the indicators that most affect it were identified: the turnover of small enterprises and the production of gross regional product in the Kursk region. Also, based on the available statistical data, forecast values of an increase in fixed capital investments in the Kursk region until 2025 were constructed, which indicate that the growth rate of the indicator in question may be high.

#### *Keywords.*

Economic potential of the region, regional investment policy, subject of management, object of management, management process, project-oriented activities to attract investments to the region, statistical indicators.

ния, поиске способов стимулирования предпринимательской деятельности на внутреннем рынке. Данные факторы обуславливают необходимость поиска эффективных способов оценки инвестиционного потенциала регионов и деятельности органов власти и проектных команд по привлечению инвестиций, так как инвестиционная деятельность всегда предполагает как минимум двухстороннее сотрудничество, одной из сторон которых выступают представители властных структур субъекта Российской Федерации.

Потребность в исследовании и разработке методических подходов к оценке эффективности и результативности привлечения инвестиций в регион обуславливается поиском путей и способов совершенствования региональной инвестиционной политики с учетом специфики местности и ее «сильных сторон», а также лучших практик, используемых другими регионами. Поиск более совершенных методов и направлений увеличения качественного и количественного результата управленческих команд, занимающихся инвестиционной деятельностью, позволит определить гибкие и адаптивные инструменты работы с инвесторами, повысить инвестиционную привлекательность региона в целом, построить высокоэффективный вектор взаимодействия «бизнес-власть».

#### Теоретические исследования

Проектный подход, который показал и доказал свою эффективность на региональном уровне, должен получать свою реализацию в рамках принятой утвержденной методике, которая позволит дать наиболее точную оценку инвестиционной среды региона, а также выявить точки роста взаимодействия региона в лице его представительных органов и команд и инвестора.

Анализ передовых практик взаимодействия регионов и инвесторов [1] позволил прийти к выводу о том, что наиболее актуальным и определяющим при выборе площадки реализации инвестиционного проекта на сегодняшний день является скорость его реализации (упрощение прохождения административных процедур, перевод их в электронный вид, снижение административных барьеров), уровень развития информационных технологий в регионе (наличие личного кабинета инвестора, возможность решать возникающие вопросы через каналы электронной коммуникации), возможность экономии финансовых ресурсов (оценка налоговых издержек и пошлин, стоимость участка и рабочей силы), набор льгот.

Предлагаемый нами методический подход к оценке эффективности и ре-

зультативности привлечения инвестиций в регион управленческими командами основывается на системной модели управления проектами, которая была исследована в трудах В.И. Воропаева [2,3]. Под ней понимается «свернутое дерево избыточных задач и процедур, которые теоретически могут осуществляться при управлении различными объектами». На наш взгляд, именно избыточность, как свойство данной модели является основой построения методики, связанной с эффективностью привлечения инвестиций в регионы, так как позволяет представить наиболее полную совокупность элементов проектно-ориентированной деятельности по привлечению инвестиций.

В наиболее общем виде структуру системной модели, которая лежит в основе рассматриваемого методического подхода, можно представить следующим образом:

- субъект управления;
- объект управления;
- процесс управления.

С точки зрения традиционного философского подхода под субъектом управления понимается носитель деятельности, сознания или познания, в под объектом управления то - на что направлена активность [4,5]. В трудах известного ученого П.Н. Лебедева такие термины, как субъект управления и объект управления рассматриваются с точки зрения их соотношения и приводятся такие термины, как «управляющая подсистема» и «управляемая подсистема» [6]. Их анализ позволяет говорить об упорядоченном воздействии одной системы на другую.

Рассматриваемые понятия в экономической литературе исследовались такими авторами, как О.С. Елкина, которая характеризует процесс управления как его кинематику и динамику, то есть целенаправленное воздействие. При этом, объект и субъект управления понимаются автором как его структурные элементы. Так, под субъектом управления следует понимать должностное лицо или орган, которое оказывает целенаправленное воздействие в целях приведения субъекта управления в идеальное состояние.

Укрупненный объект управления следует понимать как объекты, на которые оказывается воздействие в целях обеспечения благосостояния людей [7].

И.П. Глебов рассматривает процесс управления в качестве перевода объекта воздействия из одного качественного состояния в другое в ранее установленном режиме. Субъект управления – это тот, кто управляет, а объект управления – тот, кто подвергается управляющему воздействию [8,9].

Под процессом управления понимает преобразование потоков ресурсов за определенный период. Под субъектом управления у автора понимается отдельно взятая личность, организация или группа людей, которая принимает решения в отношении управления объектов, а под субъектом управления должностное лицо, органы управления [10].

Производя оценку субъективного состава управленческой деятельности по привлечению инвестиций в регион, можно отметить, что в этом процессе участвуют как отдельные участники, так и целые проектные команды, что обуславливает специфику оценки данного процесса.

Анализ трудов В.Н. Михеева, А.С. Товба [11] позволяет прийти к справедливому выводу о том, что основными компонентами процесса осуществления управленческой деятельности в рамках конкретного проекта являются знания, опыт, умения и профессиональные действия. Вопросы, касающиеся разработки необходимых и достаточных критериев оценки компетентности в рамках приведенных компонентов представляется весьма дискуссионными, однако, мы считаем, что следует проводить их оценку с точки зрения качественных и количественных характеристик субъективного состава управления процессом привлечения и реализации инвестиционных проектов в регионе. Наиболее эффективной, при этом, представляется балльно - рейтинговая система, которая уже давно зарекомендовала себя как наиболее результативная и объективная в оценке инвестиционной деятельности, как регионов, так и инвесторов [12,13].

В целях исследования следует сформулировать собственное представление об этих понятиях в целях выявления их наиболее существенных свойств в таблице 1.

**Таблица 1**

**Понятийный аппарат системы оценки эффективности проектно-ориентированной деятельности по привлечению инвестиций в регион**

Наименование структурного элемента	Характеристика структурного элемента
Субъект управления проектами	Понимаются как управленческие команды, которые могут действовать как срочно, так и бессрочно и создаются в целях реализации конкретного направления в рамках инвестиционного проекта, либо в для привлечения инвестиций в регион в целом
Объект управления проектами	Инвестиционный проект, который потенциально планируется в реализации на территории региона (совокупность взаимосвязанных последовательных, направленных для достижения определенного качественного и количественного результата мероприятий за определенный промежуток времени), либо сам процесс привлечения инвестиций в регион
Процесс управления проектами	Способы и инструменты воздействия на ход реализации инвестиционного проекта или процесс привлечения инвестиций

Система оценки эффективности и результативности привлечения инвестиций в регион должна носить комплексный характер и представлять собой среднее производное автономной оценки ее элементов.

### Основная часть

При формировании методического подхода нами были сформулированы его основные цели. В рамках исследования предлагаем подразделять их на прямые и косвенные. Так, прямой целью оценки эффективности и результативности привлечения инвестиций в регион выступает формирование нового методического подхода и его апробация на примере конкретного региона в целях выработки предложений по улучшению инвестиционного потенциала. В качестве косвенной цели можно назвать обеспечение предпринимателей, государственных и муниципальных служащих региона, населения информацией, способствующей улучшению инвестиционного климата в Курской области.

В исследовании в качестве информационной базы выступили статистические данные федеральных ведомств и официальных порталов, курирующих привлечение инвестиций в регион:

- Госкомстат [14];
- ЕМИСС [15];
- Минфин России [16];
- Казначейство России [17];
- Банк России [18];
- Официальный сайт АО «Корпорация развития Курской области» [19];
- Инвестиционные проекты. Цифровая платформа [20].

Оценка будет производиться по одному элементу системы оценки эффективности проектно-ориентированной деятельности по привлечению инвестиций в регион: субъекту управления, деятельность которого направлена на формирование благоприятной среды для привлечения инвесторов.

В качестве субъектов управления выступают представители государственной власти, управленческих структур и команд, которые непосредственно связаны

с процессом привлечения инвестиций.

Предлагается производить оценку всех субъектов, так или иначе связанных с деятельностью по привлечению инвестиций в регион по качественным и количественным критериям. На этапе оценки деятельности по привлечению инвестиций будет дана характеристика ресурсам, которыми обладает регион и которые могут прямо или косвенно влиять на эффективность привлечения инвестиций (по блокам):

- валовый региональный продукт;
- население;
- рынок труда и занятость населения;
- уровень жизни;
- предприятия и организации;
- предпринимательство.

Анализ статистических показателей [21] в рассматриваемой области позволит сформировать набор показателей, который характеризуют не только качество деятельности по привлечению инвестиций в регион со стороны субъектов управления, но и сделать вывод о качестве и уровне взаимодействия последних с населением региона.

Курская область представляет собой приграничный регион, который находится на западе Российской Федерации. Большим преимуществом региона является его транспортно-географическое положение, что обуславливается нахождением в 536 км от Москвы и 700 км от Черного моря. Регион включает в себя пять городских округов, 28 муниципальных районов, 27 городских и 287 сельских поселений. Имеет крупные автомагистрали и железнодорожные пути и развязки. Общая площадь территории Курской области составляет более тридцати тысяч квадратных километров, население – более 1,2 миллионов человек, ВРП региона – 683,8 млрд. руб., инвестиции в основной капитал – более 200 миллиардов рублей, уровень безработицы – 0,3%, среднемесячная заработная плата – 77 275 рублей [22].

Представим в таблице 2 показатели, характеризующие каждый структурный элемент предложенных нами показателей, свойственных для деятельности субъекта по привлечению инвестиций в регион.

Таблица 2

## Показатели, характеризующие деятельность субъекта по привлечению инвестиций в регион и инвестиционный климат в регионе

Наименование показателя	Структура показателя
валовой региональный продукт	ВРП <sub>1</sub> - производство валового регионального продукта в Курской области, млн. руб.
население	ВРП <sub>2</sub> - доля малого и среднего предпринимательства в валовом региональном продукте, %.
рынок труда и занятость населения	ВРП <sub>3</sub> - доля продукции высокотехнологичных и наукоемких отраслей в валовом региональном продукте, %.
уровень жизни	НР <sub>1</sub> - численность населения всего, человек
предприятия и организации	НР <sub>2</sub> - численность сельского населения, человек
предпринимательство	НР <sub>3</sub> - численность мужчин, человек
	НР <sub>4</sub> - численность женщин, человек
	НР <sub>5</sub> - показатель воспроизводства населения региона, на 1000 человек населения
	РТ <sub>1</sub> - среднегодовая численность занятых в экономике, тыс. чел.
	РТ <sub>2</sub> - среднегодовая численность работников организаций Курской области, тыс. чел.
	УЗ <sub>1</sub> - численность населения с денежными доходами ниже границы бедности, тыс. человек
	УЗ <sub>2</sub> - среднемесячная номинальная начисленная заработная плата работников организаций Курской области, рублей
	УЗ <sub>3</sub> - денежные доходы в среднем на душу населения, руб.
	УЗ <sub>4</sub> - денежные расходы в среднем на душу населения, руб.
	ПиО <sub>1</sub> - финансовые вложения организаций, млн рублей
	ПиО <sub>2</sub> - доля убыточных организаций, %
	ПиО <sub>3</sub> - внешнеторговый оборот, млн. дол.
	ПР <sub>1</sub> - инвестиции в основной капитал, млн.руб.
	ПР <sub>2</sub> - индексы физического объема инвестиций в основной капитал в сопоставимых ценах, в % к предыдущему году
	ПР <sub>3</sub> - численность фактически действующих индивидуальных предпринимателей, человек
	ПР <sub>4</sub> - объем выручки от продажи товаров, продукции, работ, услуг, млн. руб.
	ПР <sub>5</sub> - оборот малых предприятий, млн.руб.
	ПР <sub>6</sub> - объем работ, выполненных по виду экономической деятельности «строительство», млн.руб.
	ПР <sub>7</sub> - перевозки грузов транспортом, тыс.тон. железнодорожный транспорт
	ПР <sub>8</sub> - перевозки грузов транспортом, тыс.тон. автомобильный
	ПР <sub>9</sub> - грузооборот автомобильного транспорта, млн.т-км
	ПР <sub>10</sub> - протяженность путей сообщения общего пользования, км, железнодорожные пути
	ПР <sub>11</sub> - протяженность путей сообщения общего пользования, км, автомобильные пути
	ПР <sub>12</sub> - объем инновационных товаров, работ, услуг, млн.руб.
	ПР <sub>13</sub> - число используемых передовых производственных технологий, единиц
	ПР <sub>14</sub> - доходы от предпринимательской и другой производственной деятельности, млн. рублей

Представим в таблице 3 динамику данных показателей в Курской области за период с 2017 по 2021 год.

Таблица 3

Показатели, характеризующие инвестиционный потенциал Курской области и деятельность проектных команд [21]

Показатели	Годы					Отклонение, % 2021/2017
	2017	2018	2019	2020	2021	
ВРП <sub>1</sub>	404759,8	451000,5	495864,4	523000,5	683802,0	168,94
ВРП <sub>2</sub>	24,8	24,9	25,2	24,2	20,3	81,85
ВРП <sub>3</sub>	16,7	16,6	15,6	17,1	15,8	94,61
НР <sub>1</sub>	1122893	1115237	1107041	1104008	1096488	97,65
НР <sub>2</sub>	362907	358357	352122	347544	343740	94,72
НР <sub>3</sub>	509615	506192	502815	502295	498866	97,89
НР <sub>4</sub>	613278	609045	604226	601713	597622	97,45
НР <sub>5</sub>	9,6	9,2	8,4	8,3	8,0	83,33
РТ <sub>1</sub>	519,6	519,6	505,5	492,1	509,3	98,01
РТ <sub>2</sub>	319,7	316,5	321,2	314,6	312,5	97,75
УЗ <sub>1</sub>	115,9	110,4	110,1	109,3	99,8	86,11
УЗ <sub>2</sub>	29834,5	29937,1	32709,4	35805,2	40291,6	135,05
УЗ <sub>3</sub>	26111,8	27279,1	29148,6	29791,2	32714,8	125,29
УЗ <sub>4</sub>	20010,0	21569,5	23023,6	22625,4	26002,5	129,95
ПиО <sub>1</sub>	107420,2	167083,2	392125,9	656353,3	695500,2	647,46
ПиО <sub>2</sub>	31,5	27,2	30,0	31,3	29,1	92,38
ПиО <sub>3</sub>	1075,5	1205,9	1394,2	1453,7	2228,0	207,16
ПР <sub>1</sub>	100895,1	120735,2	142668,9	136892,8	193789,8	192,07
ПР <sub>2</sub>	102,0	114,4	110,6	88,4	131,8	129,22
ПР <sub>3</sub>	21078	21532	21700	17681	21402	101,54
ПР <sub>4</sub>	119124,0	133245,5	141665,4	136315,6	158105,8	132,72
ПР <sub>5</sub>	238938,2	263499,7	258958,1	241407,4	256397,2	107,31
ПР <sub>6</sub>	50200,5	57126,0	77081,0	82453,0	112268,0	223,64
ПР <sub>7</sub>	20225	21815	24114	24600	23799	117,67
ПР <sub>8</sub>	26273	27201	30407	32373	27501	104,67
ПР <sub>9</sub>	1366,7	1427,0	1470,7	1649,6	1828,2	133,77
ПР <sub>10</sub>	1055,8	1055,8	1055,8	1055,8	1055,8	100
ПР <sub>11</sub>	17639,5	17351,4	17428,5	17463,1	17538,6	99,43
ПР <sub>12</sub>	21345,6	48761,8	26754,2	30310,4	17028,5	79,78
ПР <sub>13</sub>	1590	1630	1680	1790	1794	112,83
ПР <sub>14</sub>	38121,4	38823,6	40409,0	36458,0	38605,8	101,27

Анализ данных таблицы 3 позволяет сделать вывод о том, что среди анализируемого 31 показателя 13 находится в красной зоне, то есть, не показывают динамику роста к 2021 году, что является отрицательной тенденцией.

Построим уравнение множественной регрессии прироста инвестиций в основной капитал в Курской области, используя данные таблицы 3.

Уравнение множественной регрессии может быть представлено в виде формулы 1:

$$Y = f(\beta, X) + \varepsilon \quad (1)$$

где  $X = X(X_1, X_2, \dots, X_m)$  - вектор независимых (объясняющих) переменных;

$\beta$  - вектор параметров (подлежащих определению);

$\varepsilon$  - случайная ошибка (отклонение);

$Y$  - зависимая (объясняемая) переменная.

Теоретическое линейное уравнение множественной регрессии имеет вид (формула 2):

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \dots + \beta_m X_m + \varepsilon \quad (2)$$

где  $\beta_0$  - свободный член, определяющий значение  $Y$ , в случае, когда все объясняющие переменные  $X_i$  равны 0.

Показатели для построения уравнения множественной регрессии определим следующим образом (таблица 4):

Таблица 4

## Основные показатели для построения уравнения множественной регрессии

Наименование показателя	Присвоенное значение показателя
ПР <sub>1</sub>	Y
ВРП <sub>1</sub>	Y
ВРП <sub>2</sub>	X <sub>1</sub>
ВРП <sub>3</sub>	X <sub>2</sub>
НР <sub>1</sub>	X <sub>3</sub>
НР <sub>2</sub>	X <sub>4</sub>
НР <sub>3</sub>	X <sub>5</sub>
НР <sub>4</sub>	X <sub>6</sub>
НР <sub>5</sub>	X <sub>7</sub>
РТ <sub>1</sub>	X <sub>8</sub>
РТ <sub>2</sub>	X <sub>9</sub>
УЗ <sub>1</sub>	X <sub>10</sub>
УЗ <sub>2</sub>	X <sub>11</sub>
УЗ <sub>3</sub>	X <sub>12</sub>
УЗ <sub>4</sub>	X <sub>13</sub>
ПиО <sub>1</sub>	X <sub>14</sub>
ПиО <sub>2</sub>	X <sub>15</sub>
ПиО <sub>3</sub>	X <sub>16</sub>
ПР <sub>2</sub>	X <sub>17</sub>
ПР <sub>3</sub>	X <sub>18</sub>
ПР <sub>4</sub>	X <sub>19</sub>
ПР <sub>5</sub>	X <sub>20</sub>
ПР <sub>6</sub>	X <sub>21</sub>
ПР <sub>7</sub>	X <sub>22</sub>
ПР <sub>8</sub>	X <sub>23</sub>
ПР <sub>9</sub>	X <sub>24</sub>
ПР <sub>10</sub>	X <sub>25</sub>
ПР <sub>11</sub>	X <sub>26</sub>
ПР <sub>12</sub>	X <sub>27</sub>
ПР <sub>13</sub>	X <sub>28</sub>
ПР <sub>14</sub>	X <sub>29</sub>
	X <sub>30</sub>

Исходные данные для уравнения множественной регрессии выглядят следующим образом (Таблица 5):

Таблица 5

## Исходные данные для построения уравнения множественной регрессии

Y	100895,1	120735,2	142668,9	136892,8	193789,8
X <sub>1</sub>	404759,8	451000,5	495864,4	523000,5	683802,0
X <sub>2</sub>	24,8	24,9	25,2	24,2	20,3
X <sub>3</sub>	16,7	16,6	15,6	17,1	15,8
X <sub>4</sub>	1122893	1115237	1107041	1104008	1096488
X <sub>5</sub>	362907	358357	352122	347544	343740
X <sub>6</sub>	509615	506192	502815	502295	498866
X <sub>7</sub>	613278	609045	604226	601713	597622
X <sub>8</sub>	9,6	9,2	8,4	8,3	8,0
X <sub>9</sub>	519,6	510,8	505,5	492,1	509,3
X <sub>10</sub>	319,7	316,5	321,2	314,6	312,5
X <sub>11</sub>	115,9	110,4	110,1	109,3	99,8
X <sub>12</sub>	29834,5	29937,1	32709,4	35805,2	40291,6
X <sub>13</sub>	26111,8	27279,1	29148,6	29791,2	32714,8
X <sub>14</sub>	20010,0	21569,5	23023,6	22625,4	26002,5
X <sub>15</sub>	107420,2	167083,2	392125,9	656353,3	695500,2
X <sub>16</sub>	31,5	27,2	30,0	31,3	29,1
X <sub>17</sub>	1075,5	1205,9	1394,2	1453,7	2228,0

X <sub>18</sub>	102,0	114,4	110,6	88,4	131,8
X <sub>19</sub>	21078	21532	21700	17681	21402
X <sub>20</sub>	119124,0	133245,5	141665,4	136315,6	158105,8
X <sub>21</sub>	238938,2	263499,7	258958,1	241407,4	256397,2
X <sub>22</sub>	50200,5	57126,0	77081,0	82453,0	112268,0
X <sub>23</sub>	20225	21815	24114	24600	23799
X <sub>24</sub>	26273	27201	30407	32373	27501
X <sub>25</sub>	1366,7	1427,0	1470,7	1649,6	1828,2
X <sub>26</sub>	1055,8	1055,8	1055,8	1055,8	1055,8
X <sub>27</sub>	17639,5	17351,4	17428,5	17463,1	17538,6
X <sub>28</sub>	21345,6	48761,8	26754,2	30310,4	17028,5
X <sub>29</sub>	1590	1630	1680	1790	1724
X <sub>30</sub>	38121,4	38823,6	40409,0	36458,0	38605,8

Отбор факторов для уравнения множественной регрессии происходит в две стадии: на первой стадии на основе содержательного анализа намечают круг факторов, теоретически существенно влияющих на результирующий признак: прирост инвестиций в основной капитал. На второй стадии производится качественный анализ, дополняемый количественной оценкой, который позволяет отобрать статистически существенные факторы для рассматриваемых конкретных условий реализации связи.

Корреляционная таблица будет выглядеть следующим образом (Рисунок 1).

Для целей исследования мы выявили между независимыми переменными значения, равные или превышающие 0,75. Наличие таких значений будет говорить об эффекте мультиколлинеарности. Анализ данных таблицы 5 и рисунка 1 позволяет сделать вывод о том, что нам необходимо исключить переменные X<sub>4'</sub>, X<sub>5'</sub>, X<sub>6'</sub>, X<sub>7'</sub>, X<sub>8'</sub>, X<sub>9'</sub>, X<sub>10'</sub>, X<sub>11'</sub>, X<sub>12'</sub>, X<sub>13'</sub>, X<sub>14'</sub>, X<sub>15'</sub>, X<sub>17'</sub>, X<sub>19'</sub>, X<sub>20'</sub>, X<sub>22'</sub>, X<sub>23'</sub>, X<sub>24'</sub>, X<sub>25'</sub>, X<sub>29'</sub>, X<sub>30'</sub>.

Построим уравнение множественной регрессии (формула 3).

$$Y = 805158,45 + 0,27* + 0,49* + (-52,03*) + (-0,73*) \quad (3)$$

Коэффициент регрессии при показываает, что при увеличении в Курской области производства валового регионального продукта на одну единицу, темп прироста инвестиций в основной капитал увеличится в 0,27 раз. Коэффициент регрессии при показываает, что при увеличении оборота малых предприятий на одну единицу, темп прироста инвестиций в основной капитал увеличится в 0,49 раз. Также на увеличение объема инвестиций в основной капитал оказывает влияние протяженность путей сообщения общего пользования (обратная зависимость), а также объем инновационных товаров, работ, услуг в регионе (обратная зависимость).

На основании имеющихся статистических данных нами построены прогнозные значения об увеличении инвестиций в основной капитал в Курской области до 2025 года с помощью линейного тренда (рисунок 2).

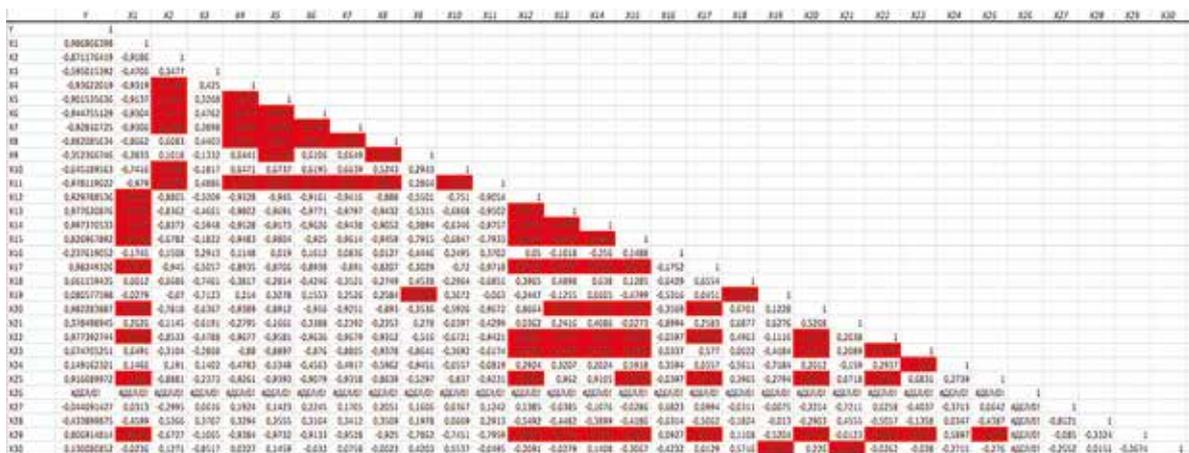
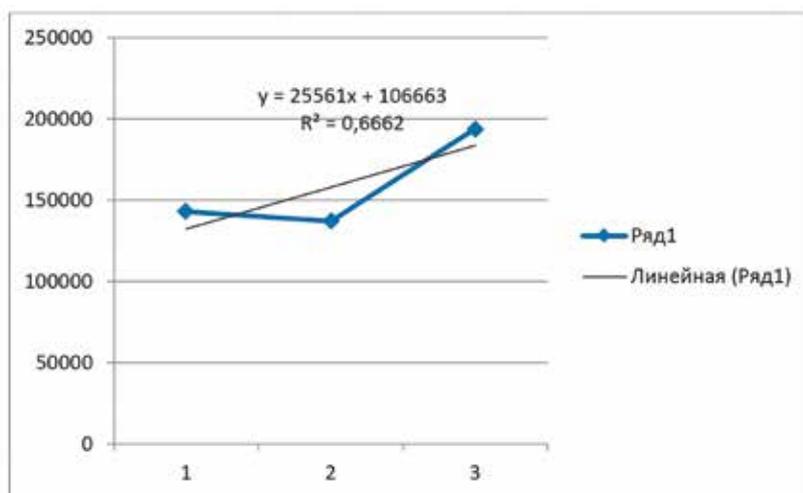


Рисунок 1. Корреляционная таблица при заданных параметрах



**Рисунок 2. Построение линейного тренда на основе данных об инвестициях в основной капитал в Курской области**

В результате, были получены следующие показатели (таблица 6).

**Таблица 6**  
**Прогнозные значения увеличения инвестиций в основной капитал в Курской области**

Год	2022	2023	2024	2025	Темп роста 2025/2022, %
Значение показателя, млн. руб.	208907	234468	260029	285590	138,2

### Заключение

Таким образом, согласно прогнозных значений, темп роста инвестиций в основной капитал в Курской области по сравнению с показателем 2022 года к 2025 году должен составить 138,2%, что представляется амбициозной задачей.

Подытоживая сказанное, отметим, что для Курской области ключевыми факторами стимулирования развития инвестиционного потенциала является увеличение производства валового регионального продукта, а также оборота малых предприятий. На нынешних экономических условиях в Курской области, как приграничного региона, вложение денежных средств в основной капитал затрудняется экономической неопределенностью геополитической обстановки. Наиболее затруднительными для представителей бизнеса являются риски, прямо или косвенно вызванные с санкционным кризисом, его прямые эффекты, нарушение деловых связей, ограничение доступа к внешним рынкам. С точки зрения привлечения инве-

стиций Курская область имеет конкурентные исходные значения, в этой связи, при обращении более пристального внимания на выявленные факторы, а также при создании гибких условий для инвесторов со стороны представителей органов государственной и муниципальной власти различных уровней, достижение прогнозируемых показателей станет возможным.

Список источников:

1. Бизнес-навигатор по особым экономическим зонам России – 2022. Выпуск 6 / Д.А. Гуляева, И.Е. Гусев, Е.А. Баскакова, М.М. Бухарова, Е.А. Князева, Е.И. Кравченко, М.А. Лабудин, М.К. Мальбахов, Е.А. Парамзина, А.П. Семенов, А.В. Шпиленко; редакционная коллегия: А.В. Шпиленко (ответственный редактор), А.Н. Козловский; Ассоциация кластеров, технопарков и ОЭЗ России. – Москва: АКИТ РФ, 2022 – 253 с.
2. Голованов В.И. Кинарская, С.В., Анфимова А.Ю. Проектная деятельность и командная работа как методы выработки мотивационных ценностей будущих руководителей // Муниципальная академия. 2022. № 3, С. 23-28..
3. Беляева, Т.А. Оценка производственно-экономического потенциала в стратегическом управлении устойчивым развитием промышленного предприятия/Т.А. Беляева, Т.Р. Дорохова, И.А. Козьева// Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент.–2021.–Т.11, №4. С. 139-150. – EDN ZQEOJG.
4. Беляева, Т.А. Направления импортозамещающей деятельности и структурные изменения в экономике регионов/Т.А. Беляева, Л.С. Белоусова, И.А. Козьева//Регион: системы, экономика, управление. – 2014. - №4(27). – С. 44-48.
5. Новая философская энциклопедия. М., — 2001. — Т. 4. — С. 650-660.
6. Лебедев П.Н. Социальное управление. Л., —1982. — 1064 с.
7. Зотов В.Б. Роль местного самоуправления в развитии Российской государственности на современном этапе: проблематический и прогностический анализ, рекомендации // Муниципальная академия. 2021. № 1. С. 44-53.
8. А.И. Орлов. Менеджмент. Учебник/под ред. Орлова И.А. — М.: Изумруд. —2003. — 564 с.
9. Никулин А.С., Зотов В.Б. Система подготовки студентов по проектному управлению: анализ и проблемы // Муниципальная академия. 2021. № 1. С. 132-139.
10. Гершанок А. А., Ощепков А. М. Менеджмент [Электронный ресурс]: учеб. пособие / А. А. Гершанок, А. М. Ощепков; Перм. гос. нац. исслед. ун-т. — Пермь, 2018 — 4 Мб; — Режим доступа: <http://www.psu.ru/files/docs/science/books/uchebnie-posobiya/gershanok-oshepkov-menedzhment.pdf>. — Загл. с экрана.
11. Михеев В.Н., Товб А.С. Международные и национальные стандарты по управлению проектами, менеджменту проектов и профессии - национальной компетентности менеджеров проектов // Стандарты в проектах современных информационных систем. — М., 2001. — С. 33–37.
12. Рейтинг регионов по инвестиционному потенциалу. RAEX. <https://raex-rr.com/methods/7/>. Дата обращения: 07.01.2024.
13. Национальный инвестиционный рейтинг. Агентство стратегических инициатив. [https://asi.ru/government\\_officials/rating/](https://asi.ru/government_officials/rating/) Дата обращения: 07.01.2024.
14. Федеральная служба государственной статистики. Официальный сайт: <https://rosstat.gov.ru/>. Дата обращения: 06.02.2024
15. Официальные статистические показатели. Официальный сайт: <https://www.fedstat.ru/> Дата обращения: 06.02.2024.
16. Министерство финансов Российской Федерации. Официальный сайт: <https://minfin.gov.ru/> Дата обращения: 06.02.2024.
17. Казначейство Российской Федерации. Официальный сайт: <https://roskazna.gov.ru/> Дата обращения: 06.02.2024.
18. Центральный банк Российской Федерации. Официальный сайт: <https://cbr.ru/> Дата обращения: 06.02.2024.
19. Официальный сайт АО «Корпорация развития Курской области»: <https://kursk.in/> Дата обращения: 06.02.2024.
20. Инвестиционные проекты. Цифровая платформа. Официальный сайт: <https://investprojects.info/regions/36> Дата обращения: 06.02.2024.
21. Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по Курской области. Официальный сайт: <https://46.rosstat.gov.ru/> Дата обращения: 06.02.2024.
22. Стратегия Курской области до 2030 года «Регион, в котором хочется жить». Официальный сайт Министерства экономического развития Курской области: [https://www.economy.gov.ru/material/file/66d3db83b4dc2f7b479e74f34e371086/proekt\\_strategii\\_KO.pdf](https://www.economy.gov.ru/material/file/66d3db83b4dc2f7b479e74f34e371086/proekt_strategii_KO.pdf) Дата обращения: 06.02.2024.

References:

1. Business navigator for special economic zones of Russia - 2022. Issue 6 / D.A. Gulyaeva, I.E. Gusev, E.A. Baskakova, M.M. Bukharova, E.A. Knyazeva, E.I. Kravchenko, M.A. Labudin, M.K. Malbakhov, E.A. Paramzina, A.P. Semenov, A.V. Shpilenko; editorial board: A.V. Shpilenko (executive editor), A.N. Kozlovsky; Association of Clusters, Technoparks and SEZs of Russia. - Moscow: AKIT RF, 2022 - 253 p.
2. Golovanov V.I. Kinarskaya, S.V., Anfimova A.Yu. Project activity and teamwork as methods of developing motivational values of future managers // Municipal Academy. 2022. No. 3, pp. 23-28..
3. Belyaeva, T.A. Assessment of production and economic potential in strategic management of sustainable development of an industrial enterprise/T.A. Belyaeva, T.R. Dorokhova, I.A. Kozyeva// Proceedings of the Southwestern State University. Series: Economics. Sociology. Management.–2021.–Vol.11, No.4. pp.139-150. – EDN ZQEOJG.
4. Belyaeva, T.A. Directions of import substitution activity and structural changes in the economy of regions/T.A. Belyaeva, L.S. Belousova, I.A. Kozyeva//Region: systems, economics, management. – 2014. - №4(27). – Pp. 44-48.
5. New Philosophical Encyclopedia. M., — 2001. — Vol. 4. — pp. 650-660.
6. Lebedev P.N. Social management. L., -1982. — 1064 p.
7. Zotov V.B. The role of local self-government in the development of the Russian state at the present stage: problematic and prognostic analysis, recommendations // Municipal Academy. 2021. No. 1. pp. 44-53.
8. A.I. Orlov. Management. Textbook/ed. Orlova I.A. — M.: Emerald. -2003. — 564 p
9. Nikulin A.S., Zotov V.B. The system of training students in project management: analysis and problems // Municipal Academy. 2021. No. 1. pp. 132-139.
10. Gershanok A. A., Oshchepkov A.M. Management [Electronic resource]: textbook. the manual / A. A. Gershanok, A.M. Oshchepkov; Perm. state National research. un-T. — Perm, 2018 — 4 MB; — Access mode: <http://www.psu.ru/files/docs/science/books/docs/science/books/uchebnie-posobiya/gershanok-oshepkov-menedzhment.pdf>. — Cover from the screen.
11. Mikheev V.N., Tovb A.S. International and national standards for project management, project management and professional competence of project managers // Standards in projects of modern information systems. - M., 2001. — pp. 33-37.
12. Rating of regions by investment potential. RAEX. <https://raex-rr.com/methods/7/>. Date of application: 07.01.2024.
13. National investment Rating. Agency for Strategic Initiatives. [https://asi.ru/government\\_officials/rating/](https://asi.ru/government_officials/rating/) Date of request: 07.01.2024.
14. Federal State Statistics Service. Official website: <https://rosstat.gov.ru/> . Date of application: 02/06/2024
15. Official statistical indicators. Official website: <https://www.fedstat.ru/> Date of application: 02/06/2024.
16. Ministry of Finance of the Russian Federation. Official website: <https://minfin.gov.ru/> Date of application: 02/06/2024.
17. Treasury of the Russian Federation. Official website: <https://roskazna.gov.ru/> Date of application: 02/06/2024.
18. The Central Bank of the Russian Federation. Official website: <https://cbr.ru/> Date of application: 02/06/2024.
19. Official website of Kursk Region Development Corporation JSC: <https://kursk.in/> Date of application: 02/06/2024.
20. Investment projects. A digital platform. Official website: <https://investprojects.info/regions/36> Date of application: 02/06/2024.
21. Territorial body of the Federal State Statistics Service for the Kursk region. Official website: <https://46.rosstat.gov.ru/> Date of application: 02/06/2024.
22. Strategy of the Kursk region until 2030 "The region in which you want to live". The official website of the Ministry of Economic Development of the Kursk region: [https://www.economy.gov.ru/material/file/66d3db83b4dc2f7b479e74f34e371086/proekt\\_strategii\\_KO.pdf](https://www.economy.gov.ru/material/file/66d3db83b4dc2f7b479e74f34e371086/proekt_strategii_KO.pdf) Date of application: 02/06/2024.

УДК 658.56.003.13 338.432

DOI: [10.52176/2304831X\\_2024\\_02\\_94](https://doi.org/10.52176/2304831X_2024_02_94)

EDN: ERNXOI

## Устойчивое и инновационное управление предприятиями на рынке сельхозтехники

## Sustainable and innovative management of enterprises in the agricultural machinery market



**Елена Васильевна Ковалева,**

Российский государственный аграрный университет –  
МСХА имени К.А. Тимирязева; 127550, ул. Тимирязевская, 49,  
Москва, Российская Федерация  
Доцент кафедры политической экономики и моровой  
экономики, кандидат экономических наук, доцент, SPIN-код:  
4766-8507, AuthorID: 805818, ORCID 0000-0002-6499-5727  
E-mail: e79e@yandex.ru  
тел.: 8-903-145-80-25;

**Kovaleva Elena Vasilyevna,**

Russian State Agrarian University – Timiryazev Agricultural  
Academy; 127550, 49 Timiryazevskaya str., Moscow, Russian  
Federation, Associate Professor of the Department of Political  
Economy and Morale Economics, Candidate of Economic  
Sciences, Associate Professor, SPIN code: 4766-8507, AuthorID:  
805818, ORCID 0000-0002-6499-5727  
E-mail: e79e@yandex.ru  
Phone: 8-903-145-80-25;



**Николай Алексеевич Пузырный,**

Российский университет дружбы народов имени Патриса  
Лумумбы (РУДН); 117198, ул. Миклухо-Маклая, 6, Москва,  
Российская Федерация, Доцент кафедры управления  
цифровым предприятием, кандидат экономических наук,  
SPIN-код: 7119-3332, AuthorID: 416547, ORCID 0000-0003-4804-112X,  
E-mail: npuzymy@mail.ru  
тел.: 8-916-331-25-57;

**Puzyrny Nikolay Alekseevich,**

Patrice Lumumba Peoples' Friendship University of Russia (RUDN);  
6 Miklukho-Maklay str., Moscow, 117198, Russian Federation,  
Associate Professor of the Department of Digital Enterprise,  
Management, Candidate of Economic Sciences, SPIN code: 7119-  
3332, AuthorID: 416547, ORCID 0000-0003-4804-112X  
E-mail: npuzymy@mail.ru  
Phone: 8-916-331-25-57;

**Аннотация.**

В статье проанализированы происходящие в агропромышленном комплексе изменения для обеспечения устойчивости инновационных подходов при использовании и ремонте, техническом обслуживании новой и поддержанной техники и технологии. Рассмотрены организационные формы использования сельхозтехники направленные на повышение эффективности. Выявлена взаимная востребованность между производителями ремонтных работ (системными операторами сервиса сельхозтехники) и организациями-собственниками современных (энергонасыщенных) машин, при условии качественного и оперативного выполнения ремонта в случае гарантированной компенсации экономически обоснованных затрат. восстановления работоспособного состояния машин. Представлены рекомендации по решению новых актуальных задач, стоящих перед производителями и системными операторами сервиса сельхозтехники с целью дальнейшего инновационного развития и устойчивого функционирования предприятий технического сервиса и других ремонтно-технических предприятий.

**Ключевые слова.**

Сельхозтехника, организационные формы, эффективность, управление, инновации, организация технического сервиса.

**Введение**

В настоящее время крупные организации агропромышленного комплекса, которые перенастраивают бизнес-процессы в реализуемых проектах, прилагают все усилия для обеспечения устойчивости инновационных подходов при планировании и внедрении новой техники и технологии. При этом, на первый план выходит проблема правильного подбора ограниченных ресурсов. А наличие конкурентных преимуществ среди стейкхолдеров рынка сельхозтехники требует устойчивого положения и стабильной работы, что в свою очередь увеличивает рыночную стоимость предприятия. Целью данного исследования является формирование бизнес-процессов по управлению сельхозпредприятием технического сервиса в устойчивом формате. В результате предприятия АПК, работающие на рынке услуг сельхозтехники, получают возможность повысить технологические инновации в сочетании с благоприятным воздействием на окружающую среду с применением принципов ESG (Environmental, Social, and Governance) [19].

Качественные характеристики сельскохозяйственного производства улучшаются

**Abstract.**

The article analyzes the changes taking place in the agro-industrial complex to ensure the sustainability of innovative approaches in the use and repair, maintenance of new and used machinery and technology. The organizational forms of using agricultural machinery aimed at improving efficiency are considered. Mutual demand has been revealed between manufacturers of repair work (system operators of agricultural machinery service) and organizations-owners of modern (energy-saturated) machines, provided high-quality and prompt repair in case of guaranteed compensation of economically justified costs. restoring the working condition of the machines. Recommendations are presented for solving new urgent tasks facing manufacturers and system operators of agricultural machinery service in order to further innovative development and sustainable operation of technical service enterprises and other repair and technical enterprises.

**Keywords.**

Agricultural machinery, organizational forms, efficiency, management, innovation, organization of technical service.

при развитии цифровизации, что приводит к ужесточению конкурентной борьбы и развитию инновационных процессов с последующим снижением издержек [9]. В свою очередь за этим последует развитие и появление новых технологий изготовления сельскохозяйственной продукции и соответственно техники. Такое обновление, парка машин, включая процессы цифровой трансформации в условиях конкуренции и сохранения устойчивого положения на рынке необходимо проводить с учетом принципов и инструментов экологического менеджмента. Продукция агропромышленного комплекса, особенно техника, ее ремонт и сервисное обслуживание, позволяющие снижать негативное воздействие на окружающую среду, будут обладать конкурентным преимуществом [6].

Проведение анализа и оценки качества технического состояния, обслуживания, как используемых средств производства (машин и оборудования), так и всех составляющих технологического процесса, является необходимым требованием при организации производственных технологических процессов. [11,20]

### Основная часть

Проблема качества на развитом товарном рынке решается просто: товар низкого качества не находит потребителя. В этих условиях качество становится главным показателем конкурентоспособности продукции. Качество производимой продукции в агропромышленном комплексе, как в других сферах экономики, обуславливается уровнем состояния материально-технической базы, совершенства машин, оборудования, находящихся у предприятий сельского хозяйства и перерабатывающей промышленности. [7,8]

В прошлом сменив присвоение даров природы на производства, решила проблема эффективности. Разделение на ведение животноводства и растениеводства дало новый продукт и спасло человечество от вымирания. Но любое производство, функционирующее в определенной форме, должно соответствовать наиболее адекватно объективной реальности и современным условиям [2].

В связи с эволюцией, увеличением населения на планете и научно-техническим прогрессом менялись преобладающие или отходя на второй план, в тот или иной период времени, формы организации предприятий. [14].

Сельскохозяйственное предприятие, удовлетворяя общественные потребности, помимо производства, используя механизм конкуренции, достигает своих целей через рынок. Экономическая эффективность сельхозпроизводства достигается умелой предпринимательской деятельностью, сотрудничеством с партнерами и учетом интересов стейкхолдеров рынка сельхозтехники.

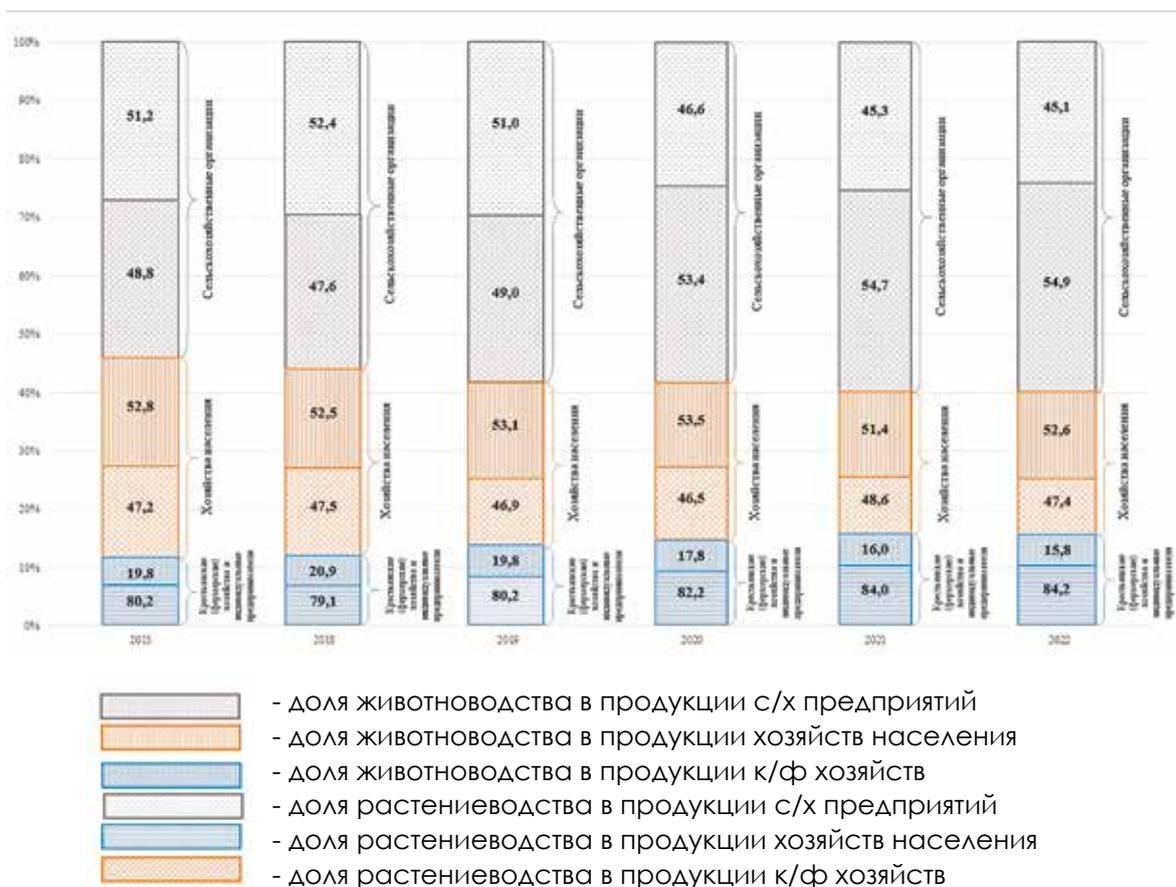
Сельское хозяйство является одним из двигателей роста экономики. Многие страны ввели санкционные ограничения на поставки определённых видов ресурсов и продукции, что негативно отразилось на состоянии сельскохозяйственного производства. В этой связи возникла необходимость усиления поддержки производителей аграрной сферы на федеральном и региональном уровнях [1]. Справедливым будет, если при формировании мер государственной поддержки уделить

внимание агросервисным предприятиям, системным операторам по поставке запасных частей и техническому обслуживанию, особенно в период проведения уборочных компаний. Данное предложение основано на том, что в сложившейся конъюнктуре рынка в более выгодном положении оказались сельхозпредприятия, которые успели приобрести новую технику до вступления в силу санкционных пакетов. Наличие относительно нового парка сельхозтехники обеспечивает существенные конкурентные преимущества на рынке. Собственники подержанной (близкой к списанию) сельхозтехники испытывают трудности при обеспечении бесперебойной работы своего парка машин по причине неготовности агросервисных предприятий оперативно восстановить работоспособность.

Из официальных источников Министерства сельского хозяйства Российской Федерации, ежегодно на полях остается порядка 4 % урожайности сельскохозяйственных культур по причине некачественного использования или отсутствия техники, а в следствие ее несовершенства еще 11 % составляют потери. Урожайность сельскохозяйственных культур могла бы быть значительно выше, чем показатели фактических результатов [3].

Согласно Федеральной государственной информационной системе учета и регистрации тракторов, самоходных машин и прицепов к ним количество состоящих на учёте на территории Российской Федерации в 2024 году составляет 1 580 215 штук у владении физических лиц и 1 500 396 штук – у юридических (на 5% меньше) [17], к которым относятся акционерные общества, общества с ограниченной ответственностью, государственные предприятия и т.д. В тоже время в структуре производства продукции сельского хозяйства большая доля, а именно 60,1% в 2022 году приходится на сельскохозяйственные предприятия (рисунок 1).

Из рисунка 1 видно, что большую долю в продукции сельского хозяйства приходится на растениеводство и лишь в хозяйствах населения преобладает животноводство. Это свидетельствует об интенсивном ис-



\* - составлено авторами по данным Росстата [15]

**Рисунок 1. Удельный вес продукции растениеводства и животноводства в продукции сельского хозяйства по категориям хозяйств (в фактически действовавших ценах; в процентах к итогу)**

пользовании сельхозтехники и о неравномерном ее распределении, нагрузки на технику, различных форм взаимодействия физических и юридических лиц между участниками рынка. Эти различия и неравномерности помогут нейтрализовать правильные формы хозяйствования и использования техники в сельском хозяйстве, также ее сервисное и техническое обслуживание, осуществление своевременных плановых, капитальных ремонтов.

Одним из способов, позволяющим наиболее эффективно применять производственные ресурсы и оптимально соответствовать экономическому, социальному, политическому, климатическому и т.д. общественному запросу, является организационная форма предприятия, представляющая собой конкретный вид организации отраслевого производства

(сельское хозяйство, промышленность и т.д.) и характерная для определенного периода времени [10].

В современных условиях хозяйствования экономический аспект становится доминирующим, остальное переходит на второй план. В случае преобладания на рынке, например, политических интересов, можно наблюдать негативные последствия. При искусственном навязывании форм производства по идеологическим или политическим причинам возможен экономический кризис или даже катастрофа. Происходящие ранее процессы в развитии сельского хозяйства (в колхозной системе доминировала уравниловка) характеризуются отсутствием мотивации сельскохозяйственного работника к производительному труду, личной заинтересованности в результатах труда [14].

Разделение сельскохозяйственных предприятий на организационно-правовые формы и формы собственности обуславливают отличительные особенности в форме предпринимательской деятельности (форма собственности, организационно-управленческая структура, правовая база и т.д.) [4].

Каждое сельскохозяйственное предприятие, в своей деятельности, как правило, стремится, во-первых, максимизировать прибыль от деятельности, во-вторых, увеличить стоимость предприятия [13].

Повысить эффективность сельскохозяйственного производства поможет упорядоченная организация использования сельхозтехники.

Механизмы совместного использования техники применяются фермерами стран зарубежья. Отличительной особенностью сельского хозяйства в Российской Федерации от других стран, является то, что основную площадь сельхозугодий занимают и значительную часть продукции производят сельскохозяйственные предприятия различных организационно-правовых форм, образовавшиеся взамен бывших колхозов и совхозов, чем и характеризуются [12].

Соответственно актуальность приобретает проработка новых подходов к использованию сельхозтехники, которые могут заключаться в своевременном и качественном обслуживании и ремонте посредством предприятий технического сервиса. При формировании новых подходов к применению сельхозтехники не следует оставлять без внимания технологические инновации в сочетании с принципами ESG (благоприятное воздействие на окружающую среду), что является критерием повышения качества обслуживания как самих машин, так и немаловажным фактором для современных предприятий АПК.

Качество выполняемых работ, связанных с техническим обслуживанием, диагностированием и ремонтом прямо влияет на эффективность работы предприятий технического сервиса в частности, и сельскохозяйственных предприятий в целом. В современных условиях предприятия агросферы, которые обладают

дорогостоящей, энергонасыщенной техникой, ожидают от предприятий технического сервиса оперативность и качество выполнения услуг по обслуживанию и ремонту.

Сравнивая зарубежный и отечественный опыт машинно-использования, можно сделать вывод, что дилерская форма организации технического сервиса является наиболее предпочтительна и является наиболее эффективной на современном этапе обеспечения товаропроизводителей техникой, а также отмечается, что дилерский центр обслуживает потребителей в радиусе 50...70 км.

Ремонт и техническое обслуживание техники некоторые собственники осуществляют на базе своих ремонтных мастерских, другие сельхозпредприятия пользуются услугами действующих ремонтно-технических сервисов, при этом такие же работы выполняют дилерские центры заводов-изготовителей [16].

В настоящее время необходимые сельскохозяйственной технике ремонт и техническое обслуживание требуют высокого уровня технологии и производства, как от специализированных дилерских предприятий, так и от ремонтных мастерских, что в свою очередь не всегда соответствует. Положение усугубляется неразвитостью системы информационного обмена и актуализации между базами данных объема накопления и использования фактически необходимой сервисной информации. Развитие такой системы взаимосвязанной информации позволит организовать производство по техническому сервису более оперативно эффективно. Система организации технического сервиса оказываемых услуг представлена на рисунке 2.

Повышение эффективности технического сервиса в агросфере по мнению авторов статей [5,18] возможно за счет развитие машинно-технологических станций (МТС). Эффективность функционирования МТС, выраженная в стабилизации и увеличении технологического уровня агропромышленного производства, подтверждается российским опытом. Это связано с тем, что концепция разработки МТС «советского» периода предполагала



Рисунок 2. Система организации технического сервиса

совместную работу с системой технического сервиса [18].

Однако, у большинства собственников, действующих МТС, сформированные организационно-экономические формы деятельности требуют системных принципиальных изменений. Основной причиной этому является расхождение производственных параметров с необходимым производственным циклом. В первую очередь это относится к численности машинно-тракторного парка и его типам. Машинный парк МТС, состоящий из тех машин и тракторов, которые раньше были на балансе предприятия или удалось купить, взять в аренду сформирован стихийно. Как правило, он представляет собой выборочный типизированный набор сельхозтехники и оборудования, с помощью которых можно выполнять не все технологические операции, необходимые современным стейкхолдерам рынка, а лишь ограниченное количество работ.

### Заключение

Существующий в настоящее время рынок участников технического обслуживания и ремонта сельскохозяйственной техники сформировался в условиях реформирования АПК в последние 30 лет. Дальнейшее инновационное развитие, устойчивое функционирование предпри-

ятий технического сервиса ставит новые актуальные задачи перед производителями и системными операторами сервиса сельхозтехники.

Для удержания конкурентоспособной позиции на ресурсном и товарном рынках необходимо обеспечивать цифровизацию технологического процесса, повышать качество, применять технологические инновации в сочетании с принципами ESG.

Представленный в данной статье анализ и выявленные тенденции свидетельствуют о высокой актуальности и востребованности в разработке инновационных методов и технологий повышения устойчивости сельхозпредприятий, занимающихся ремонтом, техническим обслуживанием новой и подержанной техники в АПК.

Соответственно, при проведении современной организационной и технико-технологической политики в сфере обслуживания и ремонта сельскохозяйственной техники, необходима новая концепция развития и взаимодействия участников рынка сельхозтехники, в основе которой, целесообразно применить рассмотренные в данной статье инновационные подходы повышения эффективности управления предприятиями в отрасли сельского хозяйства.

#### Список источников:

1. Авдеева, Т. Т. Вопросы пространственной организации сельской экономики и управление развитием сельских сообществ / Т. Т. Авдеева, Т. Г. Лаврова // Муниципальная академия. – 2018. – № 1. – С. 34-43.
2. Анесянц, С. А. Организационные формы предприятий, их генезис, развитие и современные виды / С. А. Анесянц, О. В. Тимченко, О. Б. Черненко // Первый экономический журнал. – 2023. – № 6(336). – С. 33-38.
3. Белозеров, А. Н. Инновационное развитие машинно-тракторных агрегатах в агропромышленных комплексах / А. Н. Белозеров, Л. В. Фисунова // Неделя молодежной науки-2023 : Сборник трудов Всероссийской научно-практической конференции, Тюмень, 01–31 марта 2023 года. – Тюмень: Государственный аграрный университет Северного Зауралья, 2023. – С. 1327-1335.
4. Вихрова А.В. Специфика аграрного предпринимательства / А.В. Вихрова // Вопросы науки и образования. – 2018. – №2. – С.43-48
5. Журавлев С.Ю. Производственный опыт организации технического сервиса машин в АПК/ С.Ю. Журавлев // Известия Оренбургского государственного аграрного университета-2022.- № 2 (94).2022.- С. 160-165.
6. Зотов, В. Б. Управление экологическим оздоровлением окружающей среды на уровне района / В. Б. Зотов, А. В. Пышкина // Муниципальная академия. – 2023. – № 1. – С. 108-114. – DOI 10.52176/2304831X\_2023\_01\_108.
7. Ковалева Е.В. Экономическая оценка качества технических ресурсов АПК// Монография. – Иркутск: ООО «Мегапринт», 2017 – 174 с.
8. Ковалева, Е. В. Проблемы объективной экономической оценки качества продукции / Е. В. Ковалева, Н. А. Пузырный // Инновационная экономика и общество. – 2018. – № 3(21). – С. 63-68.
9. Ковалева, Е. В. Формирование основных стратегических направлений развития цифровой трансформации компаний в сельском хозяйстве / Е. В. Ковалева, Н. В. Арзамасцева // Международный научный журнал. – 2022. – № 4(85). – С. 45-54. – DOI 10.34286/1995-4638-2022-85-4-45-54.
10. Колычева, Ж. Я. Мотивация и стимулирование труда в условиях инновационной деятельности / Ж. Я. Колычева, А. Л. Орлова // Транспорт: наука, образование, производство: Сборник научных трудов Международной научнопрактической конференции, Ростов-на-Дону, 23–26 апреля 2019 года. Том 5. – Ростовна-Дону: Ростовский государственный университет путей сообщения, 2019. – С. 173- 176.
11. Кормаков Л. Ф. Методические основы организационного проектирования машинно-технологических станций / Л. Ф. Кормаков, О. В. Рогожина // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. – 2000. – № 1. – С. 22–23.
12. Кузьмин В. Н. Использование сельскохозяйственной техники в современных условиях. — М.: Росинформагротех, 2005. — 384с.
13. Лихолетова, Н. В. Современные аспекты аграрного предпринимательства в России / Н. В. Лихолетова, Я. В. Коженко, А. В. Носачев // Заметки ученого. – 2023. – № 2. – С. 217-220.

14. Лобас, Ю. Н. Статистические закономерности процессов в экономической деятельности организации / Ю. Н. Лобас, О. А. Матвеева // Наука и образование: хозяйство и экономика; предпринимательство; право и управление. – 2021. – № 3(130). – С. 35-37.
15. СЕЛЬСКОЕ ХОЗЯЙСТВО В РОССИИ. 2023. Режим доступа: [https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Sel\\_xoz-vo\\_2023.pdf](https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Sel_xoz-vo_2023.pdf)
16. Ушаков, А. Е. Современные проблемы организации технического сервиса / А. Е. Ушаков // Инновационные тенденции развития российской науки : Материалы XVI Международной научно-практической конференции молодых ученых, Красноярск, 29–31 марта 2023 года. – Красноярск: Красноярский государственный аграрный университет, 2023.
17. Федеральная государственная информационная система учета и регистрации тракторов, самоходных машин и прицепов к ним. Режим доступа: [http://usmt.mcx.ru/opendata/7708075454-statistika\\_po\\_aktualnoy\\_tekhnike\\_po\\_vidam\\_vladeltsev](http://usmt.mcx.ru/opendata/7708075454-statistika_po_aktualnoy_tekhnike_po_vidam_vladeltsev)
18. Шистеев, А.В. Особенности эксплуатации машинно-тракторного парка крестьянско-фермерских хозяйств в АПК Иркутской области / А.В. Шистеев, А.И. Аносова, А.А. Гусев, М.К. Бураев // Научно-практический журнал «Вестник ИрГСХА». – № 77. – Иркутск, 2016.. – С.154-157.
19. Impact of digital transformation and innovation on the development of the fuel and energy complex / N. Puzyrny, Z. Petrova, A. Povorina [et al.] // IOP Conference Series: Earth and Environmental Science : 3, Mining, Production, Transmission, Processing and Environmental Protection, Moscow, 21 апреля 2021 года. – Moscow, 2021. – P. 012027. – DOI 10.1088/1755-1315/808/1/012027.
20. Kovaleva, E. V. Quality as an Integral Component of the Reproduction of Technical Resources in Agriculture / E. V. Kovaleva // AgroTech. AI, Big Data, IoT. – Singapore : Springer Singapore, 2022. – P. 129-137.

#### References:

1. Avdeeva, T. T. Voprosy prostranstvennoj organizacii sel'skoj jekonomiki i upravlenie razvitiem sel'skih soobshhestv / T. T. Avdeeva, T. G. Lavrova // Municipal'naja akademija. – 2018. – № 1. – S. 34-43.
2. Anesjanc, S. A. Organizacionnye formy predpriyatij, ih genezis, razvitie i sovremennye vidy / S. A. Anesjanc, O. V. Timchenko, O. B. Chernenko // Pervyj jekonomicheskij zhurnal. – 2023. – № 6(336). – S. 33-38.
3. Belozеров, A. N. Innovacionnoe razvitie mashinno-traktornyh agregatoh v agropromyshlennyh kompleksah / A. N. Belozеров, L. V. Fisinova // Nedelja molodezhnoj nauki-2023 : Sbornik trudov Vserossijskoj nauchno-prakticheskoj konferencii, Tjumen', 01–31 marta 2023 goda. – Tjumen': Gosudarstvennyj agrarnyj universitet Severnogo Zaural'ja, 2023. – S. 1327-1335.
4. Vihrova A.V. Specifika agrarnogo predprinimatel'stva / A.V. Vihrova // Voprosy nauki i obrazovanija. – 2018. – №2. – S.43-48
5. Zhuravlev S.Ju. Proizvodstvennyj opyt organizacii tehničeskogo servisa mashin v APK/ S.Ju. Zhuravlev // Izvestija Orenburgskogo gosudarstvennogo agrarnogo universiteta-2022.- № 2 (94).2022.- S. 160-165.

6. Zotov, V. B. Upravlenie jekologicheskim ozdorovleniem okruzhajushhej sredy na urovne rajona / V. B. Zotov, A. V. Pyskhina // Municipal'naja akademija. – 2023. – № 1. – S. 108-114. – DOI 10.52176/2304831X\_2023\_01\_108.
7. Kovaleva E.V. Jekonomicheskaja ocenka kachestva tehnicheskikh resursov APK// Monografija. – Irkutsk: OOO «Megaprint», 2017 – 174 s.
8. Kovaleva, E. V. Problemy ob#ektivnoj jekonomicheskoy ocenki kachestva produkcii / E. V. Kovaleva, N. A. Puzyrnyj // Innovacionnaja jekonomika i obshhestvo. – 2018. – № 3(21). – S. 63-68.
9. Kovaleva, E. V. Formirovanie osnovnykh strategicheskikh napravlenij razvitiya cifrovoj transformacii kompanij v sel'skom hozjajstve / E. V. Kovaleva, N. V. Arzamasceva // Mezhdunarodnyj nauchnyj zhurnal. – 2022. – № 4(85). – S. 45-54. – DOI 10.34286/1995-4638-2022-85-4-45-54.
10. Kolycheva, Zh. Ja. Motivacija i stimulirovanie truda v uslovijah innovacionnoj dejatel'nosti / Zh. Ja. Kolycheva, A. L. Orlova // Transport: nauka, obrazovanie, proizvodstvo: Sbornik nauchnykh trudov Mezhdunarodnoj nauchnoprakticheskoy konferencii, Rostov-na-Donu, 23–26 aprelya 2019 goda. Tom 5. – Rostovna-Donu: Rostovskij gosudarstvennyj universitet putej soobshhenija, 2019. – S. 173- 176.
11. Kormakov L. F. Metodicheskie osnovy organizacionnogo proektirovanija mashinno-tehnologicheskikh stancij / L. F. Kormakov, O. V. Rogozhina // Jekonomika sel'skohozejstvennyh i pererabatyvajushchih predpriyatij. – 2000. – № 1. – S. 22–23.
12. Kuz'min V. N. Ispol'zovanie sel'skohozejstvennoj tehniki v sovremennykh uslovijah. — M.: Rosinformagroteh, 2005. — 384s.
13. Liholetova, N. V. Sovremennye aspekty agrarnogo predprinimatel'stva v Rossii / N. V. Liholetova, Ja. V. Kozhenko, A. V. Nosachev // Zametki uchenogo. – 2023. – № 2. – S. 217-220.
14. Lobas, Ju. N. Statisticheskie zakonomernosti processov v jekonomicheskoy dejatel'nosti organizacii / Ju. N. Lobas, O. A. Matveeva // Nauka i obrazovanie: hozjajstvo i jekonomika; predprinimatel'stvo; pravo i upravlenie. – 2021. – № 3(130). – S. 35-37.
15. SEL'SKOE HOZJAJSTVO V ROSSII. 2023. Rezhim dostupa: [https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Sel\\_xoz-vo\\_2023.pdf](https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Sel_xoz-vo_2023.pdf)
16. Ushakov, A. E. Sovremennye problemy organizacii tehničeskogo servisa / A. E. Ushakov // Innovacionnye tendencii razvitiya rossijskoj nauki : Materialy XVI Mezhdunarodnoj nauchno-prakticheskoy konferencii molodyh uchenyh, Krasnojarsk, 29–31 marta 2023 goda. – Krasnojarsk: Krasnojarskij gosudarstvennyj agrarnyj universitet, 2023.
17. Federal'naja gosudarstvennaja informacionnaja sistema ucheta i registracii traktorov, samohodnyh mashin i pricepov k nim. Rezhim dostupa: [http://usmt.mcx.ru/opendata/7708075454-statistika\\_po\\_aktualnoj\\_tekhnike\\_po\\_vidam\\_vladel'tsev](http://usmt.mcx.ru/opendata/7708075454-statistika_po_aktualnoj_tekhnike_po_vidam_vladel'tsev)
18. Shisteev, A.V. Osobennosti jekspluatacii mashinno-traktornogo parka krest'jansko-fermerskikh hozjajstv v APK Irkutskoj oblasti / A.V. Shisteev, A.I. Anosova, A.A. Gusev, M.K. Buraev // Nauchno-praktičeskij zhurnal «Vestnik IrGSHA». – № 77. – Irkutsk, 2016.. – S.154-157.
19. Impact of digital transformation and innovation on the development of the fuel and energy complex / N. Puzyrny, Z. Petrova, A. Povolina [et al.] // IOP Conference Series: Earth and Environmental Science : 3, Mining, Production, Transmission, Processing and Environmental Protection, Moscow, 21 апреля 2021 года. – Moscow, 2021. – P. 012027. – DOI 10.1088/1755-1315/808/1/012027.
20. Kovaleva, E. V. Quality as an Integral Component of the Reproduction of Technical Resources in Agriculture / E. V. Kovaleva // AgroTech. AI, Big Data, IoT. – Singapore : Springer Singapore, 2022. – P. 129-137.

УДК 332.143  
DOI: [10.52176/2304831X\\_2024\\_02\\_102](https://doi.org/10.52176/2304831X_2024_02_102)  
EDN: EYFKUB

## Влияние трудовых ресурсов на развитие регионального агропродовольственного рынка

## The impact of labor resources on the development of the regional agri-food market



### **Эржена Батожаргаловна Найданова**

ФГБОУ ВО «Восточно-Сибирский государственный университет технологий и управления», кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры экономической теории, мировой экономики, государственного и муниципального управления Факультета экономики и управления, ORCID: 0000-0002-9487-2664; Scopus Author ID: 57214221197; SPIN-код: 6357-1173, Author ID: 795346, Россия, г. Улан-Удэ  
e-mail: [Erzhena\\_bolotova@mail.ru](mailto:Erzhena_bolotova@mail.ru)

### **Erzhena B. Naydanova**

East Siberian State University of Technology and Management, PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economic Theory, World Economy, Public and Municipal Administration, Faculty of Economics and Management, ORCID:<http://orcid.org/0000-0002-9487-2664>; Scopus Author ID: 57214221197; SPIN code: 6357-1173, Author ID: 795346, Ulan-Ude, Russia, e-mail: [Erzhena\\_bolotova@mail.ru](mailto:Erzhena_bolotova@mail.ru)



### **Людмила Романовна Слепнева**

ФГБОУ ВО «Восточно-Сибирский государственный университет технологий и управления», доктор экономических наук, профессор, декан Факультета экономики и управления, ORCID: 0000-0002-5603-6665; Scopus Author ID: 57189521492; SPIN-код: 9150-2733 Author ID: 639921, Россия, г. Улан-Удэ  
e-mail: [slluro@mail.ru](mailto:slluro@mail.ru)

### **Lyudmila R. Slepneva**

East Siberian State University of Technology and Management, Doctor of Economics, Professor, Dean of the Faculty of Economics and Management, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5603-6665>; Scopus Author ID: 57189521492; SPIN code: 9150-2733 Author ID: 639921, Ulan-Ude, Russia, e-mail: [slluro@mail.ru](mailto:slluro@mail.ru)



**Лариса Владимировна Тушкаева**

ФГБОУ ВО «Бурятская государственная сельскохозяйственная академия им. В.Р. Филиппова», Директор центра довузовской подготовки и приема абитуриентов, ORCID: 0009-0007-9127-6393; SPIN-код: 2959-3385, Author ID: 757614, 670000, Россия, г. Улан-Удэ

**Larisa V. Tushkaeva**

Buryat State Agricultural Academy named after V.R. Filippov, Director of the Center for Pre-university Training and Admission of Applicants, ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-9127-6393> ; SPIN code: 2959-3385, Author ID: 757614, 670000, Ulan-Ude, Russia, e-mail: lary78@mail.ru



**Оксана Бакасовна Ямбаева**

ФГБОУ ВО «Байкальский государственный университет», кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры экономики предприятий и предпринимательской деятельности, SPIN-код: 6291-1201, AuthorID: 588486, Россия, г. Иркутск  
e-mail: ergodoeva.oksana@mail.ru

**Oksana B. Yambaeva**

Baikal State University, PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economics of Enterprises and Entrepreneurial Activity, SPIN-code: 6291-1201, AuthorID: 588486, Russia, Irkutsk,  
e-mail: ergodoeva.oksana@mail.ru

**Аннотация.**

Современный мир развивается быстрыми темпами благодаря внедрению в жизнь инновационных технологий, при этом роль и значимость трудовых ресурсов остаются неизменными. От правильно выстроенного управленческого решения, грамотной кадровой политики зависит развитие отрасли, региона, страны. Сегодня аграрная сфера является одним из приоритетных направлений в России, призванной обеспечивать продовольственную безопасность. В процессе реализации аграрной политики агропродовольственный рынок выступает ключевым элементом для достижения поставленных задач. В статье рассмотрены основные параметры функционирования агропродовольственного рынка на региональном уровне и определено влияние на его развитие обеспеченностью трудовыми ресурсами. Проведенный анализ состояния трудовых ресурсов в аграрной отрасли региона свидетельствует об их сокращении, что приводит к кадровому «голоду». Обозначенные авторами проблемы требуют срочного комплексного решения в целях повышения кадровой привлекательности региона.

**Ключевые слова.**

Трудовые ресурсы, агропродовольственный рынок, регион, Республика Бурятия.

**Abstract.**

The modern world is developing rapidly due to the introduction of innovative technologies, while the role and importance of labor resources remain unchanged. The development of the industry, region, and country depends on a well-structured management decision and a competent personnel policy. Today, the agricultural sector is one of the priority areas in Russia, designed to ensure food security. In the process of implementing agricultural policy, the agri-food market is a key element for achieving the set goals. The article considers the main parameters of the functioning of the agri-food market at the regional level and determines the impact on its development by the availability of labor resources. The analysis of the state of labor resources in the agricultural sector of the region indicates their reduction, which leads to a personnel "famine". The problems identified by the authors require urgent comprehensive solutions in order to increase the personnel attractiveness of the region.

**Keywords.**

Labor resources, agri-food market, region, Republic of Buryatia.

## Введение

Современная демографическая ситуация в стране вызывает некоторые опасения, связанные с прогрессирующими каждый год темпами снижения численности населения. Сокращение числа работоспособного населения является проблемой, которая охватила все сферы деятельности. Однако одной из базовых, жизнеобеспечивающих сфер выступает аграрная. От уровня развития агропродовольственного рынка зависит продовольственная независимость населения страны, обеспеченность отечественными продуктами питания. Поэтому важность и высокая значимость формирования кадровых ресурсов, способных развивать и наращивать потенциал в этой сфере, несомненно, велика.

Особенно остро вопрос обеспеченности кадрами стоит в регионах Дальневосточного федерального округа, который является географически отдаленным, занимающим довольно обширную территорию, и при этом имеет невысокую плотность населения. Конечно, каждый регион в округе обладает своими особенностями, которые приумножают кадровый потенциал или, наоборот, уменьшают его. Со стороны государства принимаются

различного характера меры направленные на повышение кадровой привлекательности регионов Дальнего Востока. Возможно, со временем этот вопрос будет решен и в регионы потекут «реки» специалистов. Но сегодня можно увидеть отрицательную тенденцию миграции молодых специалистов за более лучшими условиями жизни в центр России.

## Основная часть

Одним из регионов Дальневосточного федерального округа является Республика Бурятия, которая до 2018 г. входила в состав Сибирского федерального округа. Республика является регионом с характерными природными и этническими особенностями. Суровые климатические условия, отягощенные невысокими показателями уровня жизни предопределяют отток населения как из региона в большие города, так и из сельской местности в городскую внутри самого региона, тем самым формируя дефицит кадров на селе. На рисунке 1 представлена динамика численности населения в регионе.

Согласно статистическим данным за период исследования численность населения как в России, так и в республике имеет отрицательную динамику. Такая

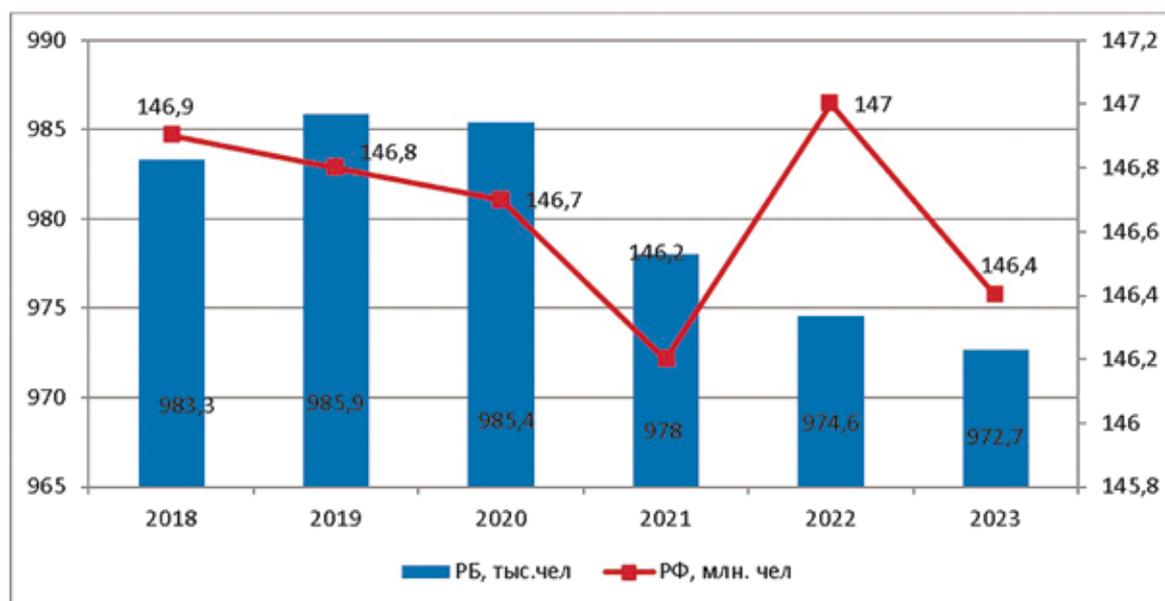


Рисунок 1. Численность населения Республики Бурятия и России [3]

тенденция во много была обусловлена высоким уровнем смертности вследствие распространения коронавирусной инфекции. Также на сокращение численности влияет отток населения в другие регионы. Так, в 2023 г. численность населения в республике сократилась на 1,07% по сравнению с 2018 г. при этом можно наблюдать небольшой прирост – 0,3% в 2019 г. по отношению к 2018 г., но с 2019 г. уже наблюдается спад показателя.

Распределение занятости в регионе среди различных сфер деятельности диктуется многими факторами. И одним из ключевых является простота и быстрота получения дохода. В аграрной сфере очень много рисков, которые носят неконтролируемый характер [2]. Например, стихийные бедствия, которые во многом влияют на рентабельность производства сельскохозяйственной продукции. В связи с этим, в сельскохозяйственной отрасли невысокая доля занятых работников от общей численности занятых в Бурятии (рис.2).

В 2022 г. среднегодовая численность занятых в экономике сократилась на 16117 чел. или на 4,3%. При этом можно увидеть динамику занятости неоднозначного характера. В 2020 г. наблюдается самое

низкое значение рассматриваемого показателя – 352813 чел., а уже в 2021 г. значение показателя возросло на 5,1%. В сельском хозяйстве тренд повторяется - в 2020 г. число занятых было самое низкое, а в 2021 виден рост. Но общая тенденция в отрасли имеет негативную тенденцию. В 2022 г. по сравнению с 2018 г. среднегодовая численность занятых в сельском хозяйстве сократилась на 16,3%. Такое явление можно связать с общим трендом на снижение численности жителей в республике по разным причинам – смерть, урбанизацией, переход в другие сферы деятельности, где доход более высокий. Мигрируют сельские жители в городскую местность для повышения уровня своей жизни. Ведь на селе в современных условиях довольно сложно иметь высокое качество жизни, получать достойный доход и пользоваться благами технического прогресса [6].

Изучая гендерный аспект трудовых ресурсов в функционировании агропродовольственного рынка можно отметить, преобладающую долю мужчин, что является нормальным явлением в данной сфере, учитывая специфику ведения сельхозпроизводства (рис.3).



Рисунок 2. Среднегодовая численность занятых в Республике Бурятия, чел. [3]

Численность женщин в республике на протяжении периода исследования довольно статична. Но есть провалы показателя в 2020-2021 гг. По мужчинам можно увидеть небольшую динамику в сторону снижения значения показателя в 2022 г. по сравнению с 2018 г. на 15,2% или на 3,6 тыс.чел.

Во многом уровень образования влияет на эффективность и результативность деятельности. В развитии агропродовольственного рынка этот вопрос также является достаточно важным, поскольку профессионализм, квалификационные навыки позволяют выявлять проблемы на начальной стадии ведения хозяйственной деятельности и предотвращать распространения негативных последствий от неправильно принятых управленческих решений. На рисунке 4 отражена структура занятых в аграрной сфере, дифференцированных по уровню образования.

Доля занятых в аграрной сфере, имеющих высшее профессиональное образование составляет 9-10%, при этом в 2022 г. на 0,5% показатель сократился по сравнению с 2018 г. Наибольший удельный вес в структуре принадлежит занятым, имеющим среднее профессиональное образование и их доля в 2022 г. году увеличилась на 3,5% по отношению к 2018 г. Также наблюдается рост доли занятых со средним общим и основным общим образованием. Нельзя не отметить, что эта тенденция вызывает некоторые опасения. Сокраще-

ние работников с высшим образованием и увеличение доли с общим образованием не позволит в будущем эффективно развивать агропродовольственный рынок. Учитывая все тренды современной экономики, нацеленные на цифровизацию и модернизацию, работникам, не имеющим специальных знаний и компетенций, будет сложно управлять производственным процессом [1].

Развитие агропродовольственного рынка происходит под воздействием различных факторов, но по нашему мнению, одним из наиболее важных является достаточный кадровый ресурс, который может отвечать всем требованиям и вызовам современного общества. Дефицит кадров, недостаточный уровень образования с вытекающими пробелами в профессионализме приводят к недополучению прибыли сельхозорганизаций, снижению эффективности производства в аграрной сфере. В таблице 1 представлены обобщающие показатели развития агропродовольственного рынка в Республике Бурятия за период 2018-2022 гг.

Общая картина по основным показателям позволяет судить о положительных изменениях в развитии агропродовольственного рынка. Так, производство сельхозпродукции в 2022 г. по сравнению с 2018 г. увеличилось на 26,2%, валовой сбор зерновых – на 62,1%, поголовье скота по всем видам также имеет положительную динамику.

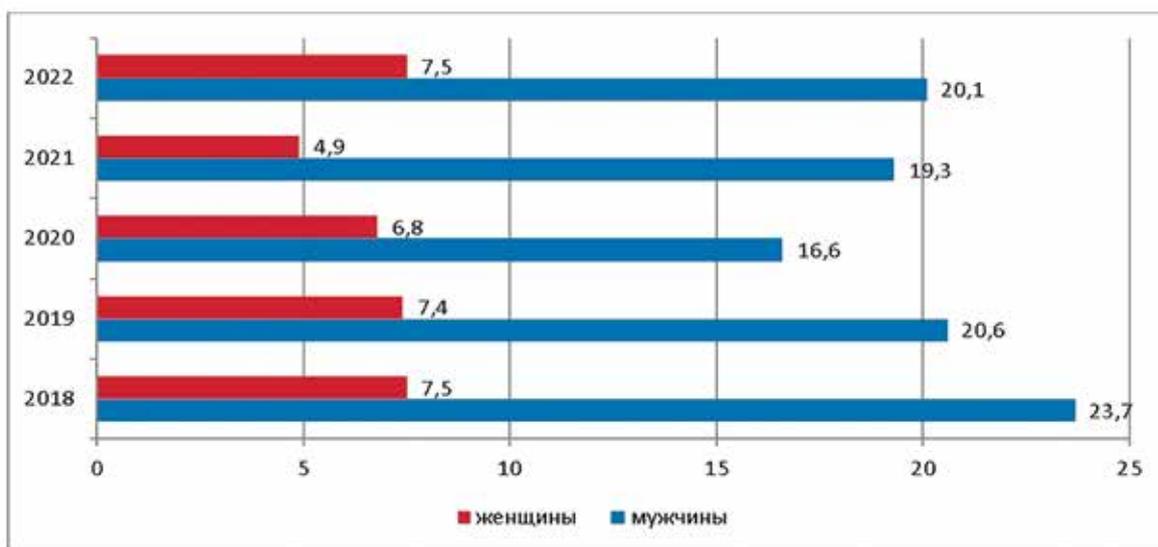


Рисунок 3. Численность мужчин и женщин, работающих в сельском хозяйстве, тыс. чел. [3]

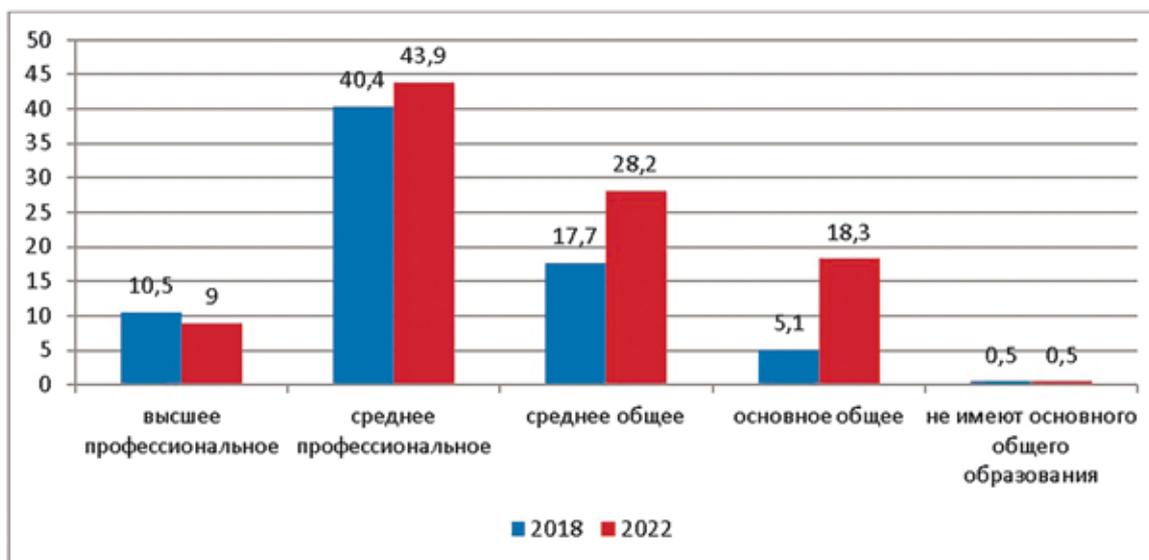


Рисунок 4. Структура занятых в аграрной сфере по уровню образования в Республике Бурятия, % [3]

Таблица 1  
Основные показатели развития агропродовольственного рынка Республики Бурятия [3]

Показатели	2018 г.	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Отклонения 2022 г. к 2018 г., %
1. Производство сельхозпродукции, руб.	16213,5	16492,7	17054,4	19366,3	20457,7	126,2
2. Валовой сбор с.-х. культур:						
- зерновые и зернобобовые культуры (в весе после доработки), тыс.т.	72,0	86,5	84,4	122,3	116,7	162,1
- картофель, тыс.т.	117,3	115,0	117,4	104,4	102,6	87,5
- овощи, всего, тыс.т.	41,5	39,0	38,1	36,3	37,6	90,6
3. поголовье скота:						
- КРС, гол.	328,8	327,1	330,7	330,7	336,4	102,3
- свиньи, гол.	116,2	122,7	129,5	129,5	128,3	110,4
- овцы и козы, гол.	279,7	272,7	280,0	280,0	289,9	103,6
4. Производство основных продуктов животноводства:						
- скот и птица в убойном весе, тыс.т.	61,8	37,4	38,0	42,2	70,5	114,1
- молоко, тыс.т.	134,8	121,7	110,2	100,0	91,5	67,9
- яйца, млн.шт.	82,4	86,7	94,6	94,3	93,3	113,2
- шерсть (в физическом весе), т	501	421	423	440	451	90,0
5. Обеспеченность с.-х. организаций с.-х. машинами:						
- приходится тракторов на 1000 га пашни, шт.	1	1	1	1	1	100
- приходится пашни на один трактор, га	851	941	1123	1175	1275	149,8
6. Рентабельность проданных товаров, %	15,3	18,2	16,1	19,1	-0,7	-4,6

Однако в большей части рассматриваемые показатели не дают возможности сформировать тренд на благоприятное развитие агропродовольственного регионального рынка. Ведь несмотря на увеличение поголовья скота, производство основных видов сельхозпродукции сокращается в рассматриваемом периоде, а показатели прироста по производству мяса и яиц не позволяют судить о высокой продуктивности.

Во многом повышение показателей деятельности в отрасли региона были достигнуты благодаря активному государственному содействию посредством реализации госпрограмм по поддержке аграрного сектора страны и регионов. Необходимость в инвестиционных вложениях в модернизацию материально-технической базы сельхозорганизаций, инновационные проекты продиктована технологичной отсталостью аграрного сектора [7]. Результаты господдержки выражаются в темпах роста по основным показателям развития агропродовольственного рынка региона.

Значительная часть мер господдержки направлена на товарный сектор агропродовольственного рынка, к которому относятся фермеры и сельхозорганизации. Финансирование аграриев производится из федерального и регионального бюджетов. Так, в 2022 г. направлено 926,5 млн. рублей (ФБ – 442,3 млн. руб., РБ – 484,2 млн. руб.), с ростом к уровню 2021 года на 87 млн. рублей или 3,9% [2]. Также для поддержки производства в хозяйствах населения в перечень программных мероприятий включены меры государственной поддержки «самозанятых» граждан – владельцев личных подсобных хозяйств, применяющих налог на профессиональный доход.

В целях увеличения объемов производства продукции животноводства в республике реализуются крупные инвестиционные проекты, направленные на стимулирование мясной подотрасли. В растениеводстве существенные темпы роста отмечаются в товарном секторе, специализирующихся на производстве картофеля и овощей, возделывании технических и

масличных культур. Валовой сбор картофеля увеличился на 10,5% к уровню 2021 г., овощей – на 19,8%.

Продолжается техническое перевооружение отрасли. В 2022 г. хозяйства республики обновили парк техники на общую сумму 466 млн. руб., из которых 110 млн. руб. – это средства республиканского бюджета. Всего было закуплено 220 единиц техники, 120 единиц – при помощи государственной поддержки [4].

### **Заключение**

Сегодня в России, а также в ее регионах есть ряд проблем, связанных с кадровыми ресурсами в агропродовольственном секторе. Несомненно, особую роль в этом сыграли и сдерживающие факторы – сезонность производства, нестабильность доходов. Высокие риски недополучения прибыли [5]. Основным участником агропродовольственного рынка выступают сельские территории, что накладывает определенную зависимость развития рынка от численности сельских жителей. В Республике Бурятия сегодня наблюдается сложная ситуация, продиктованная массовым оттоком жителей республики в другие регионы, а также урбанизация внутри Бурятии. Все это сказывается на уровне развития аграрного сектора, на снижении многих показателей, отвечающих за эффективность производства сельхозотрасли.

Для решения кадрового вопроса стоит обратиться к более эффективным мерам кадрового управления, направленным на заинтересованность специалистов-аграриев оставаться в регионе и своих селах. В условиях жесткого дефицита кадров в отрасли органам власти нужно направить все внимание на формирование краткосрочной политики по привлечению работников из других территорий в рамках реализации Госпрограмм по поддержке развития аграрного сектора. Поскольку посредством увеличения уровня кадровых ресурсов можно стимулировать работу механизмов, отвечающих за уровень конкурентоспособности всего региона в целом в рамках стратегического социально-экономического развития территории.

**Список источников:**

1. Демин А.В., Рыбальченко И.В., Зотов В.Б. и др. Управленческие приемы мотивации персонала в условиях цифровой экономики // Муниципальная академия. 2022. №3. С.14-22
2. Найданова Э.Б., Тушкаева Л.В. Современное состояние и тенденции развития сельскохозяйственной отрасли Республики Бурятия / Материалы XXVII Международной научно-практической конференции: Экономика и менеджмент: современные вызовы, новые возможности и решения. Улан-Удэ, 2023. С.180-184.
3. Официальный сайт Территориального органа Федеральной службы государственной статистики по РБ [Электронный ресурс] // URL: <https://03.rosstat.gov.ru/> (дата обращения: 10.01.2024).
4. Официальный сайт Министерства сельского хозяйства и продовольствия Республики Бурятия [Электронный ресурс] // <https://egov-buryatia.ru/minselhoz/> (дата обращения: 10.01.2024).
5. Семкин А. Г. Формирование стратегии пространственного развития в сфере управления кадровым потенциалом сельского хозяйства // Экономика, труд, управление в сельском хозяйстве. 2021. № 4. С. 100–113.
6. Слепнева Л.Р. Цифровизация сельского хозяйства: проблемы и решения / Материалы национальной научно-практической конференции ВСГУТУ «Образование и наука». Улан-Удэ. 2020. С.119-126.
7. Ярушина С.А. Социально-экономическая сущность и принципы развития агропродовольственных рынков // Novaum.ru. 2019. № 21. С.37-39.

**References:**

1. Demin A.V., Rybalchenko I.V., Zotov V.B. and others. Managerial methods of staff motivation in the digital economy // Municipal Academy. 2022. No.3. pp.14-22
2. Naidanova E.B., Tushkaeva L.V. The current state and trends in the development of the agricultural sector of the Republic of Buryatia / Proceedings of the XXVII International Scientific and Practical Conference: Economics and Management: modern challenges, new opportunities and solutions. Ulan-Ude, 2023. pp.180-184.
3. The official website of the Territorial body of the Federal State Statistics Service of the Republic of Belarus [Electronic resource] // URL: <https://03.rosstat.gov.ru/> (date of reference: 10.01.2024).
4. Official website of the Ministry of Agriculture and Food of the Republic of Buryatia [Electronic resource] // <https://egov-buryatia.ru/minselhoz/> (date of access: 10.01.2024).
5. Semkin A. G. Formation of a spatial development strategy in the field of human resource management in agriculture // Economics, labor, management in agriculture. 2021. No. 4. pp. 100-113.
6. Slepneva L.R. Digitalization of agriculture: problems and solutions / Materials of the national scientific and practical conference of VSGUT "Education and Science". Ulan-Ude. 2020. pp.119-126.
7. Yarushina S.A. Socio-economic essence and principles of development of agro-food markets // Novaum.ru . 2019. No. 21. С.37-39.

УДК 334.012.63+334.012.64  
DOI: [10.52176/2304831X\\_2024\\_02\\_110](https://doi.org/10.52176/2304831X_2024_02_110)  
EDN: [EYFSXE](https://edn.ru/EYFSXE)

## Проблемы развития российского малого и среднего бизнеса и их решение на основе модульного подхода

## Problems of development of Russian small and medium-sized businesses and their solution based on a modular approach



### **Анна Георгиевна Бадалова**

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Национальный исследовательский университет «МЭИ», инженерно-экономический институт, кафедра менеджмента в энергетике и промышленности, доктор экономических наук, профессор; SPIN-код: 5513-0146, AuthorID: 620754. 111250, г. Москва, ул. Красноказарменная, д. 14, стр. 1. e-mail: [abadalova@mail.ru](mailto:abadalova@mail.ru)

### **Anna Georgievna Badalova**

National Research University «Moscow Power Engineering Institute», Institute of Engineering and Economics, Department of Management in Energy and Industry, Doctor of Economics, Professor; SPIN-код: 5513-0146, AuthorID: 620754. 111250, Moscow, Krasnokazamennaya str., 14, p. 1. e-mail: [abadalova@mail.ru](mailto:abadalova@mail.ru)



### **Ярослав Олегович Антоненко**

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Национальный исследовательский университет «МЭИ», инженерно-экономический институт, кафедра менеджмента в энергетике и промышленности, магистрант 1 курса; SPIN-код: 2910-9920, AuthorID: 1203705. 111250, г. Москва, ул. Красноказарменная, д. 14, стр. 1. e-mail: [yaroslav\\_antonenko\\_rio@mail.ru](mailto:yaroslav_antonenko_rio@mail.ru)

### **Yaroslav Olegovich Antonenko**

National Research University «Moscow Power Engineering Institute», Institute of Engineering and Economics, Department of Management in Energy and Industry, 1st year master's student; SPIN-код: 2910-9920, AuthorID: 1203705. 111250, Moscow, Krasnokazamennaya str., 14, p. 1. e-mail: [yaroslav\\_antonenko\\_rio@mail.ru](mailto:yaroslav_antonenko_rio@mail.ru)

**Аннотация.**

В проведенном исследовании рассматривается вопрос актуальных проблем развития малого и среднего бизнеса на территории РФ и предлагается их решение на основе модульного подхода – универсального инструмента оценки эффективности МСП.

**Ключевые слова.**

Бизнес в России, национальный проект «Малое и среднее предпринимательство», оценка эффективности МСП, применение модульного подхода в аспекте МСП, проблемы развития МСБ в РФ.

Проблематика малого и среднего бизнеса (МСП) в России на протяжении нескольких десятилетий находится в поле зрения отечественных специалистов. МСП представляет важный сектор экономики, оказывающий непосредственное влияние на рост ВВП в стране, формирующий конкурентный рынок, решающий актуальные социальные проблемы, в числе которых – обеспечение роста числа самозанятых, создание новых рабочих мест, предоставление гражданам необходимых товаров и услуг и др. Это гибкая и динамичная форма бизнеса, способная не только мобильно и гибко заполнять рыночные ниши, но и помогать развиваться более крупному бизнесу [6].

Объектом исследования являются проблемы развития малого и среднего бизнеса в России.

Предметом исследования – модульный подход как ключевой инструмент оценки эффективности МСП и решения его системных проблем.

В рамках исследования были рассмотрены следующие задачи:

показать состояние и перспективы развития малого и среднего бизнеса в России в рамках национального проекта «Малое и среднее предпринимательство и поддержка индивидуальной предпринимательской инициативы».

Выявить проблемные аспекты МСП в РФ и определить пути их решения на основе модульного подхода.

Представить методику модульного подхода как инструмент оценки эффективности малого и среднего бизнеса.

В основе исследования лежит национальный проект «Малое и среднее

**Abstract.**

The conducted research examines the issue of urgent problems of small and medium-sized business development in the territory of the Russian Federation and suggests their solution based on a modular approach - a universal tool for evaluating the effectiveness of SMEs.

**Keywords.**

Business in Russia, national project «Small and medium-sized enterprises», assessment of the effectiveness of SMEs, application of a modular approach in the aspect of SMEs, problems of SME development in the Russian Federation.

предпринимательство и поддержка индивидуальной предпринимательской инициативы» (далее – Проект), включающий в себя комплекс мер государственной поддержки МСП в России [12].

На основании эмпирических данных, научной литературы и официальных источников можно отметить, что при функционировании Проекта возникает ряд проблем, требующих безотлагательного оперативного решения. Так, по данным Росстата, доля МСП в ВВП РФ остается неизменной с 2019 года и составляет 20%, в то время как в США этот показатель держится на уровне 50%, а в Китае 60–70%. Следует обратить внимание и на другую важную проблему, обозначенную Председателем Правительства РФ М.В. Мишустиним на стратегической сессии «О развитии малого и среднего предпринимательства» [3], которая состоялась 5 сентября 2023 года. Несмотря на стабильное количество малых и средних предприятий в России (6 млн.), подавляющее большинство из них составляют микропредприятия, вклад которых в экономику страны незначителен [4]. Важно стимулировать динамику внутри сектора малого и среднего бизнеса и обеспечить комфортный и быстрый переход от микро- к малым предприятиям и выше. Для решения поставленной проблемы Министерству экономического развития было поручено разработать комплекс мер поддержки отечественного бизнеса до конца 2023 года, с учетом того, что данные меры станут основой развития МСП на новом этапе реализации национального проекта с 2024 по 2030 годы в рамках Стратегии развития РФ до 2030 года [3].

Анализ проблем МСП позволяет утверждать о необходимости формирования универсального подхода для оперативно-определения эффективности реализации целевых средств поддержки МСП в проекции Федеральных округов Российской Федерации, с учетом существующих в них трудовых, инфраструктурных и финансовых ресурсов. Систематизация и обработка полученных данных позволят в дальнейшем проводить оценку эффективности реализации проекта МСП в целом и обоснованно принимать управленческие решения по оперативному устранению возникающих проблем [8].

При формировании такого подхода целесообразно учитывать показатели - критерии оценки результативности проекта на трех уровнях: федеральном, региональном и муниципальном. Помимо этого, разработка и применение модульного подхода предусматривает определение и учет источников финансирования относительно каждого проекта.

Модульный принцип дает возможность абстрагироваться от исследования второстепенных элементов изучаемой системы, рассмотреть совокупность ключевых входящих и выходящих системных элементов, не закливаясь на отдельно взятой части. Данный подход поможет, с одной стороны, детально подойти к решению проблем МСП, с другой - в обобщенном виде представить выявленные недостатки и преимущества развития малого и среднего бизнеса в проекции Федеральных округов РФ, регионов и т.д.

Основными компонентами, формирующими модульный подход к оценке бизнеса, будут выступать:

1. доля МСБ в ВВП;
2. доля занятых в сфере МСБ относительно уровня занятости по стране;
3. доля производимых видов продукции;
4. доля выручки;
5. коэффициент поддержки МСБ (включая все виды поддержки, финансовые и нефинансовые).

При оценке эффективности малого и среднего бизнеса первый и пятый компоненты остаются константами, три других

будут изменять свои значения в процессе анализа ситуации на конкретном уровне управления (федеральном, региональном, муниципальном).

Ранее оценка эффективности рассматриваемого нами национального проекта развития МСП осуществлялась с использованием метода YoY (year over year), в рамках которого сравнительный анализ показателей проводился в горизонтальной плоскости. Благодаря унификации системы оценки с помощью модульного подхода появилась возможность транспонировать полученные значения в вертикальную плоскость.

На основе модульного подхода разработана шкала оценки уровня эффективности реализации проекта поддержки МСП со следующими интервалами:

от  $-\infty$  до 0,5 – наименее эффективная реализация проекта;

от 0,5 до 1 – проект реализуется эффективно;

от 1 до  $+\infty$  наиболее эффективная реализация проекта.

Таким образом, благодаря использованию модульного подхода к оценке ресурсного обеспечения малого и среднего бизнеса, можно определить эффективность реализации проекта поддержки МСП и действующих на его базе программ от Федеральных округов до муниципальных образований на территориях субъектов РФ.

Проблема формирования модульного подхода к оценке параметров развития МСП в РФ требует безотлагательного решения. Низкая доля МСП в экономике страны обусловлена, во-первых, нехваткой кадровых ресурсов, во-вторых, дефицитом эффективных государственных программ поддержки бизнеса, в-третьих, отсутствием устойчивого среднего класса. Попытки локального решения отдельно взятой проблемы не приведут к реальному улучшению сложившейся ситуации, поэтому для системной положительной динамики в сфере МСП необходимо использование комплексного, модульного, подхода к оценке ресурсного обеспечения бизнеса в России [11].

Список источников:

1. www.consultant.ru [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_181758/5bdc78bf7e3015a0ea0c0ea5bef708a6c79e2f0a/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_181758/5bdc78bf7e3015a0ea0c0ea5bef708a6c79e2f0a/). – Дата доступа: 11.10.2023.
2. disser.spbu.ru [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://disser.spbu.ru/files/2018/disser\\_bykova\\_n\\_v.pdf](https://disser.spbu.ru/files/2018/disser_bykova_n_v.pdf). – Дата доступа: 10.10.2023.
3. economy.gov.ru [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://www.economy.gov.ru/material/news/minekonomrazvitiya\\_obsuzhdaet\\_s\\_biznesom\\_standart\\_vzaimodeystviya\\_krupnyh\\_kompaniy\\_i\\_msp.html](https://www.economy.gov.ru/material/news/minekonomrazvitiya_obsuzhdaet_s_biznesom_standart_vzaimodeystviya_krupnyh_kompaniy_i_msp.html). – Дата доступа: 10.10.2023.
4. government.ru [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://government.ru/news/49808/>. – Дата доступа: 11.10.2023.
5. izd-mn.com [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://izd-mn.com/PDF/57MNNPK23.pdf>. – Дата доступа: 03.04.2024.
6. ords.rea.ru [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://ords.rea.ru/wp-content/uploads/2020/12/Rudenko\\_avt.pdf](http://ords.rea.ru/wp-content/uploads/2020/12/Rudenko_avt.pdf). – Дата доступа: 10.10.2023.
7. static.government.ru [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://static.government.ru/media/files/uahTsG0c72APotuEQUjhoENhq1qYz4H.pdf>. – Дата доступа: 10.10.2023.
8. Григорьева, В.В. Повышение качества государственных услуг в сфере поддержки и развития малого и среднего предпринимательства: монография / В.В. Григорьева, А.В. Аверин, Р.А. Камаев: Московский финансово-юридический университет, МФЮА. – М.: МФЮА, 2019. – 170 с.
9. Гудименко Г.В., Зотов В.Б., Ибятов Ф.М.: Стратегическое партнерство государства и крупного бизнеса в целях реализации значимых государственных проектов // Вестник университета (Государственный университет управления), – М.: Издательский дом ГУУ, 2018. – с. 23-27.
10. Зотов В.Б. – «Развитие регионов и муниципальных образований. «Российская муниципальная академия в системе развития местного самоуправления» // М.: Издательство «Муниципальная академия», Научный информационно-аналитический журнал «Муниципальная академия». - №3, июль-август 2018г., с. 9-13.
11. Зотов В.Б., Терехова К.О. - «Краткий анализ практик государственно-частного партнерства в городах» // международный научно-практический журнал Вестник МИРБИС, / Московская международная высшая школа бизнеса МИРБИС (Институт), №2022. № 3 (31). С. 41-46
12. национальныепроекты.рф [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://xn--80aapampemcchfmo7a3c9ehj.xn--p1ai/projects/msp?ysclid=lujl8j6dcq401165940>. – Дата доступа: 11.10.2023.

References:

1. www.consultant.ru [Electronic resource]. – Access mode: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_181758/5bdc78bf7e3015a0ea0c0ea5bef708a6c79e2f0a/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_181758/5bdc78bf7e3015a0ea0c0ea5bef708a6c79e2f0a/). – Access date: 11.10.2023.
2. disser.spbu.ru [Electronic resource]. – Access mode: [https://disser.spbu.ru/files/2018/disser\\_bykova\\_n\\_v.pdf](https://disser.spbu.ru/files/2018/disser_bykova_n_v.pdf). – Access date: 10.10.2023.
3. economy.gov.ru [Electronic resource]. – Access mode: [https://www.economy.gov.ru/material/news/minekonomrazvitiya\\_obsuzhdaet\\_s\\_biznesom\\_standart\\_vzaimodeystviya\\_krupnyh\\_kompaniy\\_i\\_msp.html](https://www.economy.gov.ru/material/news/minekonomrazvitiya_obsuzhdaet_s_biznesom_standart_vzaimodeystviya_krupnyh_kompaniy_i_msp.html). – Access date: 10.10.2023.
4. government.ru [Electronic resource]. – Access mode: <http://government.ru/news/49808/>. – Access date: 11.10.2023.
5. izd-mn.com [Electronic resource]. – Access mode: <https://izd-mn.com/PDF/57MNNPK23.pdf>. – Date of access: 04/03/2024.
6. ords.rea.ru [Electronic resource]. – Access mode: [http://ords.rea.ru/wp-content/uploads/2020/12/Rudenko\\_avt.pdf](http://ords.rea.ru/wp-content/uploads/2020/12/Rudenko_avt.pdf). – Access date: 10.10.2023.
7. static.government.ru [Electronic resource]. – Access mode: <http://static.government.ru/media/files/uahTsG0c72APotuEQUjhoENhq1qYz4H.pdf>. – Access date: 10.10.2023.
8. Grigorieva, V.V. Improving the quality of public services in the field of support and development of small and medium-sized businesses: monograph / V.V. Grigorieva, A.V. Averin, R.A. Kamaev: Moscow University of Finance and Law, MFUA. – M.: MFUA, 2019. – 170 p.
9. Gudimenko G.V., Zotov V.B., Ibyatov F.M.: Strategic partnership of the state and big business in order to implement significant state projects // Bulletin of the University (State University of Management), Moscow: GUU Publishing House, 2018. – pp. 23-27.
10. Zotov V.B. – "Development of regions and municipalities. "The Russian Municipal Academy in the system of local government development" // Moscow: Publishing house "Municipal Academy", Scientific information and analytical journal "Municipal Academy". - No.3, July-August 2018, pp. 9-13.
11. Zotov V.B., Terekhova K.O. - "A brief analysis of public-private partnership practices in cities" // international scientific and practical journal Vestnik MIRBIS, / Moscow International Higher School of Business MIRBIS (Institute), No.2022. No. 3 (31). pp. 41-46
12. National projects.RF [Electronic resource]. – Access mode: <https://xn--80aapampemcchfmo7a3c9ehj.xn--p1ai/projects/msp?ysclid=lujl8j6dcq401165940>. – Access date: 11.10.2023.

УДК 351

DOI: [10.52176/2304831X\\_2024\\_02\\_114](https://doi.org/10.52176/2304831X_2024_02_114)

EDN: [FGSVUW](https://www.edn.ru/FGSVUW)

## Анализ проблем и тенденций развития электротранспортной инфраструктуры

## Analysis of problems and trends in the development of electric charging infrastructure Alexander



### **Александр Александрович Великорецкий**

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования "Национальный исследовательский университет "МЭИ", старший преподаватель кафедры Менеджмента в энергетике и промышленности.

SPIN-код: 7610-4274; ORCID: 0000-0002-3037-5183; Scopus Author ID: 57210955893

Почтовый адрес: 111250, РФ, г. Москва, вн. тер. г. муниципальный округ Лефортово, ул. Красноказарменная, д. 14, стр. 1.

e-mail: [VelikoretskyAA@mpei.ru](mailto:VelikoretskyAA@mpei.ru)

### **Alexandrovich Velikoretsky**

Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "National Research University "MEI", senior lecturer of the Department of Management in Energy and Industry.

SPIN code: 7610-4274; ORCID: 0000-0002-3037-5183; Scopus Author ID: 57210955893.

Postal address: 111250, Russian Federation, Moscow, ext. ter. municipal district of Lefortovo, Krasnokazarmennaya str., 14, p. 1.

e-mail: [VelikoretskyAA@mpei.ru](mailto:VelikoretskyAA@mpei.ru)



**Екатерина Сергеевна Орлова**

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования "Национальный исследовательский университет "МЭИ", старший преподаватель кафедры Менеджмента в энергетике и промышленности.

SPIN-код: 2857-0552; AuthorID: 7192077638; ORCID: 0000-0003-3358-6194; Web of Science Researcher ID: AGN-8535-2022.

Почтовый адрес: 111250, РФ, г. Москва, вн. тер. г. муниципальный округ Лефортово, ул. Красноказарменная, д. 14, стр. 1.

e-mail: OrlovaYS@mpei.ru

**Ekaterina Sergeevna Orlova**

Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "National Research University "MEI", senior lecturer of the Department of Management in Energy and Industry.

SPIN code: 2857-0552; AuthorID: 7192077638; ORCID: 0000-0003-3358-6194; Web of Science Researcher ID: AGN-8535-2022.

Postal address: 111250, Russian Federation, Moscow, ext. ter. municipal district of Lefortovo, Krasnokazarmennaya str., 14, p. 1.

e-mail: OrlovaYS@mpei.ru



**Никита Евгеньевич Прошкин**

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования "Национальный исследовательский университет "МЭИ", магистрант, инженер кафедры Менеджмента в энергетике и промышленности.

SPIN-код: 8508-0630; ORCID: 0000-0002-2001-9759.

Почтовый адрес: 111250, РФ, г. Москва, вн. тер. г. муниципальный округ Лефортово, ул. Красноказарменная, д. 14, стр. 1.

e-mail: ProshkinNY@mpei.ru

**Nikita Evgenievich Proshkin**

Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "National Research University "MEI", graduate student, engineer of the Department of Management in Energy and Industry.

SPIN code: 8508-0630; ORCID: 0000-0002-2001-9759.

Postal address: 111250, Russian Federation, Moscow, ext. ter. municipal district of Lefortovo, Krasnokazarmennaya str., 14, p. 1.

e-mail: ProshkinNY@mpei.ru



**Александр Андреевич Журавлев**

Общество с ограниченной ответственностью «Энергия Мануфактура», генеральный директор.

Почтовый адрес: 108840, Г.Москва, вн.тер.г. Городской Округ Троицк, г Троицк, ул Промышленная, д. 2Б, стр. 1.

e-mail: zhuravlevaa@li-man.ru

**Alexander Andreevich Zhuravlev**

Limited Liability Company "Energiya Manufaktura", General Director.

Postal address: 108840, Moscow, vet.g. Troitsk city district, Troitsk, Peremyshle str., 2B, building 1

e-mail: zhuravlevaa@li-man.ru

#### **Аннотация.**

Во всех странах все чаще уделяется внимание снижению экологического воздействия на окружающую среду, вследствие чего развитие экологически чистых транспортных средств становится приоритетным направлением. Электротранспорт является одним из возможных решений данной проблемы, однако его распространение сдерживается рядом технических, организационных и юридических аспектов. Авторами исследования проведен анализ проблем и выявлены основные препятствия для развития отрасли электротранспорта, а также проанализированы основные тенденции по развитию электро-заправочных станций, помогающих развитию данной отрасли. В заключение авторы выдвинули гипотезу с лучшим решением для реализации собственного проекта, а также определили основные риски, с которыми можно столкнуться во время реализации данного проекта. Результаты исследования могут быть использованы для разработки стратегий и планов развития электротранспортной инфраструктуры.

#### **Ключевые слова.**

Электромобили, электробусы, электротранспорт, зарядная инфраструктура, ЭЭС, тенденции развития ЭЭС, проблемы отсутствия спроса к электромобилем.

#### **Введение**

В современном мире всё более остро встает вопрос снижения экологического загрязнения окружающей среды. В таком контексте развитие экологически чистых видов транспорта является одним из основных аспектов. Очевидные преимущества электротранспорта в целом и электромобилей (ЭМ) в частности, сдерживаются в распространении рядом нерешенных проблем.

Недостаточно развитая электротранспортная инфраструктура является одной из основных проблем в данной отрасли. Отсутствие достаточного количества зарядных станций и неравномерное распределение их по площади не позволяет спокойно передвигаться как между городами, так и на большие расстояния от них, что несомненно значительно замедляет процесс перехода на ЭМ.

В связи с вышеуказанным, анализ проблем и современных тенденций развития электротранспортной инфраструктуры является крайне актуальным и важным направлением для исследований. Данная статья приводит их анализ, который позволит определить основные препятствия для развития отрасли электротранспорта, а также разработать перечень рекомендаций для улучшения привлекательности перехода на ЭМ.

#### **Abstract.**

In all countries, attention is increasingly being paid to reducing the environmental impact on the environment, as a result of which the development of environmentally friendly vehicles is becoming a priority. Electric transport is one of the possible solutions to this problem, but its spread is hampered by a number of technical, organizational and legal aspects. The authors of the study analyzed the problems and identified the main obstacles to the development of the electric transport industry, as well as analyzed the main trends in the development of electric filling stations that help the development of this industry. In conclusion, the authors put forward a hypothesis with the best solution for the implementation of their own project, and also identified the main risks that can be encountered during the implementation of this project. The results of the study can be used to develop strategies and plans for the development of electric charging infrastructure.

#### **Keywords.**

Electric vehicles, electric buses, electric vehicles, charging infrastructure, gas stations, trends in the development of EHS, problems of lack of demand for electric vehicles.

#### **Основная часть**

Согласно данным Автостат Инфо (Рисунок 1), на 2023 год большая часть объема продаж приходится на автомобили с бензиновым двигателем (94,02%) и на автомобили с дизельным двигателем (2,82%), в то время как на ЭМ и гибриды приходится суммарно 3,16% (почти в 2 раза больше, чем в прошлом году). Несмотря на это, за 1 – 2 квартал 2023 года продажи новых ЭМ выросли на 244% по сравнению с аналогичным периодом 2022 года, а за 1 – 3 квартал уже на 642%, что говорит о стремительном росте спроса к данной продукции и как следствие, о необходимости развития зарядной инфраструктуры [15].

По прогнозам Минэкономразвития, доля ЭМ в Российской Федерации (РФ) должна составить 15% к 2030 году. Для подкрепления данного прогноза реализуются такие программы государственной поддержки, которые направлены на увеличение числа быстрых зарядок к 2030 году в 10 раз - концепции развития производства и использования электротранспорта в России до 2030 год. Отмечается, что наиболее целесообразной является установка двух ЭЭС на не более чем 100 км дороги общего пользования [7].

В рамках исследования рассмотрим основные проблемы (мешающие развитию отрасли), современные тенденции развития электро-заправочных станций (ЭЗС) и предварительный облик оптимальной ЭЗС для решения этих проблем.

1. Проблемы, имеющиеся в отрасли

На данный момент отрасль ЭМ имеет ряд определенных барьеров, которые сдерживают ее развитию [19]. Рассмотрим основные, сдерживающие отрасль в РФ.

Автостат проводил онлайн-опрос в ноябре 2022 года с выборкой 3 000 автовладельцев, который показал, что:

- 1) готовы рассмотреть к покупке ЭМ – 32,4%;
- 2) затруднились ответить – 27,4%;
- 3) не готовы рассмотреть к покупке ЭМ – 40,3% [18].

На вопрос: «Какие обстоятельства могут способствовать принятию решения о покупке ЭМ» были следующие ответы (Рисунок 2). На вопрос можно было давать несколько ответов.

Как видно из результатов опроса, большая часть респондентов отметила в качестве стимулов к покупке ЭМ: снижение цен на ЭМ, рост сети зарядных станций, снижение стоимости обслуживания и увеличение запаса хода.

Автостат также проводил опрос руководителей таксопарков в сентябре 2023 года с выборкой (110 человек), в ходе которого руководители указывали сложности, которые мешают им внедрить ЭМ в такси (Рисунок 3) [20].

На основании выше приведенных данных можно сделать вывод, что основная

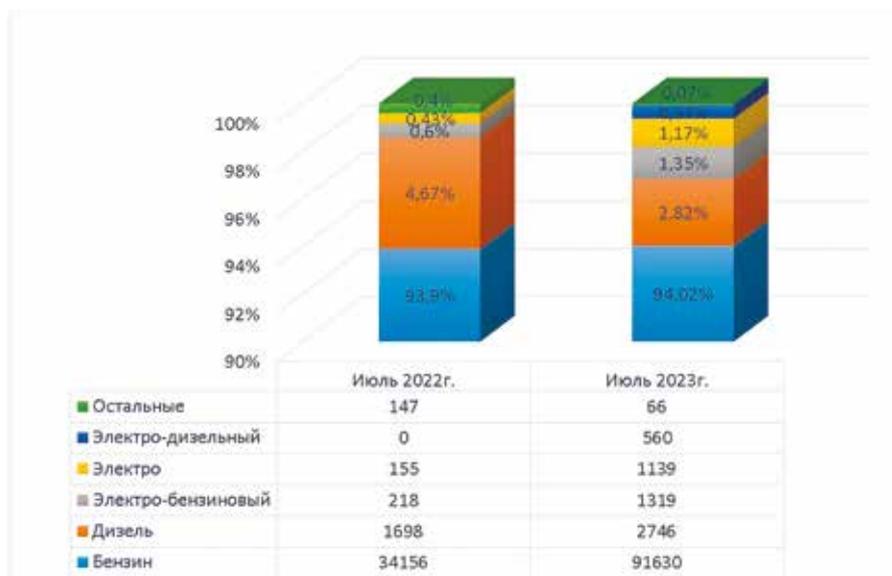


Рисунок 1. Рынок легковых автомобилей по типу топлива, ед. за 2022-2023 гг.

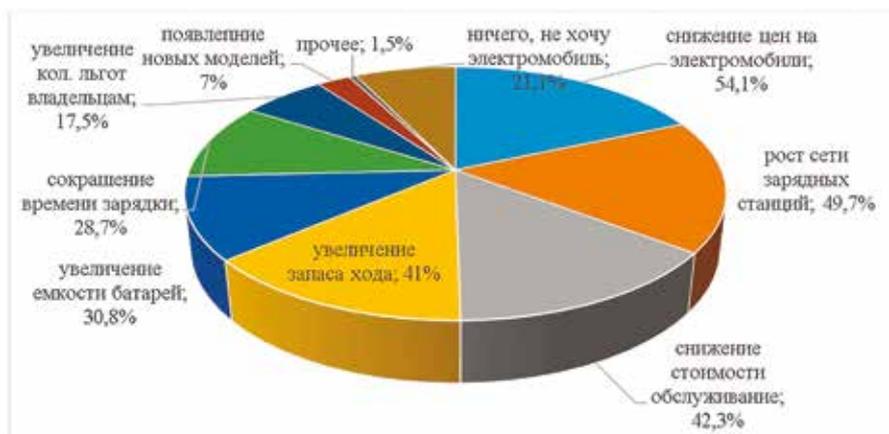
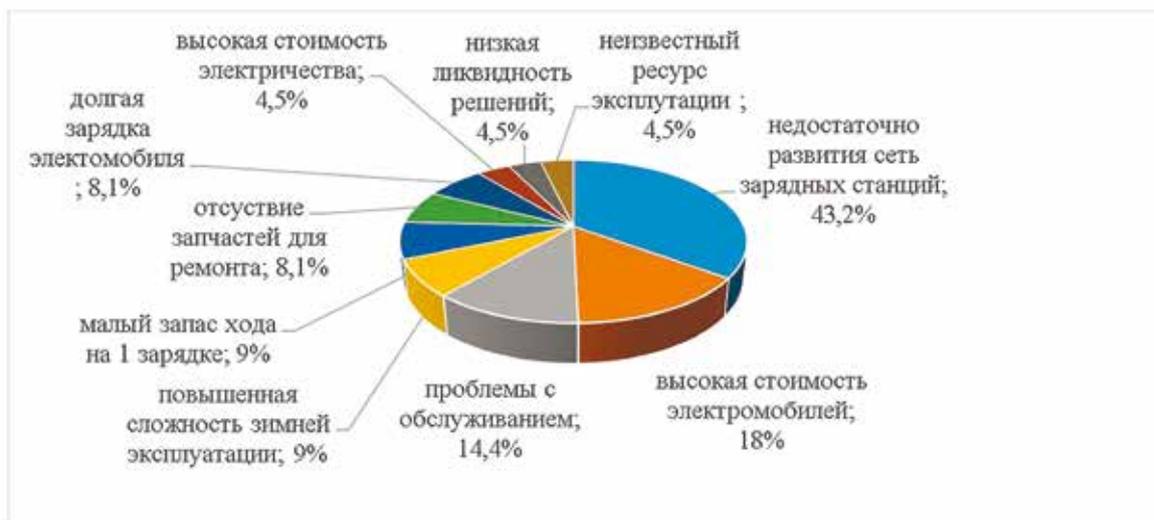


Рисунок 2. Обстоятельства способствующие принятию решения о покупке



**Рисунок 3. Сложности перехода на новую бизнес-модель**

проблема, волнующая потенциального покупателя ЭМ в России – это недостаточно развитая инфраструктура ЭЗС [10; 11]. Рассмотрим основные трудности в этом аспекте, которые требуют решения:

- отсутствие или очень маленькое количество ЭЗС для ЭМ у дома и за границей города. Большая доля ЭЗС располагается на дорогах местного значения ~51,9% [16];
- расположение существующих ЭЗС не позволяют оптимально построить маршрут передвижения ЭМ из-за больших расстояний между ЭЗС [8];
- дефицит мощности. Во многих местах, где было бы удобно установить ЭЗС зачастую отсутствуют свободные мощности для подключения. В качестве примера рассмотрим установку ЭЗС на автозаправках. Всего 10-15% автомобильных заправок в России имеют свободные электросетевые мощности (не менее 60 кВт) необходимые для подключения быстрых ЭЗС [21];
- высокая стоимость услуг технического присоединения ЭЗС к электросетям. На 2023 год стоимость в среднем доходит до 3 – 4 миллион рублей;
- высокая стоимость ЭЗС. Требуются весомые затраты на закупку и обслуживание современной ЭЗС. На 2023 год стоимость ЭЗС мощностью 120кВт варьируются от 3 до 5 миллион рублей. Обслуживание отличается от региона установки, но включает в себя расходы на сервисное

обслуживание, собственные нужды станции (электроэнергия, интернет, техподдержка) и на поддержание прилегающей территории в доступности;

- ограничения по установке стационарных ЭЗС на подземных паркингах жилых и торговых комплексов;
- отсутствие универсальных систем для аварийного запуска и/или заряда, полностью разрядившегося ЭМ.

## 2. Современные тенденции, имеющиеся в отрасли

Одним из направлений технических инноваций, помогающих развитию отрасли ЭМ, является создание мобильных, модульных, а также стационарных ЭЗС с системой накопления энергии (СНЭ) и использующих для питания возобновляемые источники энергии (ВИЭ) которые позволяют сделать ЭЗС автономными.

Все перечисленные направления могут в частично решить трудности, возникающие при развитии инфраструктуры ЭЗС.

Рассмотрим существующие сегодня на рынке решения различных производителей:

- 1) SPARKCHARGE разработали Roadie Portable (Рисунок 4) – это мобильное ЭЗС, предназначенное для автономной и быстрой зарядки ЭМ. Оно является модульным, благодаря чему появляется возможность адаптации его емкости под необходимые потребности. Емкость встроенной СНЭ в одном модуле составляет 3,45 кВтч, выходное напряжение со-



Рисунок 4. Roadie Portable от компании SPARKCHARGE



Рисунок 5. Nissan E-NV от компании VOLT2GO

ставляет 150-500 вольт постоянного тока, а максимальная мощность 20кВт [13]. Приблизительная стоимость использования может составлять от 30 рублей за 1 кВтч.

Такое решение может использоваться в качестве:

- выездной ЭЗС для заряда ЭМ по запросу;
- в качестве мобильной ЭЗС на парковках, при этом потребуется только 1 точка для заряда всех комплектов;
- универсальной системы для аварийного запуска и/или заряда, полностью разрядившегося ЭМ;
- индивидуальной ЭЗС для поездки на большое расстояние для построения оптимального маршрута.

2) VOLT2GO адаптировали машину марки Nissan E-NV под передвижную ЭЗС (Рисунок 5). В результате получилось зарядная станция с высокой мобильностью способная приехать по указанной точке и подзарядить автомобиль с мощностью до 100 кВт (CHAdeMO 100 кВт и CCS Combo 2 100 кВт). Емкость встроенной СНЭ в 60 кВтч, способна пройти до 20 зарядных циклов за 24 часа суммарной емкостью до 100 кВтч. При этом такая конфигурация имеет высокую стоимость оборудования

и как следствие дорогой тариф зарядки: Зарядная сессия с выездом до 10кВтч стоит 3000 рублей. Приблизительная стоимость использования 300 рублей за 1 кВтч. [12].

Такое решение может использоваться в качестве:

- выездной ЭЗС для заряда ЭМ по запросу;
- универсальной системы для аварийного запуска и/или заряда, полностью разрядившегося ЭМ.

ElectroPoint разработали сразу два варианта инновационных ЭЗС:

3) ElectroPoint СПГ (Рисунок 6) – установка, являющаяся автономной ЭЗС (Электрохаб), которая работает на сжижении природном газе (СПГ) и как следствие не требует подключения с стационарным электросетям. Благодаря этому установка ЭЗС занимает сравнительно мало времени. Такая конфигурация способна заряжать до 8 автомобилей при мощности 60 кВт или 4 автомобиля при мощности 120 кВт. [14; 12]. Приблизительная стоимость использования может составлять от 60 рублей за 1 кВтч.

Такое решение может использоваться в качестве:



**Рисунок 6. ElectroPoint СПГ от компании ElectroPoint**



**Рисунок 7. ElectroPoint Мобил от компании ElectroPoint**

- быстрое развертывание сразу нескольких ЭЗС в черте города или за его чертой;

- решения для увеличения плотности размещения ЭЗС;

- альтернативного источника энергии для мест с дефицитом свободных мощностей.

4) ElectroPoint Мобил (Рисунок 7) – адаптированная машина марки IVECO под передвижную ЭЗС. Также является мобильной зарядной станцией, которая способна приехать по указанной точке и подзарядить автомобиль. Но в отличие от решения VOLT2GO, компания ElectroPoint используют в место аккумуляторов генератор, работающий на СПГ. За один выезд возможно зарядить до 12 машин, мощность заряда составляет 50 кВт (CHAdeMO и CCS type 2). Стоимость тарифа меньше предыдущим решением, но остается также довольно высокой по сравнению со стационарными аналогами. Приблизительная стоимость использования 50 рублей за 1 кВтч [2].

Такое решение может использоваться в качестве:

- выездной ЭЗС для заряда ЭМ по запросу;

- универсальной системы для аварийного запуска и/или заряда, полностью разрядившегося ЭМ.

5) CATL разработали CATL BESS Charging Station (Рисунок 8) – это установка, имеющая встроенную СНЭ в 500 кВтч и способная заряжаться как от городской сети, так и от солнечных батарей, благодаря чему получается весьма универсальная ЭЗС. Так как имеется возможность заряжаться от ВИЭ (солнечными панелями), то предусмотрена возможность продажи свободной электроэнергии в городские сети. Одновременно может заряжаться до 6 машин, мощностью до 120 кВт [1]. Приблизительная стоимость использования может составлять от 40 рублей за 1 кВтч.

Такое решение может использоваться в качестве:

- решения с быстрым развертыванием сразу нескольких ЭЗС в черте города или за его чертой;

- решения для увеличения плотности размещения ЭЗС;

- альтернативного источника энергии для мест с дефицитом свободных мощностей.

6) EV Safe Charge разработали ZIGGY (Рисунок 9) – это роботизированная мо-



Рисунок 8. CATL BESS Charging Station от компании CATL



Рисунок 9. ZIGGY от компании EV Safe Charge



Рисунок 10. Lightning Mobile от компании LIGHTNING energy

бильная ЭЗС, которая способна передвигаться по парковке до необходимого парковочного места, чтобы подзарядить автомобиль. Имеется возможность для дополнительной монетизации, благодаря возможности вывода рекламы на корпус. У данной ЭЗС отсутствуют расходы, связанные с установкой стационарных систем. Емкость и мощность данной ЭЗС производителем не указаны [3]. Оценочная мощность ЭЗС на борту ZIGGY составляет до 11кВт, а запасенная мощность до 60кВтч. Приблизительная стоимость использования может составлять от 60 рублей за 1 кВтч.

Такое решение может использоваться в качестве:

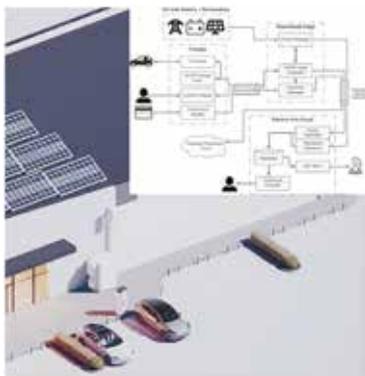
- выездной ЭЗС для заряда ЭМ по запросу;
- в качестве мобильной ЭЗС на парковках, при этом потребуется только 1 точка для заряда всех комплектов.

7) LIGHTNING energy адаптировали обыкновенный автомобильный прицеп в

Lightning Mobile (Рисунок 10) – являющейся передвижной ЭЗС и по аналогии с ЭЗС на базе автомобилей получилось отличное мобильное решение, которое при необходимости можно модернизировать в стационарную версию с подключением к питающим сетям. Емкость встроенной СНЭ от 210 кВтч до 420 кВтч, одновременно может заряжаться до 5 машин, мощностью до 80 кВт [5]. Приблизительная стоимость использования может составлять от 50 рублей за 1 кВтч.

Такое решение может использоваться в качестве:

- решения с быстрым развертыванием сразу нескольких ЭЗС в черте города или за его чертой на время проведения мероприятий;
- выездной ЭЗС для заряда ЭМ по запросу;
- универсальной системы для аварийного запуска и/или заряда полностью разрядившихся ЭМ или в качестве ЭЗС во время стихийных бедствий.



**Рисунок 11. PowerNode от компании Electric Era**



**Рисунок 12. TOUCH Swift от компаний TOUCH и СПБПУ**

8) Electric Era представили PowerNode (Рисунок 11) – стационарная ЭЗС со встроенной СНЭ, с интегрированной системой ВИЭ (солнечными панелями), а также возможностью балансировки мощности на базе искусственного интеллекта. Внедрение искусственного интеллекта в программное обеспечение позволяет наиболее эффективно обеспечивать сеансы заряда ЭМ, предсказывать нагрузку на сети, оказывать помощь в отслеживании счета за коммунальные услуги. За счет встроенной СНЭ получается обеспечить функцию быстрой зарядки для ЭМ. Заявленный срок окупаемости от 1 до 3 лет [4]. Приблизительная стоимость использования может составлять от 45 рублей за 1 кВтч.

Такое решение может использоваться в качестве:

- решения с быстрым развертыванием в черте города или за его чертой;
- решения для увеличения плотности размещения ЭЗС;
- альтернативного источника энергии для мест с дефицитом свободных мощностей;

- решение для подключения к сети с мощностью ниже, чем пиковая мощность ЭЗС.

9) TOUCH и СПБПУ совместно разработали TOUCH Swift (Рисунок 12) – стационарная быстрая ЭЗС с встроенной СНЭ, с функцией системы балансировки мощности, что крайне важно при дефиците электроэнергии. Возможна интеграция с ВИЭ (солнечными панелями). Мощность зарядной станции до 152 кВт, емкость встроенной батареи 50 кВтч [17]. Приблизительная стоимость использования может составлять от 40 рублей за 1 кВтч.

Такое решение может использоваться в качестве:

- решения с быстрым развертыванием в черте города или за его чертой;
- решения для увеличения плотности размещения ЭЗС;
- решение для подключения к сети с мощностью ниже, чем пиковая мощность ЭЗС.

Также на сегодняшний день существуют решения, проработанные, но не реализованные для открытой эксплуатации. В



Рисунок 13. AC ХАБЫ от компаний ПСС



Рисунок 14. DC ХАБЫ от компаний ПСС

частности, ПСС предложили два концептуальных проекта:

10) AC ХАБЫ (Рисунок 13) – представляют из себя группу медленных ЭЗС (до 32 станций), объединенные в единую сеть управления. Благодаря чему появляется возможность балансировать выходную мощность каждой ЭЗС учитывая, как нагрузку на сеть, так и количество подключенных ЭМ. И как следствие, возможности без потери эффективности на порядок снизить итоговую мощность хаба на фоне обычных ЭЗС.

Такое решение может использоваться в качестве:

- решения с быстрым развертыванием в черте города или за его чертой;
- решения для увеличения плотности размещения ЭЗС.

11) DC ХАБЫ (Рисунок 14) – представляет из себя группу быстрых ЭЗС, объединенные в единую сеть управления, а также с интегрированным питанием от ВИЭ (солнечными панелями) и встроенной

СНЭ. Благодаря чему появляется возможность не только балансировать мощность каждой ЭЗС, но и возможность возврата электроэнергии в городские сети, когда это необходимо [9].

Такое решение может использоваться в качестве:

- решения с быстрым развертыванием в черте города или за его чертой;
- решения для увеличения плотности размещения ЭЗС;
- решение для подключения к сети с мощностью ниже, чем пиковая мощность ЭЗС.

Были рассмотрены основные решения, которые имеются на рынке и представленные проекты, которые не успели реализоваться в виду различных обстоятельств.

Сделаем сводное сравнение всех решений, чтобы можно было выявить аспекты, которые требуют улучшения (Таблица 1). Оранжевым выделены данные, которые не подтверждены производителем, а получены аналитически или расчетным методом.

Таблица 1

## Сводное сравнение всех решений

Параметры	Решения										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Тип ЭЭС, мобильное (М) / стационарное (С)	М	М	С	М	С	М	М/С	С	С	С	С
Тип основного источника энергии: электроэнергия (Э) / СПГ.	Э	Э.	СПГ	СПГ	Э	Э	Э	Э+ВИЭ	Э	Э	Э
Емкость встроенной СНЭ, кВтч.	Кратно 3,45	60	Подвод топлива	2666	500	60	210..420	нет данных	50	нет данных	нет данных
Макс. количество заряжаемых машин в день, шт	8	20	192	12	20	8	15	6	4	480	нет данных
Макс. количество одновременно заряжаемых машин, шт.	1	1	8	1	6	1	5	1	3	32	нет данных
Мощность заряда, кВт.	20	100	60/120	50	120	11	80	нет данных	152	22	нет данных
Стоимость тарифа заряда, руб. за 1кВтч.	30	300	60	50	40	60	50	45	40	нет данных	нет данных
Возможность интеграции с ВИЭ, да / нет.	нет	да	нет	нет	да	нет	да	да	да	нет	да

На основании анализа рассмотренных решений, можно сделать вывод о высокой стоимости всех рассмотренных решений относительно классических ЭЭС. Наименьшая стоимость для конечного потребителя характерна для ЭЭС с аккумуляторами и возможностью использования стационарной сети. Также важным критерием является количество возможных сценариев использования рассмотренных решений.

В качестве оптимального решения предлагается создание ЭЭС, которая позволит решить часть трудностей, возникающих при развитии инфраструктуры ЭЭС с наименьшей стоимостью и максимально широким спектром сценариев использования.

3. Облик оптимальной ЭЭС для решения проблем развития отрасли ЭМ

В основе гипотезы лежит идея создания мобильной-модульной ЭЭС, которая будет способная передвигаться по площади парковки и заряжать ЭМ на лю-

бом парковочном месте. Модульность позволит использовать станцию как в составе с подвижной платформой, так и стационарно с функцией расширения доступной мощности и в качестве резервной ЭЭС, которая может поместиться в багажник ЭМ или легкового автомобиля. При этом данное решение может быть инвестиционно-привлекательным [6].

Можно выделить 4 основных риска, с которыми можно столкнуться при реализации данного проекта:

- 1) недостаточные инвестиции для реализации проекта;
- 2) отсутствие необходимых компетенций команды для реализации проекта;
- 3) невозможность осуществления технологии;
- 4) не востребованность продукта на рынке.

Проведем оценку данных рисков, а также подберем мероприятия для сокращения последствий влияния (Таблица 2).

Таблица 2

Риски реализации проекта

№	Риск	Влияние (1-5)	Вероятность (1-5)	Оценка	Мероприятие
1	Недостаточные инвестиции для реализации проекта	5	4	20	Поиск инвестора и проведение дополнительного раунда инвестиций
2	Отсутствие необходимых компетенций команды для реализации проекта	5	2	10	Привлечение дополнительного персонала по договору оказания услуг
3	Невозможность осуществления технологии	5	2	10	Мониторинг доступных технологических решений. Анализ решений конкурентов. Корректировка технологических требований финального продукта.
4	Не востребованность продукта на рынке	4	3	12	Углубленное проведение маркетинговых и рыночных исследований

На основании оценки рисков (см. Таблица 2) можно сделать вывод, что наиболее опасным риском является возможность «недостаточных инвестиций для реализации проекта», следовательно, основная часть мероприятий должна быть посвящена минимизации воздействия данного риска.

**Заключение**

Был рассмотрен перечень основных проблем, которые сдерживают развитие отрасли ЭМ. Одними из основных проблем, ограничивающей желание приобретать ЭМ являются недостаточное количество зарядных станций, дефицит свободных мощностей в больших городах, ограничения по размещению в крытых парковках, а также высокая стоимость технического присоединения к электрическим сетям.

После выявления проблем были рассмотрены основные тенденции, существующие на рынке в области развития ЭЗС, которые помогают нивелировать выявленные проблемы.

В нашей стране не сформированы окончательные требования к описанным выше ЭЗС, а потенциальные потребители не до конца понимают экономическую и организационную целесообразность подобных станций. В первую очередь все выше перечисленные решения будут интересны крупному бизнесу, который либо предоставляет услуги по одновременной зарядке ЭМ в узлах пересечения крупных

магистралей, вблизи аэропортов и т.д., либо владеет крупным флотом ЭМ (сервисы шеренга, такси, аренды). Отдельные решения могут быть интересны сервисным центрам, службам помощи на дороге и частным потребителям.

Подробную оценку экономической составляющей и выработку технического описания аналогичной мобильной зарядной станции авторы планируют выпустить в отдельной статье.

### Список источников:

1. CATL BESS Charging Station // CATL URL: <https://www.catl.com/en/othercase/494.html> (дата обращения: 12.11.2023).
2. ElectroPoint Мобил // ElectroPoint URL: <https://electropoint.ru/electropoint-mob> (дата обращения: 11.10.2023).
3. EV Charging is Changing Forever // EV Safe Charge URL: <https://evsafecharge.com/ziggy/> (дата обращения: 13.11.2023).
4. Fast Charging With PowerNode™ // electric era URL: <https://electricera.com/> (дата обращения: 14.11.2023).
5. LIGHTNING MOBILE // Lightning eMotors URL: <https://lightningemotors.com/lightning-mobile/> (дата обращения: 14.11.2023).
6. Великорецкий, А. А. Концепция развития сети станций быстрого заряда электромобилей в условиях цифровизации / А. А. Великорецкий, Е. С. Орлова, Н. Е. Прошкин // Экономика и предпринимательство. – 2023. – № 1(150). – С. 1030-1034. – DOI 10.34925/EIP.2023.150.1.204. – EDN LKYMSV.
7. Доля электромобилей к 2030 году может составить 15% от всего авто-рынка РФ // ТАСС URL: <https://tass.ru/ekonomika/15509539> (дата обращения: 11.11.2023).
8. Евдокимов, Д. Ю. Развитие электрозаправочной инфраструктуры в регионах России: сценарный анализ / Д. Ю. Евдокимов, Ю. Ю. Пономарев // Экономическое развитие России. – 2022. – Т. 29, № 11. – С. 59-76. – EDN XKELVW.
9. Зарядные станции ПСС для электромобилей // zs-pss URL: <https://zs-pss.ru/> (дата обращения: 16.11.2023).
10. Зотов, В. Б. Москва в мировых рейтингах - лучший город в мире / В. Б. Зотов, К. О. Терехова // Муниципальная академия. – 2021. – № 2. – С. 10-15. – DOI 10.52176/2304831X\_2021\_02\_10. – EDN WRPLSA.
11. Милькина, И. В. Направления развития транспортной системы города Москвы / И. В. Милькина, С. В. Зыков // Муниципальная академия. – 2019. – № 4. – С. 133-139. – EDN GWRFKB.
12. Мобильная зарядная станция для быстрой зарядки электротранспорта // volt2gou URL: <https://xn--2ctbe4aodzl0f.xn--p1ai/ev100> (дата обращения: 10.10.2023).
13. Обеспечьте поддержку своего бизнеса с помощью мобильных решений для зарядки электромобилей // sparkcharge URL: <https://www.sparkcharge.io/> (дата обращения: 11.10.2023).
14. Полная свобода и зарядка по своим правилам // ElectroPoint URL: <https://electropoint.ru/electric-point-Ing> (дата обращения: 11.10.2023).
15. Продажи новых электромобилей в России выросли на 244% // Автостат инфо URL: <https://avtostat-info.com/News/11662> (дата обращения: 09.11.2023).
16. Развитие электротранспорта потребует увеличения электрогенерации на 4,8 ТВт\*ч // Ведомости URL: [https://www.vedomosti.ru/ecology/science\\_and\\_technology/articles/2022/08/08/935032-razvitie-elektrotransporta-potrebu-et-uv-elicheniya-elektrogeneratsii-na-48-tvtch](https://www.vedomosti.ru/ecology/science_and_technology/articles/2022/08/08/935032-razvitie-elektrotransporta-potrebu-et-uv-elicheniya-elektrogeneratsii-na-48-tvtch) (дата обращения: 10.11.2023).
17. Система балансировки мощности // touch-station URL: [https://touch-station.com/power\\_balancing](https://touch-station.com/power_balancing) (дата обращения: 15.11.2023).
18. Сколько россиян готовы приобрести себе электромобиль // На токе URL: <https://new.natoke.ru/razvitie/skolko-rossijan-gotovy-priobresti-sebe-jelektromobil.html> (дата обращения: 12.11.2023).
19. Состояние и перспективы развития рынка электромобилей в РФ / Н. Л. Кетоева, И. Д. Сазонова, М. Т. Заргарян, М. А. Киселева // Муниципальная академия. – 2022. – № 3. – С. 74-85. – DOI 10.52176/2304831X\_2022\_03\_74. – EDN YUNRNT.
20. Что мешает широкому внедрению электрокаров в такси? // Автостат URL: <https://www.avtostat.ru/infographics/55958/> (дата обращения: 13.11.2023).
21. Электрозаправки хотят сделать обязательным приложением к АЗС // LOGIRUS Логистика в России URL: [https://logirus.ru/news/infrastructure/elektrozapravki\\_khotyat\\_sdelat\\_obyazatelny\\_m\\_prilozheniem\\_k\\_azs.html](https://logirus.ru/news/infrastructure/elektrozapravki_khotyat_sdelat_obyazatelny_m_prilozheniem_k_azs.html) (дата обращения: 11.11.2023).

### References:

1. CATL BESS Charging Station // CATL URL: <https://www.catl.com/en/othercase/494.html> (date of application: 12.11.2023).
2. ElectroPoint Mobile // ElectroPoint URL: <https://electropoint.ru/electropoint-mob> (date of application: 11.10.2023).
3. EV Charging is Changing Forever // EV Safe Charge URL: <https://evsafecharge.com/ziggy/> (accessed: 11/13/2023).
4. Fast Charging With PowerNode™ // electric era URL: <https://electricera.com/> (date of request: 14.11.2023).
5. LIGHTNING MOBILE // Lightning eMotors URL: <https://lightningemotors.com/lightning-mobile/> (date of request: 11/14/2023).
6. Velikoretsky, A. A. The concept of developing a network of fast charging stations for electric vehicles in the context of digitalization / A. A. Velikoretsky, E. S. Orlova, N. E. Proshkin // Economics and entrepreneurship. – 2023. – № 1(150). – Pp. 1030-1034. – DOI 10.34925/EIP.2023.150.1.204. – EDN LKYMSV.
7. The share of electric vehicles by 2030 may amount to 15% of the total car market of the Russian Federation // TASS URL: <https://tass.ru/ekonomika/15509539> (date of application: 11.11.2023).
8. Evdokimov, D. Yu. Development of electric filling infrastructure in the regions of Russia: scenario analysis / D. Yu. Evdokimov, Yu. Yu. Ponomarev // The economic development of Russia. – 2022. – Vol. 29, No. 11. – pp. 59-76. – EDN XKELVW.
9. PSS charging stations for electric vehicles // zs-pss URL: <https://zs-pss.ru/> (date of reference: 11/16/2023).
10. Zotov, V. B. Moscow in the world rankings is the best city in the world / V. B. Zotov, K. O. Terekhova // Municipal Academy. – 2021. – No. 2. – pp. 10-15. – DOI 10.52176/2304831X\_2021\_02\_10. – EDN WRPLSA.
11. Milkina, I. V. Directions of development of the transport system of the city of Moscow / I. V. Milkina, S. V. Zikov // Municipal Academy. – 2019. – No. 4. – pp. 133-139. – EDN GWRFKB.
12. Mobile charging station for fast charging of electric vehicles // volt2gou URL: <https://xn--2ctbe4aodzl0f.xn--p1ai/ev100> (date of application: 10.10.2023).
13. Provide support for your business with mobile solutions for charging electric vehicles // sparkcharge URL: <https://www.sparkcharge.io/> (date of request: 11.10.2023).
14. Complete freedom and charging according to its own rules // ElectroPoint URL: <https://electropoint.ru/electric-point-Ing> (date of application: 11.10.2023).
15. Sales of new electric vehicles in Russia increased by 244% // Autostat info URL: <https://avtostat-info.com/News/11662> (date of application: 11/19/2023).
16. The development of electric transport will require an increase in electricity generation by 4.8 TWh // Vedomosti URL: [https://www.vedomosti.ru/ecology/science\\_and\\_technology/articles/2022/08/08/935032-razvitie-elektrotransporta-potrebu-et-uv-elicheniya-elektrogeneratsii-na-48-tvtch](https://www.vedomosti.ru/ecology/science_and_technology/articles/2022/08/08/935032-razvitie-elektrotransporta-potrebu-et-uv-elicheniya-elektrogeneratsii-na-48-tvtch) (date of application: 10.11.2023).
17. Power balancing system // touch-station URL: [https://touch-station.com/power\\_balancing](https://touch-station.com/power_balancing) (date of application: 11/15/2023).
18. How many Russians are willing to buy an electric car for themselves // On the current URL: <https://new.natoke.ru/razvitie/skolko-rossijan-gotovy-priobresti-sebe-jelektromobil.html> (date of application: 12.11.2023).
19. The state and prospects of development of the electric vehicle market in the Russian Federation / N. L. Ketoeva, I. D. Sazonova, M. T. Zargaryan, M. A. Kiseleva // Municipal Academy. – 2022. – No. 3. – pp. 74-85. – DOI 10.52176/2304831X\_2022\_03\_74. – EDN YUNRNT.
20. What prevents the widespread introduction of electric cars in taxis? // Autostat URL: <https://www.avtostat.ru/infographics/55958/> (date of reference: 11/13/2023).
21. They want to make electric filling stations a mandatory application to gas stations // LOGIRUS Logistics in Russia URL: [https://logirus.ru/news/infrastructure/elektrozapravki\\_khotyat\\_sdelat\\_obyazatelny\\_m\\_prilozheniem\\_k\\_azs.html](https://logirus.ru/news/infrastructure/elektrozapravki_khotyat_sdelat_obyazatelny_m_prilozheniem_k_azs.html) (date of application: 11.11.2023).

Статья поступила в редакцию 02.04.2024; принята к публикации 13.05.2024

УДК 628.472.38.032(470.1/.2)  
DOI: [10.52176/2304831X\\_2024\\_02\\_127](https://doi.org/10.52176/2304831X_2024_02_127)  
EDN: [FLIAZO](https://www.edn.ru/FLIAZO)

## Риски создания полигонов твердых коммунальных отходов для северных территорий России

## Risks of creating municipal solid waste landfills for the Northern territories of Russia

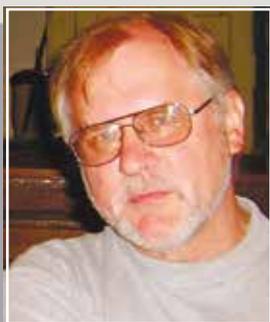


### Юрий Анатольевич Медовар

Институт водных проблем РАН, лаборатория гидрогеологических проблем охраны окружающей среды, ведущий научный сотрудник, кандидат геолого-минералогических наук, SPIN-код: 9316-4615, AuthorID:67523, Россия, Москва, e-mail: medovar51@list.ru

### Yuri A. Medovar

Institute of Water Problems of the Russian Academy of Sciences, Laboratory of Hydrogeological Problems of Environmental Protection, Leading Researcher, Candidate of Geological and Mineralogical Sciences, SPIN code: 9316-4615, AuthorID:67523, Russia, Moscow, e-mail: medovar51@list.ru



### Игорь Олегович Юшманов

Институт водных проблем РАН, лаборатория гидрогеологических проблем охраны окружающей среды, старший научный сотрудник, кандидат технических наук, SPIN-код: 9923-4167, AuthorID: 69966, Россия, Москва, e-mail: igorusha@iwp.ru

### Igor O. Yushmanov

Institute of Water Problems of the Russian Academy of Sciences, Laboratory of Hydrogeological Problems of Environmental Protection, Senior Researcher, Candidate of Technical Sciences, SPIN code: 9923-4167, AuthorID: 69966, Russia, Moscow, e-mail: igorusha@iwp.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,  
Россия, Москва,  
e-mail: [elenamba@mail.ru](mailto:elenamba@mail.ru)

**Elena G. Khmelchenko**

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



**Максим Владимирович Гончаров**

ФГБОУ ВО «Российский государственный социальный  
университет» (РГСУ),  
аспирант  
Россия, Москва, e-mail: [mv.goncharov@list.ru](mailto:mv.goncharov@list.ru)

**Maxim V. Goncharov**

FSBEI HE "Russian State Social University" (RSSU),  
aspirant  
Russia, Moscow, e-mail: [mv.goncharov@list.ru](mailto:mv.goncharov@list.ru)

**Аннотация.**

В настоящее время многие страны мира успешно реализуют концепцию перехода к экономике замкнутого цикла, которая основана, прежде всего, на переработке вторичного сырья, минимизации отходов производства и потребления.

Переработка и утилизация отходов по-прежнему не теряет всей своей актуальности и востребованности в России. Большая часть отходов не подвергается переработке, при этом эти отходы являются ценным вторичным сырьем для производства.

В статье рассматривается отдельный сбор отходов и его роль в системе обращения с ТКО. С учетом зарубежного опыта проводится оценка преимуществ подобной системы. Рассмотрение ИТ-решений в части переработки подчеркивает всю актуальность вопроса.

**Ключевые слова.**

Экономика замкнутого цикла, ТКО, отдельный сбор отходов.

**Abstract.**

Currently, many countries of the world are successfully implementing the concept of transition to a circular economy, which is based primarily on recycling, minimizing production and consumption waste.

Recycling and disposal of waste still does not lose all its relevance and relevance in Russia. Most of the waste is not recycled, while this waste is a valuable secondary raw material for production.

The article discusses the separate collection of waste and its role in the MSW management system. Taking into account foreign experience, an assessment of the advantages of such a system is carried out. Consideration of IT solutions in terms of processing emphasizes the relevance of the issue.

**Keywords.**

Closed cycle economy, MSW, separate waste collection.

*«Люби землю. Она не унаследована тобой у твоих родителей, она одолжена тобой у твоих детей».*

Девиз няндомских активистов

### Введение

Несмотря на многочисленные протесты жителей территорий Европейской части России, где планируется создание новых мусорных полигонов, и отрицательные мнения научной общественности, продолжают плодиться все новые и новые проекты размещения свалок ТКО, причем на наиболее непригодных для этого территориях [3,4].

Примером такого непродуманного и крайне опасного как для экологии, так и систем водоснабжения может служить проект полигона вблизи г. Няндомы в многострадальной Архангельской области (где не так давно удалось остановить создание крупного полигона в Шиесе).

Не прекращаются попытки «испортить» земли в Котласском и Холмогорском муниципальных округах и г. Корьяма, где также запланировано строительство мусороперерабатывающих комплексов.

Негативной с точки зрения экологии является ситуация на планируемом полигоне «Островский», который предполагают расположить в бывших карьерах по добыче песчано-гравийной смеси в Выборгском районе Ленинградской области.

### Основная часть

Остановимся более подробно на проблемах, связанных с проектом полигона в г. Няндомы, рис. 1.

В декабре 2023 года Няндомским районным судом рассмотрен коллективный иск инициативной группы граждан к Федеральной службе по надзору в сфере природопользования, о признании недействительным положительного заключения государственной экологической экспертизы по проектной документации «Комплекс захоронения твёрдых коммунальных отходов в Няндомском районе».

В основу Иска было положено отрицательное заключение на проект ученых Института водных проблем РАН и ряда независимых экспертов, в которых обоснована опасность указанного полигона для экологии и водных ресурсов района, так как объект будет располагаться на водосборе подземных и поверхностных вод. Место его размещения выбрано неудачно, на заболоченной территории. Болота являются областью питания местной гидросети, и их осушение необратимо нарушит режим поверхностных водотоков.

Решением суда в удовлетворении административного искового заявления отказано, хотя в соответствии с 42 статьей Конституции РФ, каждый имеет право на благоприятную окружающую среду, а это означает возможность жить в благоприят-



Рисунок 1. Расположение полигона (красно-белый квадрат) в 2.5 км к северо-востоку от г. Няндомы

ных условиях, не наносящих вреда жизни и здоровью.

Но, к сожалению, местные муниципальные органы стоят не на стороне населения и не прислушиваются к мнению авторитетных ученых и специалистов.

В результате разведочных работ, проведенных в конце XX века, установлено Няндомское месторождение подземных вод. Одним из основных эксплуатационных горизонтов этого месторождения является верхнеказанский, ограниченный снизу уфимским водоупором. В настоящее время верхнеказанский горизонт эксплуатируется водозабором г. Няндомы, а четвертичные воды - сельскими населенными пунктами.

Следует отметить, что в геолого-гидрогеологическом отношении выбранный участок не соответствует требованиям СП 2.1.7.1038-01 «Гигиенические требования к устройству и содержанию полигонов для ТКО»:

- в вертикальном разрезе отсутствуют водоупорные породы;
- грунтовые воды залегают на глубинах от 0,4 до 1,1 м;
- северо-западная часть заболочена, мощность торфа достигает 2 м.

Согласно нормативным документам, под полигоны не используются болотные массивы глубиной более 1 м. Размещение полигонов недопустимо в зонах санитарной охраны на водосборной площади поверхностных и подземных водных объектов, используемых в качестве источников водоснабжения населения.

Учитывая, что уровень грунтовых вод залегает на глубине менее 1 м, эту территорию можно смело отнести к подтопленной, а при сезонных колебаниях уровня в весенне-осенний периоды возможен выход грунтовых вод на поверхность с последующим затоплением территории.

При эксплуатации полигонов твердых коммунальных отходов основной экологический ущерб происходит за счет образования фильтрата и биогаза в толще свалочного тела.

Для уменьшения негативного воздействия полигонов на экосистемы необходимо выбирать площадки их размещения с

учетом геологического строения и глубины залегания уровня грунтовых вод, обладающими естественной защищенностью.

Под естественной защищенностью мы понимаем минимизацию рисков загрязнения грунтовых (подземных) вод в нарушенных условиях. Естественной защищенностью обладают перекрывающие водоносные горизонты непроницаемые отложения, препятствующие вертикальному проникновению загрязняющих веществ с поверхности земли в грунтовые воды.

Защищенность подземных вод зависит от трех групп факторов – природных, техногенных и физико-химических.

К основным природным факторам относятся мощность, литология, фильтрационные свойства пород, перекрывающих сверху подземные воды, глубину залегания грунтовых вод.

К техногенным факторам можно отнести условия нахождения загрязняющих веществ на поверхности земли и характер их проникновения в подземные воды.

Физико-химические факторы – это специфические свойства загрязняющих вод и фильтрационные свойства, сорбируемость, время распада, взаимодействие с породами и водами (сорбция и десорбция).

Миграция фильтрата в грунтовые воды приводит к загрязнению окружающей среды токсичными органическими и неорганическими соединениями. Чтобы фильтрат не попал в подземные воды, необходим противофильтрационный экран и защитные дренажные системы. Но, как показывает практика, они зачастую не дают желаемого эффекта (Рузский район Московской области, полигон Щелканово).

Северные экосистемы весьма уязвимы к техногенной нагрузке, поэтому окончания функционирования полигона ТКО вернуть их к естественному состоянию будет невозможно.

Расчеты, положенные в основу нашего заключения на проект полигона, показывают, что время достижения фильтратом из отстойника поверхности верхнеказанского горизонта напрямую зависит от фильтрационных свойств пород зоны аэрации, и на

многовариантной основе составило около 30 суток.

На территории г. Няндомы эксплуатируются около 50 водозаборных скважин, из которых более 10 используют воды верхнеказанского горизонта. При откачке воды из скважины понижается ее уровень с образованием воронки депрессии, имеющей в плане форму близкую к кругу. Радиус воронки зависит от проницаемости пород и времени работы водозабора (50 лет), и в нашем случае составил 300 метров, при этом расстояние от границ города до планируемого полигона – 2,5 км, т.е. он оказывается в зоне влияния водозабора, и загрязнения от ТКО обязательно достигнут городских скважин.

Фильтрация загрязняющего вещества будет иметь нисходящее направление, и поэтому любой прорыв с участка захоронения или компостирования приведет к ухудшению качества водоносного горизонта, питающего окружающие населенные пункты.

Следующим объектом нашего рассмотрения является планируемый мусорный полигон (комплекс по переработке отходов – КПО) на Карельском перешейке на месте карьера «Островский», который находится в 450 м от болота «Островское» и в 16 км от Финского залива и Курортного района г. Санкт-Петербурга (Сестрорецк, Зеленогорск).

На планируемой площади в 122 га на 40 га будет размещаться завод по переработке мусора, а на остальных хранение и компостирование отходов.

Именно в данном месте находится область питания Гдовского горизонта, не защищенная сверху водонепроницаемыми отложениями. Это одна из самых высоких точек (171 м, лемболовские высоты) Карельского перешейка. Именно на Лемболовской возвышенности берут начало все реки Карельского перешейка, такие как Сестра, Охта и многие другие, которые затем по системе рек и озер попадают в Финский залив и Ладожское озеро.

Территория представляет собой два действующих карьера по добыче песчано-гравийной смеси, заполненных водой на глубину 3 метра. На расстоянии 1000 м

от территории КПО «Островский» планируется организация ООПТ «Термоловский» и «Северо-Ингерманландский».

Территорию промплощадки по типу подтопляемости в естественных условиях можно отнести к сезонно (ежегодно) подтопляемой. Для сельской местности за критический уровень подтопления принимается глубина залегания уровня грунтовых вод 2,0 м.

Что касается направления потока грунтовых вод, можно отметить следующее:

Отметки поверхности воды в карьере в юго-восточной и юго-западной частях составляют в среднем 136 м, а поверхность болота Островского – около 130 м.

Это говорит о возможной разгрузке грунтовых вод с территории карьера в местную гидрографическую сеть на Юго-Юго-Востоке, включая болото Островское.

Общими характерными чертами для территории, определяющими особенности гидрогеологических условий, являются избыточное увлажнение, преобладающий равнинный характер рельефа и отсутствие регионального выдержанного водопора.

Площадка строительства полигона сложена песчаными и суглинистыми грунтами. Исключить проникновение фильтрационных вод полигона в подземные горизонты можно за счет сочетания естественного геологического барьера и системы гидроизоляции основания полигона (искусственного противофильтрационного экрана).

Расчет водного баланса показал, что если дно полигона покрыто защитным экраном, то в карьере будет аккумулироваться до 500 мм осадков в год (с образованием фильтрата), и утилизация этой воды потребует значительных материальных затрат.

По данным проектировщиков, в случае возникновения аварийной ситуации, связанной с нарушением сплошности гидроизоляционного экрана ложа полигона, максимальное время просачивания фильтрата до фактического уровня грунтовых вод составит менее одного года (около 200 суток фильтрация через нару-

шенный экран и 60 суток через зону аэрации до грунтовых вод).

Наши расчеты времени достижения фильтратом уровня подземных вод при прорыве защитного экрана через дно полигона дали результаты, близкие к представленным проектировщиками.

Создание на участке отработанных карьеров месторождения "Островское" полигона ТКО, являющегося источником опасного загрязнения формирующихся здесь поверхностных и подземных вод, а также воздушной среды и почвы, недопустимо.

Связано это с тем, что территория Лемболовской возвышенности является областью питания гдовского горизонта, основного водоносного комплекса Карельского перешейка.

Учитывая движение подземных вод в сторону Финского залива, со временем возможно загрязнение и источников водоснабжения, расположенных в береговой зоне.

В настоящее время местные экологами продолжают борьбу за сохранение природы Карельского перешейка. По их данным, разрешение на строительство еще не получено, продолжаются суды, пока без принятия решений о назначении экспертизы проекта.

В Швеции, законодательство которой в части воздействия полигонов на окружающую среду гораздо строже российского, как показывают многолетние наблюдения за законсервированными свалками, спустя много лет они остаются контурами постоянного загрязнения грунтовых вод и окружающих территорий [1,2].

Еще одним проектом, правда не связанным непосредственно с организацией полигонов ТКО, но также способным оказать существенное негативное влияние на экологическую обстановку окружающей территории, являются планы по созданию песчано-гравийного карьера на берегу р. Оки рядом с. Большое Хорошово в Тульской области.

Санитарно-защитная зона карьера составляет 500 м. В эту зону попадает как река Ока, так и с. Большое Хорошово.

Согласно Водному кодексу Российской Федерации, в границах водоохранных зон

запрещается разведка и добыча общераспространенных полезных ископаемых. Карьер как раз и будет находиться в водоохранной зоне реки Оки, и подвержен риску затопления в период прохождения высоких паводков. Эксплуатация карьера приведет к нарушению водного режима как поверхностных, так и подземных вод и создает существенные риски надежности водоснабжения окрестных населенных пунктов, что может выразиться в понижении уровней воды в близлежащих колодцах и ухудшении качества воды окско-тарусского водоносного горизонта. Размещение и эксплуатация карьера создаст риски оползневых явлений в близлежащем поселке.

### **Заключение**

Практически на всех рассмотренных объектах, экологами терпят поражение в борьбе за сохранение родной земли, и это происходит во многом за счет бездействия муниципальной власти.

Поэтому считаем крайне важным донести мнение ученых и специалистов для предотвращения опасных для экологии последствий размещения полигонов твердых коммунальных отходов на непригодных для этого территориях.

Работа проводилась в рамках научной программы Института водных проблем, проект № FMWZ-2022-0001

**Список источников:**

1. Гранлёф П., Карлссон А., Юшманова С.И., Медовар Ю.А., Юшманов И.О., Хмельченко Е.Г. Роль муниципалитетов в обращении с отходами и опыт реконструкции действующих полигонов на примере DÅVA DEPONI OCH AVFALLSCENTER I UMEÅ (Швеция) // Муниципальная академия. 2022. № 1. С. 138-147.
2. Джамалов Р.Г., Карлссон А., Юшманова С.И., Медовар Ю.А., Юшманов И.О., Подсечин В.П., Хмельченко Е.Г. Обращение с бытовыми отходами в странах северной Европы и России // Муниципальная академия. 2021. № 1. С. 208-217.
3. Зотов В.Б., Проказова Ю.В. Организация экологического контроля на муниципальном уровне // Муниципальная академия. 2019. № 2. С. 17-23.
4. Румянцева З.П., Зотов В.Б. Новые реалии территориального управления // Менеджмент в России и за рубежом. 1999. № 2. С. 46.

**References:**

1. Granlef P., Karlsson A., Yushmanova S.I., Medovar Yu.A., Yushmanov I.O., Khmelchenko E.G. The role of municipalities in waste management and the experience of reconstruction of existing landfills on the example of DÅVA DEPONI OCH AVFALLSCENTER I UMEÅ (Sweden) // Municipal Academy. 2022. No. 1. pp. 138-147.
2. Jamalov R.G., Karlsson A., Yushmanova S.I., Medovar Yu.A., Yushmanov I.O., Podsechin V.P., Khmelchenko E.G. Household waste management in the countries of Northern Europe and Russia // Municipal Academy. 2021. No. 1. pp. 208-217.
3. Zotov V.B., Prokazova Yu.V. Organization of environmental control at the municipal level // Municipal Academy. 2019. No. 2. pp. 17-23.
4. Rumyantseva Z.P., Zotov V.B. New realities of territorial administration // Management in Russia and abroad. 1999. No. 2. p. 46.

УДК 343.34

DOI: [10.52176/2304831X\\_2024\\_02\\_134](https://doi.org/10.52176/2304831X_2024_02_134)

EDN: [DSDPZW](https://www.edn.ru/DSDPZW)

## Увеличение минимального размера оплаты труда и последствия этой меры для подразделений транспортной безопасности

Increasing the minimum wage and the consequences of this measure for transport security units



**Яна Станиславовна Жукова**

Институт проблем рынка РАН  
Научный сотрудник лаборатории макроэкономического анализа и прогнозирования  
<https://orcid.org/0009-0004-8792-8764>; SPIN-код (РИНЦ): 4616-6850  
117418, Москва, Нахимовский просп., д. 47  
e-mail: zhukoayana@mail.ru

**Yana Stanislavovna Zhukova**

Institute of Market Problems RAS  
Researcher at the Laboratory of Macroeconomic Analysis and Forecasting  
<https://orcid.org/0009-0004-8792-8764>; SPIN-код (РИНЦ): 4616-6850  
117418, Moscow, Nakhimovsky Prospekt, 47  
e-mail: zhukoayana@mail.ru

**Аннотация.**

В данной статье рассматриваются возможные последствия повышения минимального размера оплаты труда для организаций, основным видом деятельности которых выступает обеспечение транспортной безопасности на объектах транспортной инфраструктуры. Автором проведен анализ рынка оплаты труда в данном сегменте, рассмотрены возможные последствия несоблюдения трудового законодательства в отношении неприменения минимального размера оплаты труда при установлении ставки работникам организации. Сделан вывод о том, что изменение размера минимального размера оплаты труда может привести к нарушениям со стороны работодателей, влекущим привлечение к административной ответственности в виде штрафа, приостановления деятельности или дисквалификации. Но в рассматриваемой сфере трудовой деятельности высок уровень толерантности работников к возможным нарушениям, что ведет к низкой мотивации в защите своих трудовых прав.

**Ключевые слова.**

Минимальный размер оплаты труда, переработка, подразделение транспортной безопасности, рыночная цена.

**Введение**

Вопросы рынка труда, взаимодействия работодателей и их работников, проблематика оценки и оплаты труда неизменно вызывают интерес среди специалистов – как отечественных, так и иностранных. В центре внимания исследователей выступают общие вопросы развития рынка труда и его региональной составляющей [1], анализ взаимоотношений субъектов наемного труда с работодателями [2], в том числе и в муниципальной сфере деятельности [3], отношения между работодателем и сотрудниками и их влияние на организационную структуру и стратегию развития компании [4, 5], влияние мотивации на производительность труда работников [6, 7]. Несомненно, что крайне сложно переоценить государственное влияние на рынок труда [8], а также регулирование развития регионального рынка труда с помощью различных инструментов [9].

Одним из подобных инструментов регулирования рынка труда и обеспечения социальной защищенности работников выступает минимальный размер оплаты труда (далее – МРОТ), который законодательно установлен Федеральным законом № 82-ФЗ от 19.06.2000 года «О

**Abstract.**

This article discusses the possible consequences of increasing the minimum wage for organizations whose main activity is ensuring transport security at transport infrastructure facilities. The author analyzed the wage market in this segment and considered the possible consequences of non-compliance with labor legislation in relation to the non-application of the minimum wage when setting wages for employees of the organization. It is concluded that changing the minimum wage may lead to violations on the part of employers, resulting in administrative liability in the form of a fine, suspension of activity or disqualification. But in this area of work activity, the level of tolerance of workers to possible violations is high, which leads to low motivation in protecting their labor rights.

**Keywords.**

Minimum wage, processing, transport security division, market price.

минимальном размере оплаты труда» [10]. В соответствии с требованиями данного федерального закона работнику гарантирована заработная плата не ниже МРОТ. При этом МРОТ подлежит ежегодной индексации, принимая во внимание, что Россия сохраняет мощный потенциал развития в современных сложных условиях, что требует принятия важных стратегических управленческих решений государственного уровня [11].

Цель данной статьи заключается в оценке возможных последствий повышения МРОТ для организаций, основным видом деятельности которых выступает обеспечение транспортной безопасности на объектах транспортной инфраструктуры.

**Теоретические исследования**

Статья 3 Федерального закона № 82-ФЗ от 19.06.2000 года «О минимальном размере оплаты труда» регламентирует вопросы применения МРОТ для следующих целей: регулирования оплаты труда, установления размера пособий по временной нетрудоспособности, беременности и родам, а также прочих целей обязательного страхования. Применение минимального размера оплаты труда для других целей не допускается.

В статье 133 Трудового кодекса РФ [12] прописаны правила оплаты труда работникам, отработавшим норму рабочего времени и выполнившим нормы труда.

Статья 133.1. Трудового кодекса РФ определяет возможность устанавливать в субъекте Российской Федерации региональным соглашением иной, более высокий размер минимальной заработной платы.

#### Основная часть

С 01.01.2024 г. МРОТ в абсолютном выражении вырос на 3000 рублей или на 18,47% по сравнению с предыдущим го-

дом. Если обратиться к исторической справке и проанализировать индексацию по годам (на примере 2013-2024 гг.), то видно, что наибольшие скачки по увеличению МРОТ можно наблюдать во второй половине 2016 года – МРОТ был увеличен на 20,89%, в абсолютном выражении это увеличение на 1296 рублей, далее с 01.01.2018 г. – тогда МРОТ увеличили на 21,65%, что в абсолютном выражении составило 1689 рублей, с 01.05.2018 г. было незначительное и постепенное увеличение, вплоть до 2024 года. Данные об изменении МРОТ в Российской Федерации в 2013-2024 гг. отображены в табл. 1.

Таблица 1

#### Изменение МРОТ в Российской Федерации в 2013-2024 гг. (составлено автором по данным Росстат)

Дата	Размер МРОТ	Абсолютная величина	Процент индексации, %
С 01.01.2013	5205,00	-	-
С 01.01.2014	5554,00	349,00	6,70
С 01.01.2015	5965,00	411,00	7,40
С 01.01.2016	6204,00	239,00	4,00
С 01.07.2016	7500,00	1296,00	20,89
С 01.07.2017	7800,00	300,00	4,00
С 01.01.2018	9489,00	1689,00	21,65
С 01.05.2018	11163,00	1674,00	17,64
С 01.01.2019	11280,00	117,00	1,04
С 01.01.2020	12130,00	850,00	7,54
С 01.01.2021	12792,00	662,00	5,45
С 01.01.2022	13890,00	1098,00	8,58
С 01.06.2022	15279,00	1389,00	10,00
С 01.01.2023	16242,00	963,00	6,30
С 01.01.2024	19242,00	3000,00	18,47

Повышение МРОТ на 3000 рублей с 01.01.2024 г. навряд ли сильно беспокоит работодателей – подразделения транспортной безопасности в крупных субъектах Российской Федерации, где по данным статистики уровень заработной платы достаточно высок и этот скачок никоим образом не повлияет на дальнейшую экономическую составляющую деятельности. Разумеется, рассматривать организации, в которых заработная плата как раз укладывается в МРОТ, а остальное выплачивается в конверте необходимости нет. Данное повышение ударило скорее по подразделениям транспортной безопасности, оказывающих услуги по защите объектов транспортной инфраструктуры

от актов незаконного вмешательства в регионах. Особенно если это регионы с особыми климатическими условиями или районы Крайнего Севера и приравненные к ним местности. Заработная плата таких работников увеличивается на районный коэффициент, а у работников, выполняющих трудовые обязанности в районах Крайнего Севера и приравненных к ним местностях еще и на северную надбавку. Данное требование прописано в ряде законодательных актов, прежде всего Трудовом кодексе РФ, а также в региональных и местных нормативных актах.

Если переложить это на цифры, то минимальная заработная плата работникам, выполняющих трудовые обязанности

в сфере защиты ОТИ от АНВ, например в Вологодской области должна составлять 22128,30 рублей при условии отработки нормы рабочего времени в месяц, а у работников, например, в Архангельской области, где действует еще и северная надбавка – 32711,40 рублей. Работники – специалисты в сфере защиты трудятся на условиях скользящего графика (сутки через трое) и суммированного учета рабочего времени. Необходимо сразу отметить, что полная норма рабочего времени в год для работников, работающих на условиях сменной работы, скользящего графика, 40-часовой рабочей недели – одинакова! Все что работник отработает свыше считается переработкой и оплачивается в повышенном размере. Норма рабочего времени на 2024 год составляет 1979 часов.

Не для кого не является секретом информация, что практически в любой отрасли существует такое понятие, как рыночная цена данного вида труда и к сожалению, на сегодняшний день она не всегда дотягивает до положенного МРОТ, особенно это касается низкоквалифицированного труда. Альтернативную работу в регионе найти очень сложно. Контингент зачастую состоит из пенсионеров (гражданских, военных, ведомственных), у которых данный вид работы – это подработка и какая-то прибавка к пенсии и людей с низкой социальной ответственностью, которые не заинтересованы ни в чем. В среднем при графике сутки через трое у работника выходит в месяц семь-восемь смен. Таким образом стоимость одной смены составляет приблизительно 2950,00 рублей с налогом у работников в Вологодской области и 4362,00 рубля у работников в Архангельской области. Не нужно забывать о страховых взносах, размер которых составляет 30% от ФОТ и плюс процент на взносы от несчастных случаев и профессиональных заболеваний.

По опыту предыдущих лет можно отметить, что цена государственного контракта на защиту объектов транспортной инфраструктуры от актов незаконного вмешательства не подразумевает увеличение выделенных бюджетных средств хотя

бы на процент повышения МРОТ, а иногда при нечистой конкуренции еще и снижается. Да, он индексируется на процент инфляции, но не более, т.е. все затраты, связанные с повышением оплаты труда работникам лежат исключительно на работодателе.

Ранее в своих статьях и исследованиях [13, 14] автор уже описывал все риски и затраты при ведении данного вида бизнеса, начиная с получения аккредитации подразделения транспортной безопасности, аттестации сотрудников (иногда по нескольким категориям, что является обязательным требованием конкурсной документации), приобретения спецодежды и спецоснастки, дорогостоящего оборудования, приобретения дополнительных лицензий, прохождения ежегодных медосмотров, обучения и тренировки сотрудников. Замотивировать к качественному выполнению своих должностных обязанностей большинство сотрудников (здесь не говорится обо всех) повышением заработной платы тоже не получается. Значительная часть работников этой отрасли (здесь не идет речь про пенсионеров) и трудоустраивается в ПТБ по причине того, что не имеет желания напрягаться. На многочисленных заводах, которые функционируют в данных регионах, где требуются квалифицированные работники и соответственно предлагается высокая заработная плата нужно много и плодотворно трудиться.

Данные неутешительные выводы сделаны не на пустом месте, а по итогам проведения проверки знаний и того, как исполняются должностные обязанности сотрудниками подразделения транспортной безопасности. Обходы в соответствии с условиями контракта проводятся не в требуемом количестве, сотрудники могут покинуть свое рабочее место (пост) (даже в случае острой необходимости) без предупреждения начальника подразделения, могут появиться на работе в нетрезвом виде. Не говоря уже о том, что знание закона «О транспортной безопасности» № 16-ФЗ от 09.02.2007 г. [15] является очень поверхностным. Перечисленные аспекты являются очень нежелательными

и губительными для подразделения транспортной безопасности, как для юридического лица по многим причинам. Во-первых, при проверке Заказчиком, и прочих органов власти такие нарушения могут вызвать и наложение административных штрафов, и расторжение контракта, и лишение аккредитации. Но главное, что в период нестабильной ситуации в стране и постоянной угрозы террористических актов это может привести к последнему. Естественно, повышать заработную плату за некачественную работу при постоянной угрозе как минимум лишиться бизнеса, а как максимум быть привлеченным к уголовной ответственности работодателю совсем не хочется. Тем более как было описано выше этот момент никак не сказывается на качестве исполнения своих трудовых обязанностей. Те работники, которые добросовестно выполняли свои обязанности и далее будут добросовестно их выполнять.

Итак, исходя из вышеизложенного, стоит задуматься как действовать работодателю в данной ситуации, когда момент принципиальности довлеет над законностью. Неисполнение закона – это большая ответственность, как в финансовом, так и юридическом аспекте. Меры ответственности за нарушения законодательства в сфере оплаты труда предусмотрены статьями 5.27 ч. 6 и 5.27. ч. 7 КоАП Российской Федерации [16].

Несомненно, что руководство компании самостоятельно для себя решает нужно ли ему при использовании тех или иных схем идти на риски.

Первый вариант – это сократить штат сотрудников, то есть убрать недобросовестных и предоставить ответственным, положительным и лояльно настроенным к организации работникам возможность больше зарабатывать, но исключительно за счет переработок. То есть работнику предоставляется по графику большее количество смен, чем положено и в абсолютном выражении заработная плата, разумеется, растет. Претензий со стороны налоговых органов нет по причине того, что заработная плата превышает МРОТ и вроде бы все нормально. Сотруд-

ники больше работают и соответственно больше зарабатывают. В конце года при суммированном учете рабочего времени вылезает огромное количество часов переработки, которое согласно ст. 152 Трудового кодекса РФ оплачивается следующим образом – первые два часа в полуторном размере, последующие часы в двойном размере. Не все работники это знают (или не хотят пользоваться своими знаниями, так как дорожат работой и работодателем), чем и пользуется в данном случае работодатель. Достаточно опасная схема, потому что в данном случае работодатель попадает в очевидную зависимость от настроения работника и его знаний трудового законодательства. Опять же момент заболеваний, отпусков и прочих, разрешенных законодательством отсуствий на рабочем месте может поставить работодателя перед фактом, что пост будет просто нечем закрыть. И главное работа в выходные дни запрещена трудовым законодательством, кроме исключительных случаев. Работник может быть привлечен к работе в выходные дни при производственной необходимости, но в таком случае это оплачивается в двойном размере либо по желанию работнику может быть предоставлен другой выходной.

Вариант – не платить районный коэффициент и северную надбавку. Как показывает опыт этот момент работники как раз знают и навряд ли получится сэкономить, используя этот ресурс.

Еще один вариант не оплачивать время обеда и время отдыха при 24-х часовой рабочей смене. То есть вопрос якобы с оплатой переработок уже не будет стоять так остро. Очень опасный вариант. Тем более, что были прецеденты и судебные решения в пользу работников. Что такое обеденное время? Согласно ст. 106 Трудового кодекса РФ – это время в течение рабочего дня для приема пищи и отдыха, которым работник может распоряжаться по своему усмотрению, в том числе и покидая рабочее место. Деятельность подразделений транспортной безопасности по защите объектов транспортной инфраструктуры от актов незаконного вмешательства должна осуществляться

круглосуточно. То есть в любом случае пост должен быть закрыт и если не оплачивать обеденное время и понимать возможность оставления рабочего места, то необходимо вводить замену обедающего работника на это время и обеспечивать круглосуточное дежурство. Экономии не видно, в любом случае труд заменяющего должен быть оплачен. Резюмируя вышесказанное можно сделать следующий вывод, если работник может покинуть рабочее место, то данное время ему не оплачивается, если производственная необходимость вынуждает работника принимать пищу, не покидая рабочего места, то оплачивается.

### **Заключение**

По итогам вышеизложенного можно сделать основной вывод – все приведенные выше нарушения в случае их выявления грозят работодателю привлечением к административной ответственности в виде штрафа, а если это нарушение будет считаться повторным, то возможно приостановление деятельности или дисквалификация. Также не стоит забывать о том, что все доплаты работникам необходимо будет произвести, доплатить установленные законодательством налоги и взносы, также работник может потребовать компенсировать моральный вред и проценты за задержку выплаты заработной платы.

### **Рекомендации**

Разумеется, каждый работодатель самостоятельно выбирает вариант решения рассмотренных в данной статье проблем. Кто-то, заведомо зная всю меру ответственности, принципиально идет на нарушения, надеясь, да и понимая менталитет данного контингента, который скорее всего не будет жаловаться в государственные органы. Либо в случае неблагоприятного варианта работодатель готов оплатить штраф и доплатить то, что положено по закону. Но это будет потом. Автор не может настаивать или предлагать какие-то схемы взаимодействия, которые бы обезопасили и устроили всех. В любом случае решение только за работодателем.

#### Список источников:

1. Балацкий Е.В., Екимова Н.А., Юревич М.А. Направления регионально-отраслевой перестройки российского рынка труда // Муниципальная академия. 2021. № 3. С. 193-201.
2. Убушаева Б.Г. Анализ взаимоотношений субъектов наемного труда с работодателями в системе государственного управления // Муниципальная академия. 2019. № 4. С. 59-67.
3. Зотов В.Б. Управление городом на примере г. Москвы. М.: Юстицинформ, 2019. 44 с.
4. Subramanian, K.R. (2017) Employer Employee Relationship And Impact On Organization Structure And Strategy. International Journal of Innovative; 43(27): 39-45.
5. El Nabawy Saleh Dewydar, W. (2015). The optimum relationship between managers and employee. International Journal of Business and Social Science, 6(8).
6. Ismajli, N., Zekiri, J., Qostja, E., & Krasniqi, I. (2015). The importance of motivation factors on employee performance in Kosovo Municipalities. J Pol Sci Pub Aff 3: 152. <https://doi.org/10.4172/2332-0761.1000152>.
7. Lantara, A. (2019). The effect of the organizational communication climate and work enthusiasm on employee performance. Management Science Letter, 9, 1243-1256.
8. Ильченко С.В., Сираждинов Р.Ж. Государственное регулирование рынка труда // Муниципальная академия. 2023. № 4. С. 170-175.
9. Убушаева Б.Г. К вопросу о дискриминации на рынке труда: опыт Республики Калмыкии // Муниципальная академия. 2020. № 3. С. 124-129.
10. Федеральный закон от 19.06.2000 № 82-ФЗ «О минимальном размере оплаты труда» (ред. от 27.11.2023) // СПС ГАРАНТ.
11. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 14.02.2024) //
12. Жукова Я.С. [и др.] Экономические аспекты обеспечения транспортной безопасности: монография / под ред. чл.-корр. РАН В.А. Цветкова. ИПР РАН. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2023. 175 с.
13. Жукова Я.С., Фирсов Д.А. Экономическая безопасность в сфере защиты объектов транспортной инфраструктуры: пути укрепления за счет комплексного учета угроз // Журнал прикладных исследований. 2022. Т. 3. № 7. С. 254-259.
14. Федеральный закон от 09.02.2007 № 16-ФЗ (ред. от 13.07.2015) «О транспортной безопасности» // СПС ГАРАНТ.
15. Кодекс Российской Федерации об административных правонарушениях от 30.12.2001 № 195-ФЗ (ред. от 11.03.2024) // СПС ГАРАНТ.
16. Зотов В. Б., Терехова К. О. Поиск новых управленческих решений развития современной экономики на основе исторического анализа советского опыта в условиях международных санкций // Научные труды Вольного экономического общества России. 2022. Вып. 238. № 6. С. 318-329.

#### References:

1. Balackij E.V., Ekimova N.A., Yurevich M.A. Napravleniya regional'no-otraslevoj perestrojki rossijskogo rynka truda // Municipal'naya akademiya. 2021. № 3. S. 193-201.
2. Ubushaeva B.G. Analiz vzaimootnoshenij sub'ektov naemnogo truda s rabotodateljami v sisteme gosudarstvennogo upravleniya // Municipal'naya akademiya. 2019. № 4. S. 59-67.
3. Zotov V.B. Upravlenie gorodom na primere g. Moskv. M.: YUsticinform, 2019. 44 s.
4. Subramanian, K.R. (2017) Employer Employee Relationship And Impact On Organization Structure And Strategy. International Journal of Innovative; 43(27): 39-45.
5. El Nabawy Saleh Dewydar, W. (2015). The optimum relationship between managers and employee. International Journal of Business and Social Science, 6(8).
6. Ismajli, N., Zekiri, J., Qostja, E., & Krasniqi, I. (2015). The importance of motivation factors on employee performance in Kosovo Municipalities. J Pol Sci Pub Aff 3: 152. <https://doi.org/10.4172/2332-0761.1000152>.
7. Lantara, A. (2019). The effect of the organizational communication climate and work enthusiasm on employee performance. Management Science Letter, 9, 1243-1256.
8. Il'chenko S.V., Sirazhdinov R.ZH. Gosudarstvennoe regulirovanie rynka truda // Municipal'naya akademiya. 2023. № 4. S. 170-175.
9. Ubushaeva B.G. K voprosu o diskriminacii na rynke truda: opyt Respubliki Kalmykii // Municipal'naya akademiya. 2020. № 3. S. 124-129.
10. Federal'nyj zakon ot 19.06.2000 № 82-FZ «O minimal'nom razmere oplaty truda» (red. ot 27.11.2023) // SPS GARANT.
11. Trudovoj kodeks Rossijskoj Federacii ot 30.12.2001 № 197-FZ (red. ot 14.02.2024) //
12. Zhukova YA.S. [i dr.] Ekonomicheskie aspekty obespecheniya transportnoj bezopasnosti: monografiya / pod red. chl.-korr. RAN V.A. Cvetkova. IPR RAN. M.: YUNITI-DANA, 2023. 175 s.
13. Zhukova YA.S., Firsov D.A. Ekonomicheskaya bezopasnost' v sfere zashchity ob'ektov transportnoj infrastruktury: puti ukrepleniya za schet kompleksnogo ucheta ugroz // ZHurnal prikladnyh issledovanij. 2022. T. 3. № 7. S. 254-259.
14. Federal'nyj zakon ot 09.02.2007 № 16-FZ (red. ot 13.07.2015) «O transportnoj bezopasnosti» // SPS GARANT.
15. Kodeks Rossijskoj Federacii ob administrativnyh pravonarusheniyah ot 30.12.2001 № 195-FZ (red. ot 11.03.2024) // SPS GARANT.
16. Zotov V. B., Terekhova K. O. Poisk novykh upravlencheskih reshenij razvitiya sovremennoj ekonomiki na osnove istoricheskogo analiza sovetskogo opyta v usloviyah mezhdunarodnyh sankcij // Nauchnye trudy Vol'nogo ekonomicheskogo obshchestva Rossii. 2022. Vyp. 238. № 6. S. 318-329.

УДК 378

[DOI: 10.52176/2304831X\\_2024\\_02\\_141](https://doi.org/10.52176/2304831X_2024_02_141)

[EDN: EAJMPX](https://ejmpx.ru)

## Подготовка специалистов: межкультурный подход к реализации экологических проектов

## University training: cross-cultural approach to the environmental projects



**Салынская Татьяна Владимировна**

ФГБОУ ВО «Государственный университет управления»,  
доцент кафедры иностранных языков, кандидат  
филологических наук  
ORCID: 0000-0001-5501-1012, SPIN-код: 7608-6564, AuthorID: 428396  
Москва, Россия  
e-mail: tv\_salynskaya@guu.ru

**Tatiana V. Salynskaya**

State University of Management, Moscow, Russian Federation  
PhD in Philology  
ORCID: 0000-0001-5501-1012, SPIN-код: 7608-6564, AuthorID: 428396  
e-mail: salynskayatatiana@mail.ru



**Ясницкая Арина Анатольевна**

ФГБОУ ВО «Государственный университет управления»,  
старший преподаватель кафедры иностранных языков  
ORCID: 0000-0002-4184-5355, SPIN-код: 2644-1500, AuthorID: 709543  
Москва, Россия  
e-mail: aa\_yasnitskaya@guu.ru

**Arina A. Yasnitskaya**

State University of Management, Moscow, Russian Federation  
Senior Lecturer  
ORCID: 0000-0002-4184-5355, SPIN-код: 2644-1500, AuthorID: 709543  
e-mail: lmtcguu@gmail.com

#### *Аннотация.*

Статья посвящена вопросам профессиональной подготовки студентов в сфере управления и экологии, позволяющей принимать участие при поддержке современных научных достижений и технологий в решении многих задачи в рамках международного диалога. С целью выявления интереса студентов к проблемам экологии городов, стран и планеты в целом, а также к негативной деятельности промышленных комплексов и различных предприятий, авторы провели исследование, дающее представление о владении студентами межкультурными навыками и умениями для участия в проектах, связанных с реализацией экологических программ и инновационных проектов на муниципальном, федеральном и международном уровне. Авторов интересовали проблемы лингвистического (иноязычного) характера, с которыми, возможно, уже сталкивались студенты, или иноязычные трудности, которые могут возникать в процессе участия в международных проектах в рамках профессиональной деятельности в перспективе. Представленные результаты демонстрируют понимание студентами значимости вопросов экологической политики, проблем реализации зеленых технологий, создание городских экосистем, применение искусственного интеллекта в области экологической безопасности в рамках их профессионального направления в процессе обучения, а также важности работы с иноязычными (английскими) научно-информационными источниками и веб-ресурсами профессиональной направленности с целью повышения персонального уровня экологической культуры и ответственности.

#### *Ключевые слова.*

Экология, межкультурная коммуникация, профессиональное развитие, государственное управление, муниципальное управление, проекты, иностранный язык.

#### **Введение**

Запрос современного общества на формирование и воспитание профессиональных управленцев, ориентированных на экологическую безопасность общества, актуален в 21 веке. [1]. В настоящее время в рамках техногенных вызовов и решений сопутствующих в этой связи проблем природопользования администрация на местном уровне вынуждена заниматься вопросами, связанными с оздоровлением окружающей среды и оптимизацией соответствующих процессов [2]. Наука и техника меняют жизнь современного общества, ускоряя современную промышленную систему, улучшая качество жизни населения, внедряя процессы механизации и автоматизации. Однако экономическое развитие часто приводит к

#### *Abstract.*

The article is devoted to the problem of professional training of students in the field of management and ecology. It gives them the opportunity to take part with the support of modern scientific achievements and technologies in solving many problems within the international dialogue. In order to identify students' interest in environmental problems of cities, countries and the planet as a whole, and in the negative activities of industrial complexes and plants, the authors conducted a study on students' possession of intercultural skills and abilities to participate in projects related to the implementation of environmental programs and innovative projects at different levels. The authors were interested in problems of a linguistic nature that students have already dealt with, or language difficulties that may arise in the process of studying or participating in international projects as part of their professional activities in the future. The results demonstrate the understanding of the importance of environmental policy issues, the problems of implementing green technologies, the creation of urban ecosystems, and the use of AI in the environmental safety within the framework of their professional direction in the learning process. The authors underline the importance of learning foreign languages and the increasing of personal level of environmental culture and responsibility.

#### *Keywords.*

Ecology, intercultural communication, professional development, public administration, municipal administration, projects, foreign language.

нанесению ущерба окружающей экосистеме, что ведет к нарушению экологического баланса. Благосостояние человека включает в себя развитую экономическую систему, полноценную и мирную среду обитания, стабильную и безопасную социальную сферу, а также свободную и открытую политическую платформу, в которой экономический рост является лишь одной частью.

В настоящий момент глобальное воздействие человека на Землю характеризуется глубоким переплетением социальных и экологических проблем. Социально-экологическая трансформация индустриальных обществ требует серьезных изменений во всех аспектах жизни. Поскольку глобальный спрос на экологические ресурсы продолжает превышать возможно-

сти экосистем, можно спрогнозировать дальнейшие изменения в экологической области. Такое чрезмерное потребление экологических ресурсов запускает цепную реакцию неблагоприятных экологических последствий, ускоряя деградацию экосистем и ставя под угрозу как экологическую стабильность, так и благополучие человека, поскольку истощает жизненно важные активы естественной биосферы.

Одним из ключевых вопросов, связанных с системой взаимодействия человека и земли, является выявление потенциальных точек, где экосистемы в настоящее время сталкиваются или будут сталкиваться с перегрузкой. Чтобы решить эту проблему необходимо понимать взаимосвязь между экосистемой и социальной системой для привлечения к разрешению значимых вопросов специалистов из разных сфер, что приведет к более глубокому пониманию потенциального будущего состояния экосистемных ресурсов и человеческих потребностей.

Чрезвычайно важно улучшить региональную экологическую среду и экономику, тем самым улучшая благосостояние людей путем оптимизации пространственного расположения экосистем и определения областей, которые нуждаются в экологическом восстановлении в пределах национального земельного пространства. Беспорядочное освоение природных ресурсов усугубило дисбаланс качества регионального развития, а также несогласованность между развитием и охраной природных ресурсов, в результате чего экологические и экономические проблемы становятся все более серьезными, угрожая устойчивому развитию человечества [3].

Что касается взаимосвязи между экосистемой и социально-экономическим развитием в городской среде, следует отметить, что экосистема является основой как социального, так и экономического развития, и кроме того, в этом случае следует учитывать существенное влияние экономической деятельности, например, промышленное производство и потребление энергии приводит к загрязнению окружающей среды и изменению климата [4].

За последние десятилетия климатологи и гидрологи зарегистрировали растущее число беспрецедентных экстремальных погодных явлений с быстрым наступлением. Эти природные явления имеют серьезные последствия для городских территорий как в мире в целом [5], так и в России в частности. Климатические сдвиги и проблемы таких изменений затронули некоторые регионы и зоны Российской Федерации. Что касается северных регионов, то там эксперты фиксируют процессы, связанные с потеплением, которые провоцируют таяние участков вечной мерзлоты. В результате чего местные власти вынуждены решать проблемы возникновения и последствия не только лесных пожаров (зона распространения и интенсивность которых в 2019-2020 гг. превысила уровень предыдущих отметок) и наводнений, но и вопросы техногенных катастроф [6].

Кроме того, глобальное потепление, таяние вечной мерзлоты привело к тому, что Арктика переходит в категорию стратегически важных и вместе с тем критически опасных и уязвимых объектов [7].

Наряду с существующими проблемами, остро встает вопрос последствий процесса урбанизации. В настоящее время урбанизация оказывает серьезное влияние на экосистемы Земли и этот процесс имеет тенденцию к дальнейшему развитию. Как известно, урбанизация является результатом изменения численности городского и сельского населения и представляет собой социально-экономическое развитие между ними. Следует заметить, что этот процесс охватывает как урбанизацию населения, так и урбанизацию земель. Последствия миграции населения могут оказать существенное влияние на общество, культуру и окружающую среду. С одной стороны, благоприятная экологическая среда необходима для поддержания выживания человека и устойчивого развития городов. С другой стороны, урбанизация может негативно влиять на экологическую среду из-за нерационального потребления ресурсов, выбросов загрязняющих веществ и беспланового освоения земель.

Процесс урбанизации ведет к перераспределению производства, разделению труда на предприятиях, а также способствует укреплению финансовых структур, которые, в свою очередь, обеспечивают значительную финансовую поддержку для строительства городского транспорта, развития городской инфраструктуры и городской недвижимости.

Негативные эффекты разрастания городов значительны и могут привести к ускорению процессов глобального потепления из-за транспортного загрязнения, повышения процента стихийных бедствий, очистки стоков и пополнения грунтовых вод, перераспределению земель, так как, города расширяются за счет других видов землепользования, в основном сельского хозяйства.

Вопрос взаимодействия процессов урбанизации с развитием городской экологии является актуальным. Городская экология — динамично развивающаяся область исследований, значение которой возрастает в свете ускоряющейся урбанизации во всем мире. Урбанизация может повлиять на здоровье и благополучие людей в городах, одновременно способствуя глобальному кризису в сфере экологии. С ростом урбанизации растет и необходимость противодействия этим проблемам, равно как и значение области городской экологии.

Сегодня городская экология не только пытается раскрыть экологические закономерности и связанные с ними функции и механизмы в городах, но также поддерживает городские экосистемные услуги, природные проблемы и городское развитие, благоприятное для биоразнообразия. Города являются критически важными социально-экологическими системами во всем мире. Устойчивая модель городского развития представляет собой глубокую связь естественного экологического поля и городского общества. Хорошие экосистемы и пригодные для жизни социальные системы обеспечивают бесперебойную работу экономики.

В свою очередь, сильная экономика является предпосылкой для «зеленой» трансформации. Следовательно, городскую

трансформацию нельзя рассматривать исключительно с точки зрения зеленой экологии. Это должно быть органическое объединение экологических благ, экономических выгод и социального обеспечения. Города должны играть важную роль в качестве полюсов экономического роста, а также способствовать региональному экономическому росту, оптимизировать промышленную структуру, создавать больше возможностей для трудоустройства и поглощать избыточное население, что означает, что они должны продолжать действовать как экономические центры [8]. Процесс урбанизации в развивающихся регионах происходит очень быстро, зачастую быстрее, чем способность правительств разрабатывать и применять надлежащие стратегии городского планирования.

Хотя города являются центрами инноваций, экономического роста и социокультурного развития, они также становятся местами серьезных экологических проблем, растущего экономического и социального неравенства, а также политической и социальной нестабильности. Глобальные экологические изменения и урбанизация являются важными вопросами и тесно взаимосвязаны.

На сегодняшний день более половины населения мира проживает в городских районах и по прогнозам уже к 2050 году более двух третей населения мира будет считаться городским. Таким образом, одной из основных задач городского планирования является подготовка пространств для растущего числа людей, одновременно развивая и поддерживая города как устойчивые и пригодные для жизни. Когда городские зеленые зоны подвергаются все большему давлению, например, из-за продолжающегося преобразования земель под жилье и транспорт, становится очевидно, что для поддержания благополучия человека необходимо регулирование природных катаклизмов.

Глобальные экологические изменения, урбанизация, технический прогресс, цифровизация являются важными международными вопросами и тесно взаимосвязаны [9]. В настоящее время экологам

крайне важно найти более эффективные способы общения с широкой общественностью и политиками. В нашей стране создаются компании, которые привлекают общественность и власти к проблемам экологии [10].

Важное значение представляет такое направление деятельности как экологические изыскания, которые проводятся изыскательскими организациями с соблюдением экологических стандартов в соответствии с нормативными документами. В круг предоставляемых услуг входят как согласования в органах надзора, экологическое нормирование, составление отчетов для предоставления в специализированные структуры, так и оценка налоговых обязательств согласно требованиям природоохранного и налогового законодательства. Такие компании занимаются аналитической работой и аудитом экологической документации компании. В рамках требований заказчика и имеющихся лицензий могут осуществлять и другие виды работ с учетом современных тенденций развития экологии.

Следует отметить, что тренд на экологию и защиту окружающей среды актуален во всех сферах жизни, а в промышленных отраслях и производствах представляет особую важность. В настоящее время крупные промышленные компании и корпорации занимаются модернизацией своих производств, а также реализацией экологических проектов и программ на высоком техническом уровне. Такого рода подходы со стороны промышленников позволяют снижать уровень наносимого вреда окружающей среде и экологии в зоне производственной деятельности, и что немаловажно, дает возможность экономить ресурсы.

В современных условиях принципы устойчивого развития считаются не только глобальным трендом, но и важной базовой составляющей долгосрочного сотрудничества в рамках отдельной страны, и, в частности, Российской Федерации. В этом случае государство, бизнес и гражданское общество, объединив усилия в рамках развития основных экологических треков, могут совместно не только

определять направления экономического роста территорий нашей страны, но и заниматься обеспечением рыночного преимущества.

Партнерство и участие в федеральных экологических проектах предоставляют компаниям более широкие возможности коммуникации с самой разнообразной аудиторией. Привлекая свои корпоративные команды, у компаний появляется возможность не только расширять специальные компетенции сотрудников и повышать их профессиональную мотивацию, но и разрабатывать свои концепции экологических проектов, усиливать свои позиции на рынке, а также создавать свой уникальный экологичный мерч.

В силу этих обстоятельств будущим специалистам необходимы различные навыки, такие как коммуникация и интеграция знаний, тайм-менеджмент, опыт сбора средств и эффективное взаимодействие с заинтересованными сторонами и лицами, принимающими решения. В странах с разнообразными социально-экологическими проблемами и работой научных систем, обусловленной бюджетными и политическими колебаниями, возможность играть эффективную роль становится решающей. Эффективное участие бизнеса в социально значимых и экологических проектах требует от специалистов компании глубоких знаний, актуальных навыков и практического опыта. В рамках современного развития управлением социально-экологическими конфликтами компаниям могут заниматься не только долгосрочными инициативами, но обучением своих сотрудников. Развитие компетенций в сфере экологии, качества и охраны окружающей среды, а также, к примеру, зеленой экспертизы будет играть положительную роль в корпоративной деятельности и прогнозировании финансовых рисков и перспектив компании. Занимаясь улучшением социальных условий и снижением экологических рисков в зонах своего присутствия, компании смогут более эффективно поддерживать как собственные научные технологии, разработки и процессы, так и использовать инновационные подходы к управлению

непосредственно производством и снижением финансовых и иных угроз.

### **Методология**

Для выявления интереса студентов к вопросам и проблемам экологического характера, рационального природопользования, сохранения окружающей среды, а также к экологическому оздоровлению в рамках подготовки экологически направленных программ и реализации проектов на государственном уровне и в регионах, авторы разработали модель опроса и провели исследование в три этапа с привлечением студентов второго и третьего курсов. Следует указать, что в фокус интересов авторов входили вопросы, связанные с отношением обучающихся к негативным последствиям деятельности производственных комплексов и определенных промышленных предприятий. Уровень негативного воздействия в зоне региональных территорий, муниципальных образований или городских поселений, а также на уровне районов (сельских или городских) в ходе опроса представлял особый интерес.

Необходимо обратить внимание, что в опросе принимали участие студенты (117 участников) Государственного университета управления образовательной программы (бакалавриат) направлений 38.03.01 – «Экономика», 38.03.02 – «Менеджмент», 38.03.04 – «Государственное и муниципальное управление, и 05.03.06 – «Экология и природопользование».

В опросный лист помимо вопросов, связанных с проблемами экологического характера на федеральном и муниципальном уровнях, авторы включили ряд вопросов, которые помогли бы определить трудности межкультурного общения и коммуникативного характера в процессе участия студентов в международных и локальных проектах экологической направленности. Следует отметить, что авторов интересовали вопросы, которые были связаны с представлением опрашиваемых о необходимости и важности владения навыками и умениями межкультурного общения, имеющимся у них опыта участия в экологических программах и проектах

федерального и международного значения.

Традиционно в таких опросах авторов интересовали проблемы лингвистического (иноязычного) характера, с которыми, вероятно, уже сталкивались студенты, или возможные иноязычные трудности, которые могут возникать в процессе участия в международных проектах в рамках профессиональной деятельности в перспективе.

На предварительном этапе вопросы были сформулированы таким образом, чтобы у респондентов была возможность оценить свое понимание и отношение к экологическим проблемам, проектам и технологиям по предупреждению экологических катастроф и экологическому мониторингу, а также корпоративной ответственности бизнеса, необходимости привлечения и непосредственного их участия в разработке и реализации программ, связанных с решением проблем экологического характера, эффективно-му использованию природных ресурсов и производственных возможностей, реализации стратегических программ в арктической зоне и др. в условиях цифровой и эколого-ориентированной экономики.

Участникам опроса предлагали ответить на ряд вопросов, которые отражали их интерес и отношение к следующим проблемам:

- принципиального интереса к проблемам окружающей среды и эффективному осуществлению экологической политики в стране и мире;
- оценке уровня требований в области экологической безопасности к деятельности промышленных предприятий и других производственных структур; а также участие органов государственной власти и местного самоуправления в указанных мероприятиях;
- важности реализации экологических проектов, а также необходимости привлечения бизнес-структур и общественных организаций к разработке и участию в названных экологических процессах и мероприятиях;
- понимания проблем реализации природоохранных функций органов вла-

сти и управленческого инструментария ресурсосбережения в системе экологического менеджмента;

- понимания перспектив искусственного интеллекта и существующих возможностей аналитики данных в рамках их внедрения в процессы оптимизирования промышленных технологий;
- понимания возможностей и перспектив использования искусственного интеллекта в области экологической безопасности;
- понимания существующих трудностей и возможных проблем, связанных с развитием городских экосистем, экоуслуг и экологического оздоровления окружающей среды;
- важности решения экологических проблем арктических территорий.

В опросном листе авторами были предусмотрены вопросы, которые можно рассматривать как ряд потенциальных проблем межкультурного характера и лингвистических ситуаций разной степени трудности, возникающих в рамках профессионального иноязычного общения. Кроме того, авторам было важно установить уровень умений и опыт студентов в использовании материалов различных иноязычных (англоязычных) научных и новостных платформ и ресурсов, а также определить возможности участников опроса в работе с законодательными актами разного уровня и документами в рамках корпоративной деятельности, такие как:

- интерес к участию в международных проектах и государственных программах экологической направленности в рамках профессиональной деятельности;
- привлекательность профессионального диалога с зарубежными (англоязычными) специалистами, аналитиками и экспертами в рамках реализации мероприятий для улучшения экологической ситуации в стране и мире;
- лингвистические трудности различного характера при подготовке к публичным выступлениям в рамках профессиональной деятельности на иностранном (английском) языке, а также при участии в переговорном процессе и спорных ситу-

ациях; при работе с разного рода корпоративными документами; при подготовке иноязычных текстовых материалов;

- важность и необходимость работы с иноязычными (английскими) специальными научными и информационными источниками, а также веб-ресурсами профессиональной направленности с целью повышения профессионального и карьерного уровня, расширения опыта в рамках экологической культуры и деятельности; и более того, повышения личной ответственности за безопасность окружающей среды.

На втором этапе авторы провели классификацию полученных данных с последующим анализом и интерпретацией ответов респондентов. Это позволило установить степень информированности участников опроса, их возможности и опыт работы в рамках иноязычной среды, а также уровень вовлеченности в проблемы экологической безопасности и процессы по защите окружающей среды.

На последующем, заключительном, этапе авторы приступили к разработке структуры учебного пособия и тематических модулей, принимая во внимание результаты и данные проведенного исследования. В результате, авторский анализ и оценка данных позволили выделить наиболее значимые темы и проблемы, что позволило разработать учебное пособие «State and Municipal Management: Ecological and Innovative Projects» («Государственное и муниципальное управление: экологические и инновационные проекты»). Авторы считают, что указанное выше пособие может быть рекомендовано для включения в учебный процесс на 3 курсе образовательной программы (бакалавриат) направлений 38.03.01 – «Экономика», 38.03.02 – «Менеджмент», 38.03.04 – «Государственное и муниципальное управление, и 05.03.06 – «Экология и природопользование».

В процессе работы над учебным пособием авторам удалось из официальных источников информации на иностранном (английском) языке собрать и обработать оригинальный текстовый материал, что позволило разработать задания профес-

сионально направленного характера. В учебное пособие были включены практические задания дискуссионного формата с привлечением аутентичных аудио и видео материалов, официальных презентаций, отчетов, пресс-релизов и новостных материалов известных компаний и организаций. Содержательно тематика текстового материала касалась наиболее актуальных проблем, связанных с защитой и поддержанием высокого качества окружающей среды, эффективным использованием природных ресурсов, стратегическими перспективами восстановления природного баланса в рамках устойчивого социально-экономического развития городских и сельских районов; и др.

Указанные выше практические задания учебного пособия носят целевой характер и направлены на вовлечение обучающихся в автономную или групповую работу, предусматривают обсуждение оригинальных решений в рамках проблем экологической безопасности, повышают уровень экологической культуры студентов, привлекают их внимание к вопросам экологической политики, проблемам реализации зеленых технологий, создания городских экосистем, применения искусственного интеллекта в области экологической безопасности в рамках их профессионального направления в процессе обучения.

### **Результаты**

Представленные ниже данные исследования (142 студентов 2-3 курсов) указывают в целом на понимание и интерес к вопросам экологической политики и экологической безопасности.

В результате опроса выявлено, что 135 (95,07 %) респондентов подтверждают знание и понимание экологических проблем не только в России, но и в мире в целом. Они как будущие специалисты понимают важность отказа всех стран от национального, экономического и экологического эгоизма и необходимости разработки адекватных мер по преодолению экологического кризиса и сохранению окружающей среды.

131 (92,25 %) студентов проявляют устойчивый интерес к участию в реализации экологических проектов внутри страны, и в частности на международном уровне.

134 (94,37 %) опрошенных согласны с тем, что важную роль играют общественные организации и предпринимаемые ими инициативы, которые направлены на сохранение природы и здоровья людей.

129 (90,84 %) студентов считают, что необходимо принимать эффективные меры для улучшения экологической ситуации и снижения вредного воздействия на окружающую среду, рационально использовать природные ресурсы, вводить новые экологические стандарты в стране и мире, заниматься финансированием проектов по развитию возобновляемых источников энергии.

Более 107 (75,35 %) опрошенных заявили о своем интересе к работе с иностранными (англоязычными) научными и специальными источниками информации и веб-ресурсами; а также с иностранными (англоязычными) специалистами в разных сферах в рамках международных форумов, проектов и программ.

### **Обсуждение**

Было установлено, что студенты понимают актуальность имеющихся в мире на различных уровнях экологических проблем. Более того, ответы демонстрируют понимание значимости проведения экологического мониторинга и более точного прогнозирования природных катастроф и последствий промышленной деятельности, а также использования искусственного интеллекта и аналитики данных для оптимизирования процессов и снижения объемов потребления ресурсов на производствах.

В ответах участников исследования можно наблюдать проявление стойкого интереса к участию в проектах экологической направленности, которые могут быть реализованы на международном уровне.

Для авторов на начальном этапе было важно установить уровень владения английским языком. Было выявлено, что несмотря на существующие лингвистические трудности, студенты обладают

необходимыми лингвистическими навыками, которые можно рассматривать как достаточные и приемлемые для участия в проектах с иноязычной (англоязычной) составляющей в рамках университета. А также участники опроса продемонстрировали требуемые знания и способности, позволяющие им работать с иноязычными (англоязычными) как научными, так и профессиональными источниками информации и специальными платформами.

По полученным результатам и данным опроса можно говорить, что участие студентов в мини-проектах с англоязычной составляющей представляет определенную значимость в рамках реализации проектной деятельности. А также можно рассматривать расширение существующего формата проектной работы на уровне университета. В связи с этим в перспективе можно переключить внимание студентов на существующие вопросы и достаточно актуальные проблемы в сфере экологии и окружающей среды. Более того в связи с вышесказанным авторы обращают внимание на возможность повышения эффективности организации образовательного процесса и реализации профессиональной подготовки по ряду направлений обучения.

### **Заключение**

Понимание обучающимися на стадии обучения в университете причин возникновения экологических проблем и их серьезных социальных, экономических и политических последствий, а также инновационных возможностей и принципов новейших технологий, которые используются для защиты окружающей среды и сокращения негативного воздействия на ее составляющие, даст возможность им как будущим специалистам в рамках их профессиональной деятельности эффективно и осознанно принимать участие в муниципальных и государственных проектах и программах, направленных на развитие экономики и безопасность страны. Более того, такой уровень подготовки позволит обучающимся более ответственно относиться к проблемам окружающей среды и экологической стабильности, а также в

будущем при поддержке современных научных достижений и технологий принимать участие в решении многих задач в рамках международного диалога.

**Список источников:**

1. Голованов В.И., Кирнарская С.В., Анфимова А.Ю. Возможности формирования и развития экологических лидеров-руководителей // Муниципальная Академия. 2021. № 4. С. 111-116.
2. Зотов В.Б., Пышкина А.В. Управление экологическим оздоровлением окружающей среды на уровне района // Муниципальная академия. 2023. № 1. С. 108-114.
3. Jing Wu "Application of automatic technology in food packaging at home and abroad", Proc. SPIE 12351, International Conference on Advanced Sensing and Smart Manufacturing (ASSM 2022), 123510J (2 November 2022); <https://doi.org/10.1117/12.2651917>
4. Shi T. et al. Coupling coordination degree measurement and spatiotemporal heterogeneity between economic development and ecological environment---Empirical evidence from tropical and subtropical regions of China // Journal of Cleaner Production. – 2020. – Т. 244. – С. 118739.
5. Blake E. S., Zelinsky D. A. National Hurricane center tropical cyclone report: Hurricane Harvey // National Hurricane Center, National Oceanographic and Atmospheric Association. – 2018.
6. Коданева С.И. Потенциал цифровых технологий для смягчения последствий и адаптации к изменению климата // РСМ. 2022. №1 (114). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/potentsial-tsifrovyyh-tehnologiy-dlya-smyagcheniya-posledstviy-i-adaptatsii-k-izmeneniyu-klimata> (дата обращения: 05.02.2024).
7. Вишнякова С.П., Вишняков Я.Д. Оценка эффективности государственного управления эколого-ориентированным развитием территорий в Арктической зоне. Вестник университета. 2023 ; (11):5-13. <https://doi.org/10.26425/1816-4277-2023-11-5-13>
8. Charnock G., March H., Ribera-Fumaz R. From smart to rebel city? Worlding, provincialising and the Barcelona Model // Urban Studies. – 2021. – Т. 58. – №. 3. – С. 581-600.
9. Wang C., Zhan J., Xin Z. Comparative analysis of urban ecological management models incorporating low-carbon transformation // Technological Forecasting and Social Change. – 2020. – Т. 159. – С. 120190.
10. Ерыгина Е. Г. Экологическая безопасность // Бюллетень науки и практики. 2022. Т. 8. №10. С. 224-227. <https://doi.org/10.33619/2414-2948/83/30>

**References:**

1. Golovanov V.I., Kirnarskaya S.V., Anfimova A.Yu. Possibilities of formation and development of environmental leaders // Municipal Academy No. 4/2021, pp. 111-116
2. Zotov V.B., Pyshkina A.V. Environmental health management at the district level //Municipal Academy. 2023. No. 1. P. 108-114.
3. Jing Wu "Application of automatic technology in food packaging at home and abroad", Proc. SPIE 12351, International Conference on Advanced Sensing and Smart Manufacturing (ASSM 2022), 123510J (2 November 2022); <https://doi.org/10.1117/12.2651917>
4. Shi T. et al. Coupling coordination degree measurement and spatiotemporal heterogeneity between economic development and ecological environment---Empirical evidence from tropical and subtropical regions of China //Journal of Cleaner Production. – 2020. – Т. 244. – С. 118739.
5. Blake E. S., Zelinsky D. A. National Hurricane center tropical cyclone report: Hurricane Harvey //National Hurricane Center, National Oceanographic and Atmospheric Association. – 2018.
6. Kodaneva S.I. The potential of digital technologies for mitigation and adaptation to climate change // RSM. 2022. No. 1 (114). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/potentsial-tsifrovyyh-tehnologiy-dlya-smyagcheniya-posledstviy-i-adaptatsii-k-izmeneniyu-klimata> (date of access: 02/05/2024).
7. Vishnyakova S.P., Vishnyakov Ya.D. Public administration of environmentally oriented development of territories in the Arctic zone. Efficiency assessment. Vestnik Universiteta. 2023; (11):5-13. (In Russ.) <https://doi.org/10.26425/1816-4277-2023-11-5-13>
8. Charnock G., March H., Ribera-Fumaz R. From smart to rebel city? Worlding, provincialising and the Barcelona Model //Urban Studies. – 2021. – Т. 58. – №. 3. – С. 581-600.
9. Wang C., Zhan J., Xin Z. Comparative analysis of urban ecological management models incorporating low-carbon transformation //Technological Forecasting and Social Change. – 2020. – Т. 159. – С. 120190.
10. Erygina, E. (2022). Environmental Security. Bulletin of Science and Practice, 8(10), 224-227. (in Russian). <https://doi.org/10.33619/2414-2948/83/30>

УДК 316.342.6

DOI: [10.52176/2304831X\\_2024\\_02\\_151](https://doi.org/10.52176/2304831X_2024_02_151)

EDN: [GCNOBJ](https://www.edn.ru/GCNOBJ)

## Современные проблемы рынка труда и пути их решения на примере Тульской области

## Modern problems of the labor market and ways to solve them on the example of the Tula region



### **Александр Владимирович Овчаров**

Новомосковский институт (филиал) федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российский химико-технологический университет имени Д.И. Менделеева», заместитель директора по учебной и научной работе, кандидат экономических наук, доцент, SPIN-код: 6988-5613, AuthorID: 790895, ORCID iD 0000-0003-2385-6859 Россия, 301665, Тульская область, г. Новомосковск, ул. Дружбы, д.8, e-mail: [ovcharov.a.v@muctr.ru](mailto:ovcharov.a.v@muctr.ru)

### **Alexandr Vladimirovich Ovcharov**

Novomoskovsk Institute (branch) of the Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "Russian University of Chemical Technology named after D.I. Mendeleev", deputy Director for Education and Scientific Work, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, 301665, Tula region, Novomoskovsky district, Novomoskovsk, st. Friendship, d. 8. e-mail: [ovcharov.a.v@muctr.ru](mailto:ovcharov.a.v@muctr.ru)



### **Татьяна Владимировна Бабкина**

Новомосковский институт (филиал) федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российский химико-технологический университет имени Д.И. Менделеева», доцент кафедры «Менеджмент», кандидат экономических наук, доцент, SPIN-код: 6699-2039, AuthorID: 445811, ORCID iD 0000-0001-8439-2627 Россия, 301665, Тульская область, г. Новомосковск, ул. Дружбы, д.8 e-mail: [tayana\\_surkova@mail.ru](mailto:tayana_surkova@mail.ru)

### **Tatiana Vladimirovna Babkina**

Novomoskovsk Institute (branch) of the Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "Russian University of Chemical Technology named after D.I. Mendeleev", associate Professor of the Department "Management", Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, 301665, Tula region, Novomoskovsky district, Novomoskovsk, st. Friendship, d. 8. e-mail: [tayana\\_surkova@mail.ru](mailto:tayana_surkova@mail.ru)



**Виктория Александровна Струженкова**

Новомосковский институт (филиал) федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российский химико-технологический университет имени Д.И. Менделеева», студент направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент» SPIN-код: 5134-6002  
Россия, 301665, Тульская область, г. Новомосковск, ул. Дружбы, д.8  
e-mail: vika.struzhenkova@yandex.ru

**Victoria Alexandrovna Struzhenkova**

Novomoskovsk Institute (branch) of the Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "Russian University of Chemical Technology named after D.I. Mendeleev", associate Professor of the Department "Management", student of the direction of training 38.03.02 «Management»  
301665, Tula region, Novomoskovsky district, Novomoskovsk, st. Friendship, d. 8.  
e-mail: vika.struzhenkova@yandex.ru

**Аннотация.**

Рынок труда является одним из основных компонентов экономической системы, определяющим ее состояние и развитие. Он представляет собой экономическую среду, в которой компании и работники вступают в конкуренцию друг с другом, чтобы установить объем занятости и уровень оплаты труда. В связи с чем в статье проведен анализ рынка труда и тенденций его развития в Тульской области. Выявлены причины и динамика безработицы в различных группах населения. Проанализирован коэффициент напряженности на рынке труда по отдельным районам Тульской области. Сделаны выводы о наиболее и наиболее конкурентоспособных и востребованных профессиональных сферах региона. Предложены направления эффективного решения проблемы развития рынка труда в Тульской области позволяющие улучшить бизнес-климат, привлечь инвестиции и создать новые рабочие места.

**Ключевые слова.**

Рынок труда, мобильность, безработица, напряженность на рынке труда, статистический анализ, стратегия, эффективность, социально-экономическое развитие региона.

**Введение**

В случаях, когда количество рабочей силы, предложенной работодателям, соответствует потребностям хозяйствующих субъектов в найме соответствующих специалистов, достигается равновесие на рынке труда. Этот баланс способствует определению рационального и приемлемого для всех сторон уровня заработной платы для работников и стабильности на рынке труда в целом. Однако различные факторы, такие, например как технологические изменения, социально-экономические условия и государственное регулирование, могут оказывать негативное влияние на формирование спроса и предложения рабочей силы, временно нарушая равновесие на рынке труда и снижая показатели экономики региона.

**Abstract.**

The labor market is one of the main components of the economic system that determines its state and development. It represents an economic environment in which companies and workers compete with each other to establish employment volume and pay levels. In this connection, the article analyzed the labor market and its development trends in the Tula region. The causes and dynamics of unemployment in various groups of the population have been identified. The coefficient of tension in the labor market for certain areas of the Tula region was analyzed. Conclusions were drawn about the most competitive and demanded professional areas of the region. Directions for an effective solution to the problem of labor market development in the Tula region have been proposed to improve the business climate, attract investment and create new jobs.

**Keywords.**

Labor market, mobility, unemployment, labor market tension, statistical analysis, strategy, efficiency, socio-economic development

Спрос на рабочую силу зависит от состояния экономики, включая уровень производства, инвестиций и потребительского спроса. Предложение рабочей силы, в свою очередь, определяется численностью населения, его квалификацией, образованием, опытом работы и желанием работать.

В результате конкурентной борьбы на рынке труда работодатели стараются найти наиболее подходящих кандидатов для своих вакансий по оптимальной цене. Работники, в свою очередь, стремятся получить работу с наивысшей возможной оплатой труда и приемлемыми условиями труда.

Рынок труда является динамичным и постоянно меняющимся. Он подвержен влиянию различных экономических и социальных факторов, таких как технологический про-

гресс, изменения в законодательстве, демографические изменения, конкуренция и т. д. Эти факторы могут влиять на спрос и предложение рабочей силы, что приводит к изменениям в уровне занятости, оплаты труда и общей экономической ситуации в стране [1].

Главными проблемами рынка труда в Тульской области на сегодняшний момент является:

1. Недостаток квалифицированных специалистов. В регионе необходимо повысить количество людей с высшим и средним образованием, способных удовлетворять растущие потребности предприятий различных отраслей;

2. Низкая заработная плата. В Тульской области средний уровень доходов работников значительно ниже среднероссийского уровня. Это отрицательно сказывается на стимулировании развития рынка труда и удержании квалифицированных специалистов в регионе;

3. Неравномерное распределение рабочей силы по отраслям экономики. В регионе наблюдается дефицит работников в сельском хозяйстве и строительстве, в то время как в некоторых других отраслях (например, в сфере информационных технологий) имеется избыток рабочих мест.

4. Низкая мобильность трудовых ресурсов. Многие жители Тульской области предпочитают работать и проживать в более крупных городах, таких как Москва или Санкт-Петербург, где предложение рабочих мест и заработная плата выше.

Для решения этих проблем необходимо провести системную работу по привлечению инвестиций в регион, созданию условий для развития малого и среднего бизнеса, а также улучшению качества образования и повышению доступности профобразования.

Более того, важно улучшить условия труда и заработную плату, чтобы сделать регион более привлекательным для специалистов и удержать их в Тульской области [2].

### Основная часть

Проведем статистический анализ текущей ситуации на рынке труда в Тульской области: количество безработных, уровень занятости, динамика изменения показателей в других соседних регионах, городах Тульской области.

Анализ состава рабочей силы помогает лучше понять динамику занятости, требования рынка труда и обеспечивает основу для

разработки политики занятости и образования [3].

Численность и состав рабочей силы Тульской области по периодам 2016-2023 гг. представлены в таблице 1 [4]:

В период с 2016 по 2023 год численность рабочей силы Тульской области сократилась с 803.3 тыс. человек до 790.0 тыс. человек. Составляющие эту численность, занятые, снизились с 770.0 тыс. человек в 2016 году до 761.7 тыс. человек в 2023 году. Безработные также уменьшились с 33.2 тыс. человек в 2016 году до 28.2 тыс. человек в 2023 году. Если рассмотреть гендерный аспект, то мужчины в 2016 году составляли 404.2 тыс. человек, а в 2023 году – 396.8 тыс. человек. Занятые мужчины снизились с 386.2 тыс. человек в 2016 году до 382.4 тыс. человек в 2023 году, а безработные мужчины уменьшились с 18.0 тыс. человек до 14.4 тыс. человек за тот же период.

Женщины в рабочей силе Тульской области в 2016 году насчитывали 399.1 тыс. человек, а в 2023 году – 393.2 тыс. человек. Занятые женщины уменьшились с 383.9 тыс. человек в 2016 году до 379.3 тыс. человек в 2023 году. Безработные женщины снизились с 15.2 тыс. человек в 2016 году до 13.9 тыс. человек в 2023 году. В процентном соотношении занятые составляли подавляющее большинство численности рабочей силы, сохраняя свою долю в пределах 95.6% - 96.4% в различные годы. Безработные варьировались в пределах 3.6% - 4.4%. Гендерные различия в процентном соотношении также отражают стабильность: доля занятых мужчин и женщин в рабочей силе сохраняла примерно одинаковые значения, а доля безработных мужчин и женщин имела небольшие колебания.

Численность безработных определяется как разница между предложением и спросом на рабочую силу на рынке труда. Обычно наблюдается преобладание предложения над спросом на рабочую силу, что объективно приводит к возникновению безработицы. Важно отметить, что существуют ситуации, когда на отдельных участках рынка труда (например, в региональном или по видам деятельности контексте) может наблюдаться обратная динамика [5].

Численность безработных в Тульской области по периодам 2016-2023 гг. представлена в таблице 2 [4]:

Анализ численности безработных в Тульской области с 2016 по 2023 год предоставляет важные инсайды в динамику и характеристики безработицы в регионе. В соответствии

Таблица 1

## Численность и состав рабочей силы [4]

Показатели	2016	2020	2021	2022	2023
<i>Тысяч человек:</i>					
<b>Численность рабочей силы – всего</b>	803.3	793.3	792.5	794.2	790.0
<i>в том числе:</i>					
Занятые	770.0	763.4	757.4	764.1	761.7
Безработные	33.2	29.9	35.1	30.1	28.2
<b>Мужчины</b>	404.2	402.3	392.0	398.3	396.8
<i>в том числе:</i>					
Занятые	386.2	385.7	375.1	381.2	382.4
Безработные	18.0	16.6	16.9	17.1	14.4
<b>Женщины</b>	399.1	391.0	400.5	395.9	393.2
<i>в том числе:</i>					
Занятые	383.9	377.7	382.3	382.9	379.3
Безработные	15.2	13.3	18.2	13.0	13.9
<i>В процентах к итогу:</i>					
<b>Численность рабочей силы – всего</b>	100	100	100	100	100
<i>в том числе:</i>					
Занятые	95.8	96.2	95.6	96.2	96.4
Безработные	4.2	3.8	4.4	3.8	3.6
<b>Мужчины</b>	100	100	100	100	100
<i>в том числе:</i>					
Занятые	95.7	95.9	95.7	95.7	96.4
Безработные	4.3	4.1	4.3	4.3	3.6
<b>Женщины</b>	100	100	100	100	100
<i>в том числе:</i>					
Занятые	95.8	96.6	95.5	96.7	96.5
Безработные	4.2	3.4	4.5	3.3	3.5

с данными выборочного обследования рабочей силы, общая численность безработных в среднем за год снизилась с 33.2 тыс. человек в 2016 году до 28.2 тыс. человек в 2023 году. Это свидетельствует о некотором снижении уровня безработицы в регионе в указанный период. Из анализа подразделов таблицы 2 видно, что категории студентов, учащихся и пенсионеров занимают существенную долю в общей численности безработных. Процент студентов, учащихся и пенсионеров среди безработных увеличивается с 18.1% в 2016 году до 32.6% в 2023 году. Это может указывать на определенные вызовы в системе трудоустройства для этих групп населения.

Женщины составляют значительную часть безработных, и их доля увеличилась с 45.8% в 2016 году до 49.3% в 2023 году. Это может отражать особенности рынка труда и проблемы трудоустройства, с которыми сталкиваются женщины в рассматриваемом регионе. Лица, проживающие в сельской местности, также представляют собой значительную категорию безработных. Их доля среди безработных увеличилась с 22.9% в

2016 году до 32.6% в 2023 году, что может свидетельствовать о специфических трудностях трудоустройства в сельских районах [5].

Сравнение данных выборочного обследования с данными министерства труда и социальной защиты Тульской области, относящимися к численности безработных, зарегистрированных в органах службы занятости населения, позволяет выявить значительные различия. Отношение численности зарегистрированных безработных к общей численности безработных показывает, что в 2016 году это отношение составляло 20.5%, а в 2023 году снизилось до 8.2%. Это может свидетельствовать о недооценке реального уровня безработицы при использовании данных только из официальных источников.

Таким образом, анализ численности безработных в Тульской области подчеркивает необходимость более глубокого понимания причин и динамики безработицы в различных группах населения и регионах для разработки эффективных стратегий по борьбе с этим социально-экономическим явлением.

Таблица 2

Численность безработных [4]

Показатели	2016	2020	2021	2022	2023
По данным выборочного обследования рабочей силы (в среднем за год)					
Общая численность безработных, тыс. чел.	33.2	29.9	35.1	30.1	28.2
из их числа:					
Студенты, учащиеся, пенсионеры					
тыс. человек	6.0	5.6	7.7	7.8	9.2
процентов	18.1	18.7	21.9	25.9	32.6
Женщины					
тыс. человек	15.2	13.3	18.1	13.0	13.9
процентов	45.8	44.5	51.6	43.2	49.3
Лица, проживающие в сельской местности					
тыс. человек	7.6	8.4	6.4	9.2	9.2
процентов	22.9	28.1	18.2	30.6	32.6
По данным министерства труда и социальной защиты Тульской области (на конец года)					
Численность безработных, зарегистрированных в органах службы занятости населения, тыс. чел.	6.8	3.6	16.8	4.0	2.3
из их числа:					
Женщины					
тыс. человек	3.6	1.9	9.3	2.2	1.3
процентов	52.9	52.8	55.4	55.0	56.5
Лица, проживающие в сельской местности					
тыс. человек	1.0	0.6	2.3	0.7	0.4
процентов	14.7	16.7	13.7	17.5	17.4
Отношение численности безработных, зарегистрированных в органах службы занятости населения, к общей численности безработных, процентов	20.5	12.0	47.9	13.3	8.2

Приведем динамику численности рабочей силы, занятых и безработных в тыс. чел. (рисунок 1) за 2023 год [6]:

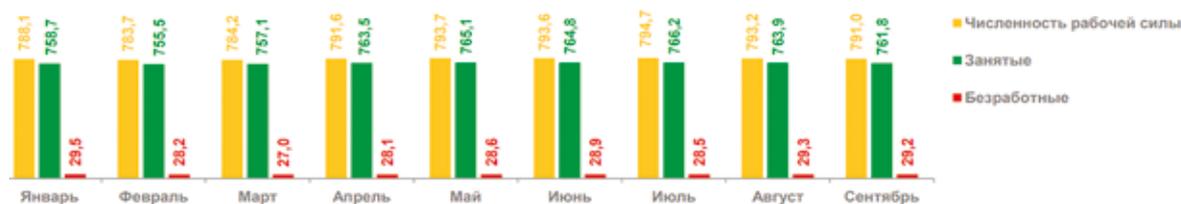


Рисунок 1. Динамика численности рабочей силы, занятых и безработных [6]

На графике видно каждый месяц происходило уменьшение рабочей силы и числа занятых работников.

Прогнозируем распределение численно-

сти безработных Тульской области по сравнению с ее соседями за периоды 2021-2023 гг. (таблица 3) [8]:

Таблица 3

Количество безработных в Тульской области по сравнению с ее соседями [8]

Регион	2021, тыс. чел.	2022, тыс. чел.	2023, тыс. чел.	2021, %	2022, %	2023, %
г. Москва	191,6	192,9	159,6	2,6	2,6	2,2
Московская область	149,6	139,0	129,8	3,6	3,4	3,1
Калужская область	25,4	21,6	21,0	4,7	4,0	3,9
Липецкая область	25,8	25,3	21,8	4,3	4,2	3,7
Орловская область	21,3	16,4	13,6	6,1	4,7	4,0
Рязанская область	27,6	20,6	15,3	5,4	4,0	2,9
Тульская область	35,1	30,1	28,2	4,4	3,8	3,6

Анализируя данные таблицы 3, регионами в период с 2021 по 2023 год, можно выделить несколько ключевых тенденций. В начале рассматриваемого периода (2021 год), Тульская область занимала четвертое место среди регионов по численности безработных, превышая только Липецкую, Калужскую и Орловскую области. Однако к 2023 году Тульская область утратила этот статус, снизившись на одну позицию в рейтинге. Этот спад можно отследить по уровню безработицы, который сократился с 4.4% в 2021 году до 3.6% в 2023 году. Важным аспектом анализа является сравнение процентного соотношения численности безработных в каждом регионе относительно общего населения. Г. Москва и Московская область демонстрируют относительно низкие уровни безработицы в 2021-2023 годах (от 2.2% до 3.6%), что может быть связано с более разнообразной экономикой и большим количеством предложений вакансий.

Калужская и Липецкая области также показывают снижение уровня безработицы в этот период, от 4.7% до 3.9% и от 4.3% до 3.7% соответственно. Это может свидетельствовать о некоторых положительных тенденциях в этих регионах в сфере занятости. Однако, в отличие от других регионов, в Тульской области уровень безработицы сократился менее значительно, оставаясь в пределах от 4.4% до 3.6%. Это может указывать на более сложные вызовы в обеспечении рабочих мест и трудоустройстве населения в данном регионе. Нельзя не отметить, что Орловская и Рязанская области также показывают снижение уровня безработицы, однако они все равно остаются выше, чем в Тульской области. Это может свидетельствовать о том, что, несмотря на снижение уровня безработицы, Тульская область все равно сталкивается с конкуренцией в сфере занятости с соседними регионами. Таким образом, анализ прогнозируемого распределения численности безработных в Тульской области в сравнении с ее соседями за период 2021-2023 гг. выявляет сложную динамику в региональной занятости, требующую дополнительных исследований для выработки эффективных стратегий по сокращению безработицы и поддержке трудоустройства.

Рассмотрим статистическую информацию о ситуации на регистрируемом рынке труда Тульского региона по городам в 2023 г. (таблица 4) [7]:

Анализируя статистическую информацию о ситуации на регистрируемом рынке труда Тульского региона по городам в 2023 году,

представленную в таблице 4, можно выделить несколько ключевых аспектов. Общая численность граждан, ищущих работу в регионе, составляет 2621 тыс. человек. Из этого общего числа 2295 тыс. человек являются безработными. Коэффициент напряженности на рынке труда оценивается на уровне 0,1, что может свидетельствовать о некоторой стабильности и относительно низком давлении на рынке труда в сравнении с другими регионами.

Рассмотрим ситуацию в отдельных городах и районах Тульского региона.

Например, в городе Тула, который является крупным центром, численность граждан, ищущих работу, составляет 760 тыс. человек, а безработных – 637 тыс. человек. Уровень безработицы в Туле оценивается на невысоком уровне в 0,19%, что может свидетельствовать о более благоприятной трудовой ситуации в данном городе. Среди других городов можно выделить Алексин, где уровень безработицы составляет 0,4%, Белев – 0,54%, Киреевск – 0,47%. Эти показатели говорят о том, что несмотря на общий низкий уровень безработицы в регионе, в отдельных городах могут возникать более выраженные трудовые проблемы. Стоит обратить внимание на такие населенные пункты, как Плавск, Суворов и Каменский район, где уровень безработицы превышает 0,5%. Это может свидетельствовать о нестабильности на рынке труда в данных местах и требует дополнительного анализа факторов, влияющих на эту ситуацию.

Анализируя коэффициент напряженности на рынке труда, можно сказать, что в ряде городов и районов он остается на низком уровне (0,1), что указывает на относительную устойчивость ситуации. Однако, например, в Каменском районе этот показатель составляет 0,4, что может свидетельствовать о более выраженных трудовых трудностях. Таким образом, подобный анализ помогает выявить основные тенденции: наибольшее количество безработных в каком-либо конкретном городе, причины безработицы в каждом населенном пункте, профессиональные навыки и спрос на рабочую силу в различных отраслях экономики городов, а также перспективные направления для развития рынка труда.

Целенаправленные усилия в области трудоустройства и поддержки рынка труда могут включать в себя разработку программ профессиональной переподготовки, создание рабочих мест, поддержку предпринимательства, проведение мероприятий по активизации трудовой деятельности и многое другое.

Таблица 4  
Статистика безработных Тульского региона по отдельным субъектам за 2023 г. [7]

Регионы	Численность граждан, ищущих работу, тыс. чел.	Численность безработных граждан, тыс. чел.	Коэффициент напряженности на рынке труда	Уровень безработицы, %
Арсеньевский район	28	27	0,2	0,51
Воловской район	15	13	0,1	0,26
Алексин	173	149	0,1	0,4
Белев	45	45	0,3	0,54
Богородицк	64	57	0,2	0,23
Венев	109	93	0,3	0,56
Донской	66	64	0,1	0,26
Ефремов	118	110	0,1	0,35
Кимовск	71	56	0,3	0,28
Киреевск	144	132	0,3	0,47
Новомосковск	217	200	0,1	0,27
Плавск	76	70	0,1	0,7
Суворов	103	94	0,4	0,56
Тула	760	637	0,1	0,19
Узловая	182	149	0,1	0,45
Щекино	153	127	0	0,23
Ясногорск	70	68	0,2	0,43
Дубенский район	15	9	0,1	0,12
Заокский район	47	41	0,1	0,5
Каменский район	38	37	0,4	0,77
Куркинский район	25	25	0,2	0,55
Одоевский район	34	33	0,4	0,55
Тепло-Огаревский район	24	21	0,1	0,39
Чернский район	44	38	0,3	0,39
Общий итог:	2621	2295	0,1	0,29

Вакансии в Тульской области в данный момент имеют низкий уровень конкуренции в пользу соискателя. Статистика говорит, что на одну вакансию приходится всего лишь 3,3 активных резюме. Это означает, что работодатели имеют небольшой выбор кандидатов, что, в свою очередь, благоприятно влияет на соискателей. Такой уровень конкуренции считается сниженным, так как на рынке труда считается нормой от 5 до 6 резюме на одно предложение о работе.

При таких условиях работодатели имеют возможность выбирать из достаточного числа кандидатов, в то время как соискатели не испытывают острой борьбы за рабочие места, но при этом они все равно стараются быть конкурентоспособными. Это может подтолкнуть соискателей к проявлению большей активности и индивидуальному подходу в своих резюме и интервью, чтобы выделиться среди остальных кандидатов.

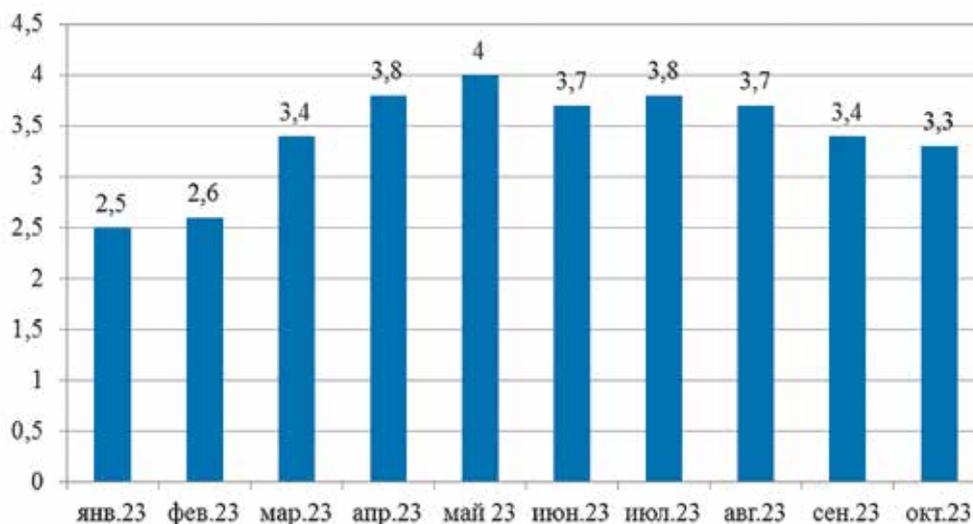
Уровень конкуренции за рабочие места среди соискателей: количество активных ре-

зюме на вакансию в 2023 году представлен на рисунке 2 [4]:

В 2023 году наблюдался высокий уровень конкуренции в определенных профессиональных сферах региона. Например, наибольшее количество резюме на одну вакансию приходилось на профессиональные сферы «Юристы» (6,5 резюме на вакансию) и «Наука, образование» (5,5 резюме на вакансию). Однако, оба этих показателя находятся в пределах нормы.

В то же время, 7 профессиональных сфер столкнулись с ярко выраженным недостатком кадров. На одну вакансию в этих сферах приходилось менее одного резюме. Эти сферы включают «Медицину, фармацевтику» (0,9 резюме на вакансию), «Строительство, недвижимость» (0,7), «Банки, инвестиции, лизинг» (0,7), «Рабочий персонал» (0,6), «Консультирование» (0,2), «Домашний персонал» (0,3) и «Добычу сырья» (0,1).

Такие показатели говорят о том, что в этих сферах имелся значительный недостаток



**Рисунок 2. Уровень конкуренции в Тульской области в 2023 году [4]**

квалифицированных кадров, и работодатели сталкивались с острой нехваткой персонала. Это может означать, что соискателям, имеющим подходящие навыки и опыт работы в этих сферах, предоставляются привлекательные возможности для трудоустройства. Работодатели могут быть более готовы к предложениям и переговорам соискателей, в связи с ограниченным количеством доступных кандидатов [9,10].

В ходе подробного анализа данных, представленных в чате, был осуществлен обширный обзор информации о рабочей силе, безработице и ситуации на рынке труда в Тульской области за период с 2016 по 2023 годы. Рассмотренные таблицы и статистические показатели позволяют выделить ключевые тенденции в динамике занятости, структуре рабочей силы и уровне безработицы в данном регионе. В период с 2016 по 2023 год общая численность рабочей силы Тульской области сократилась с 803,3 тыс. человек до 790,0 тыс. человек. Заметным трендом является снижение численности занятых, что может свидетельствовать о сложностях в обеспечении трудоустройства в регионе. Однако, стабильность в процентном соотношении числа занятых сохраняется в пределах 95,6% - 96,4%.

По гендерному аспекту, женщины составляют значительную часть рабочей силы и безработных в Тульской области. Доля женщин среди безработных варьируется, однако сохраняет относительную стабильность, а процент занятых женщин подвергается небольшим колебаниям в пределах 95,5% - 96,7%. В контексте численности безработ-

ных, анализ таблицы 2 показывает снижение общей численности с 33,2 тыс. человек в 2016 году до 28,2 тыс. человек в 2023 году. Процент студентов, учащихся и пенсионеров среди безработных увеличивается, что может свидетельствовать о трудностях трудоустройства в этих группах. Уровень безработицы снижается в ряде регионов, но некоторые, включая Тульскую область, сталкиваются с конкуренцией на рынке труда.

### **Заключение**

Обобщая полученные данные, можно отметить, что Тульская область сталкивается с вызовами в обеспечении трудоустройства и снижения безработицы, несмотря на общую стабильность на рынке труда. Важно продолжить мониторинг трудовой ситуации, выявлять факторы, влияющие на рынок труда в различных группах и регионах, и разрабатывать адаптивные стратегии поддержки занятости. Реализация эффективных мер позволит смягчить трудовые трудности и способствовать стабильному развитию Тульского региона в будущем.

Ситуация на рынке труда Тульской области в среднесрочной перспективе будет определяться темпами восстановления экономики. В будущем жителям будет труднее найти работу из-за ожидаемого небольшого снижения численности рабочей силы и роста уровня безработицы. Одной из ключевых характеристик будущей ситуации на рынке труда будет увеличение возраста работников, так как поколение 1990 и 2000 годов, вступающее в трудоспособный возраст, достаточно малочисленное. Повышение пенсионного

возраста также приведет к продлению трудовой жизни людей старшего возраста.

Однако, в 2024 году ситуация может улучшиться из-за нехватки кадров. Компании будут охотнее собеседовать и нанимать людей зрелого возраста, пенсионеров, инвалидов, студентов и молодых мам. Также будет возрастать спрос на сотрудников без опыта.

Прогноз специалистов Минэкономразвития Тульской области показывает, что к 2025 году уровень безработицы составит 4,1% рабочей силы. Несмотря на рост безработицы, темпы её роста будут невысокими [11].

В заключение, можно сказать, что для эффективного решения проблем рынка труда в Тульской области необходимо объединить все возможные ресурсы и принять комплексный подход [11].

Меры по поддержке предпринимательства, разработка и реализация программ поддержки мобильности работников, информационные кампании о вакансиях, облегчение процедур переезда и трудоустройства для мигрантов, обучение на базе потребностей предприятий, организация курсов по приобретению новых компетенций - все это способствует подготовке специалистов, востребованных на рынке труда а также созданию инновационной инфраструктуры все это может содействовать улучшению имиджа региона, а как следствие привлечению дополнительных инвестиций и созданию новых рабочих мест в текущих геополитических условиях [13].

Государство, бизнес и общество должны совместными усилиями стремиться к стабильному развитию экономики и улучшению социально-трудовой сферы в Тульской области [14].

#### Список источников:

1. Убушаева, Б. Г. К вопросу о социально-экономической сущности регионального рынка труда: теоретический аспект / Б. Г. Убушаева // Муниципальная академия. – 2019. – № 1. – С. 150-155.
2. Особенности рынка труда (на примере Тульской области) [Электронный ресурс]: - Режим доступа <https://e-koncept.ru/2016/96181.htm?ysclid=lpvm21vat795695373>;
3. Что происходит на рынке труда Тульской области? [Электронный ресурс]: - Режим доступа <https://tulapressa.ru/2023/04/chto-proisxodit-na-rynke-truda-tulskoj-oblasti-vostrebovannye-specialisty-pereobuchenie-i-mery-podderzhki/>;
4. Официальный сайт Росстата по Тульскому региону [Электронный ресурс]: - Режим доступа <https://71.rosstat.gov.ru/>;
5. Статья «Экономически активное население» [Электронный ресурс]: - Режим доступа <https://www.grandars.ru/student/statistika/ekonomicheski-aktivnoe-naselenie.html>;
6. Ильченко, С. В. Государственное регулирование рынка труда / С. В. Ильченко, Р. Ж. Сираждинов // Муниципальная академия. – 2023. – № 4. – С. 170-175. – DOI 10.52176/2304831X\_2023\_04\_170.
7. Статистическая информация о ситуации на регистрируемом рынке труда Тульской области [Электронный ресурс]: - Режим доступа <https://opendata71.ru/opendata/7106508647-siosnrttov2023g/table>;
8. Мобилизация и санкции не повлияли на рынок труда: в Тульской области нарастает кадровый голод [Электронный ресурс]: - Режим доступа <https://myslo.ru/news/tula/2023-11-21-mobilizaciya-i-sankcii-ne-povliyali-na-rynok-truda-v-tul-skoj-oblasti-narastaet-kadrovij-golod>;
9. Минэкономразвития Тульской области спрогнозировало небольшой рост безработицы в регионе [Электронный ресурс]: - Режим доступа [https://vk.com/wall-201059885\\_8555](https://vk.com/wall-201059885_8555);
10. Убушаева, Б. Г. К вопросу развития региональной занятости населения в России / Б. Г. Убушаева, А. В. Авачев // Муниципальная академия. – 2023. – № 4. – С. 144-150. – DOI 10.52176/2304831X\_2023\_04\_144.
11. Убушаева, Б. Г. К вопросу о социально-экономической сущности регионального рынка труда: теоретический аспект / Б. Г. Убушаева // Муниципальная академия. – 2019. – № 1. – С. 150-155.
12. Балацкий, Е. В. Направления регионально-отраслевой перестройки российского рынка труда / Е. В. Балацкий, Н. А. Екимова, М. А. Юревич // Муниципальная академия. – 2021. – № 3. – С. 193-201. – DOI 10.52176/2304831X\_2021\_03\_193.
13. Зотов В.Б., Чуев С.В., Афанасьев В.Я., Белоконов С.Ю., Гришаева С.А., Коновалова В.Г., Митрофанова А.Е., Митрофанова Е.А., Поляков М.Б., Тимохович А.Н., Тихонов А.И., Щелканов А.А. – «Развитие экономического и промышленного потенциала российского государства в условиях технологической блокады и санкций запада: советский опыт и современные решения» // М.: Издательство: Государственный университет управления, 2023 г. С. 258.
14. Зотов В.Б., Терехова К.О. - «Краткий анализ практик государственно-частного партнерства в городах» // международный научно-практический журнал Вестник МИРБИС, / Московская международная высшая школа бизнеса МИРБИС (Институт), №2022. № 3 (31). С. 41-46.

#### References:

1. Ubushaeva, B. G. K voprosu o socialno-ekonomicheskoy sushnosti regionalnogo rynka truda: teoreticheskij aspekt / B. G. Ubushaeva // Municipalnaya akademiya. – 2019. – № 1. – С. 150-155.
2. Osobennosti rynka truda (na primere Tulskoj oblasti) [Elektronnyj resurs]: - Rezhim dostupa <https://e-koncept.ru/2016/96181.htm?ysclid=lpvm21vat795695373>;
3. Chto proisxodit na rynke truda Tulskoj oblasti? [Elektronnyj resurs]: - Rezhim dostupa <https://tulapressa.ru/2023/04/chto-proisxodit-na-rynke-truda-tulskoj-oblasti-vostrebovannye-specialisty-pereobuchenie-i-mery-podderzhki/>;
4. Oficialnyj sajt Rosstata po Tulskomu regionu [Elektronnyj resurs]: - Rezhim dostupa <https://71.rosstat.gov.ru/>;
5. Statya «Ekonomicheski aktivnoe naselenie» [Elektronnyj resurs]: - Rezhim dostupa <https://www.grandars.ru/student/statistika/ekonomicheski-aktivnoe-naselenie.html>;
6. Ilchenko, S. V. Gosudarstvennoe regulirovanie rynka truda / S. V. Ilchenko, R. Zh. Sirazhdinov // Municipalnaya akademiya. – 2023. – № 4. – С. 170-175. – DOI 10.52176/2304831X\_2023\_04\_170.
7. Statisticheskaya informaciya o situacii na registriremom rynke truda Tulskoj oblasti [Elektronnyj resurs]: - Rezhim dostupa <https://opendata71.ru/opendata/7106508647-siosnrttov2023g/table>;
8. Mobilizaciya i sankcii ne povliyali na rynek truda: v Tulskoj oblasti narastaet kadrovij golod [Elektronnyj resurs]: - Rezhim dostupa <https://myslo.ru/news/tula/2023-11-21-mobilizaciya-i-sankcii-ne-povliyali-na-rynok-truda-v-tul-skoj-oblasti-narastaet-kadrovij-golod>;
9. Minekonomrazvitiya Tulskoj oblasti sprognozirovalo nebolshoj rost bezraboticy v regione [Elektronnyj resurs]: - Rezhim dostupa [https://vk.com/wall-201059885\\_8555](https://vk.com/wall-201059885_8555);
10. Ubushaeva, B. G. K voprosu razvitiya regionalnoj zanyatosti naseleniya v Rossii / B. G. Ubushaeva, A. V. Avachev // Municipalnaya akademiya. – 2023. – № 4. – С. 144-150. – DOI 10.52176/2304831X\_2023\_04\_144.
11. Ubushaeva, B. G. K voprosu o socialno-ekonomicheskoy sushnosti regionalnogo rynka truda: teoreticheskij aspekt / B. G. Ubushaeva // Municipalnaya akademiya. – 2019. – № 1. – С. 150-155.
12. Balackij, E. V. Napravleniya regionalno-otraslevoj perestrojki rossijskogo rynka truda / E. V. Balackij, N. A. Ekimova, M. A. Yurevich // Municipalnaya akademiya. – 2021. – № 3. – С. 193-201. – DOI 10.52176/2304831X\_2021\_03\_193.
13. Zotov V.B., Chuev S.V., Afanas'ev V.Ya., Belokonev S.Yu., Grishaeva S.A., Konovalova V.G., Mitrofanova A.E., Mitrofanova E.A., Polyakov M.B., Timoxovich A.N., Tixonov A.I., Shhelkanov A.A. – «Razvitie ekonomicheskogo i promy`shlennogo potenciala rossijskogo gosudarstva v usloviyax tehnologicheskoy blokady` i sankcij zapada: sovetskij opy`t i sovremenny`e resheniya» // М.: Izdatel`stvo: Gosudarstvenny`j universitet upravleniya, 2023 g. S. 258.
14. Zotov V.B., Terexova K.O. - «Kratkij analiz praktik gosudarstvenno-chastnogo partnerstva v gorodax» // mezhduнародny`j nauchno-prakticheskij zhurnal Vestnik MIRBIS, / Moskovskaya mezhduнародnaya vy`sshaya shkola biznesa MIRBIS (Institut), №2022. № 3 (31). С. 41-46.

УДК 005.511

DOI: [10.52176/2304831X\\_2024\\_02\\_161](https://doi.org/10.52176/2304831X_2024_02_161)

EDN: [GJJHAK](https://www.edn.ru/GJJHAK)

## Масштабирование бизнеса в нестабильных экономических условиях

## Scaling a business in unstable economic conditions



### Ирина Владимировна Денисова

ФГБОУ ВО «Государственный университет управления»,  
преподаватель кафедры теории и организации управления,  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7711-6851>, SPIN-код: 5121-1186,  
AuthorID: 1146392.  
109542, Россия, Москва, Рязанский проспект, 99.  
E-mail: [idenisova@inbox.ru](mailto:idenisova@inbox.ru)

### Irina V. Denisova

FSBEI HE "State University of Management", Lecturer of the Department  
of Theory and Organization of Management,  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7711-6851>, SPIN-код: 5121-1186, AuthorID:  
1146392.  
99 Ryazan Avenue, Moscow, Russia, 109542.  
E-mail: [idenisova@inbox.ru](mailto:idenisova@inbox.ru)

### Аннотация.

Предприниматели России сталкиваются с вызовами, обусловленными нестабильными экономическими условиями. Развитие бизнеса ограничивается как внутренними, так и международными экономическими препятствиями, в числе которых инфляция, девальвация рубля, повышение ключевой ставки и законодательные ограничения. В дополнение, бизнес-планирование усложняется постоянным появлением новых непредсказуемых обстоятельств, оказывающих влияние на бизнес-операции с почти месячной регулярностью. Однако даже на фоне этих трудностей, многие предприятия в различных секторах находят пути для масштабирования и использования существующих возможностей. В статье предлагаются направления, имеющие перспективы роста в ближайшее время.

### Ключевые слова.

Бизнес, рынок, предпринимательство, управление, масштабирование, диверсификация, импортозамещение, франчайзинг.

### Abstract.

Russian entrepreneurs face challenges caused by unstable economic conditions. Business development is limited by both domestic and international economic obstacles, including inflation, devaluation of the ruble, increase in the key rate and legislative restrictions. In addition, business planning is complicated by the constant emergence of new unpredictable circumstances that impact business operations on an almost monthly basis. However, even amid these challenges, many businesses across various sectors are finding ways to scale and take advantage of existing opportunities. The article suggests areas that have growth prospects in the near future.

### Keywords.

Business, market, entrepreneurship, management, scaling, diversification, import substitution, franchising.

## Введение

Масштабируемость предприятия отражает его способность адекватно адаптироваться и наращивать операционную деятельность в соответствии с растущими объемами. Этот аспект является ключевым для гарантирования долговременного успеха организации, так как он способствует сохранению операционной эффективности, оптимизации ресурсного потенциала и увеличению рентабельности [1].

Неважно, какой у компании бизнес: ларьки с фруктами, крупная сеть с техникой, салон красоты. Если компания хочет долго работать на рынке и увеличивать прибыль, ей обязательно придется расширяться. Это связано с жизненным циклом бизнеса. Если он не будет развиваться и расти, то перейдет в стадию стагнации, а потом погибнет.

Почему важно масштабировать бизнес? Масштабирование снижает риски. Дело в том, что предприниматель может управлять только бизнес-процессами, которые происходят внутри компании. При этом сам рынок нестабилен, и на нем постоянно происходят изменения. Некоторые из них могут навредить работе бизнеса [2].

К примеру, предприниматель открыл продуктовый магазин. Он долго работает в плюс, и клиенты его любят, потому что там всегда свежая выпечка и хороший мясной отдел. Первое, что ему угрожает — это конкуренты: если рядом откроется крупный сетевой магазин, небольшой точке будет сложно бороться за покупателей. Но есть и другие угрозы, не такие очевидные. Например, поставщики могут сильно поднять цены, а арендодатель — не продлить договор. Или просто перекопают дорогу, перекрыв основной автомобильный трафик [3].

Если у компании только одна точка, эти проблемы могут поставить под угрозу ее существование. А если предприниматель вовремя задумался о расширении и открыл несколько магазинов, бизнес не погибнет и даже сможет поддержать убыточную точку, пока ситуация не наладится.

## Основная часть

Как понять, что компания готова к масштабированию? Основные факторы:

- Рынок требует масштабирования. Например, в нише нет конкурентов или они слабые, появилась возможность расширить географию присутствия. Тогда масштабирование — это способ занять максимальную долю рынка и заработать больше.

- Продукт востребован. Если в заведении постоянные очереди или запись расписана на недели вперед, вывод однозначный: пора расширяться.

- Бизнес налажен, стабильно приносит прибыль более полугодом, а предприниматель хорошо понимает и контролирует все процессы. Это самый распространенный сценарий: даже если у компании нет очередей или возможностей для полного захвата рынка, но она крепко стоит на ногах — это хорошая база для развития [4].

Как масштабировать бизнес? Этот вопрос сложный. Из-за того, что нужно учитывать множество факторов и специфику бизнеса, каждой компании придется разработать собственный сценарий. Хотя универсального решения нет, обратиться к мыслям поможет анализ. Сначала нужно оценить рынок и работу компании, выбрать стратегию и продумать, как посчитать ее эффективность. Поговорим о каждом шаге подробнее [5].

### Шаг 1. Оценка рынка.

Анализ рынка поможет оценить перспективы бизнеса, понять, что ему угрожает и стоит ли вообще заниматься расширением. Что нужно включить в анализ:

Стоимость рынка. Это количество денег, которое покупатели готовы потратить на конкретную услугу или товар. Рассчитать показатель можно разными способами. Проще всего воспользоваться формулой [6].

Целевая аудитория × Уровень потребления × Средний чек

- Целевая аудитория показывает, сколько человек будут потенциально пользоваться товарами и услугами компании. Например, компания собирается открыть салон красоты для собак. Скорее всего, клиентами будут люди, у которых есть постоянный доход, например, мужчины и женщины старше 25-ти лет.

Определить, сколько человек в городе подходит под такое описание можно разными способами: проверить официальную статистику или зайти в популярную соц-

сеть и выставить фильтры на определенный возраст и локацию. Допустим, получилось около 600 000 человек.

Но нам нужно учитывать только людей, у которых есть собака. Здесь тоже поможет статистика: по данным ВЦИОМ собак держит примерно 38% россиян. Значит, наша ЦА — около 228 000 человек.

- Уровень потребления - количество товаров и услуг, которые потребляет один человек за определенный период, например, год. Точно рассчитать этот показатель трудно: данные можно брать из опросов, исследований и анкет. Но иногда провести такое исследование невозможно или дорого, поэтому придется ориентироваться на собственные предположения. Например, длинношерстной собаке нужна стрижка примерно раз в месяц. Но хозяева не всегда регулярно водят питомцев в салоны, а есть собаки, которым не требуется постоянная стрижка, а достаточно мытья и стрижки когтей раз в полгода. По примерным подсчетам, определяем, что одна собака посещает салон примерно 4 раза в год.

- Средний чек. Это сумма, которую в среднем тратит клиент в заведении за один раз. Обычно эти данные есть у любой компании, которая следит за своими процессами. Если нет, ее легко посчитать: нужно общую выручку за период (в нашем случае — год) разделить на количество покупателей.

Конкуренция. При масштабировании конкурентный анализ помогает выявить, с кем предстоит делить рынок и каковы шансы компании занять свое место на нем. Если подробно изучить, что и как делают конкуренты, можно найти возможности, которые выделяют вашу компанию и привлекут больше клиентов [7].

Например, маленькому груминг-салону сложно бороться с крупной федеральной сетью. Но такие игроки ориентируются на среднего покупателя. Небольшой бизнес может работать с конкретным сегментом ЦА: например, заниматься подготовкой собак к выставкам. Или расширить аудиторию и предлагать уходовые процедуры для кошек.

Анализ конкурентов нужно сопоставлять со стоимостью рынка. К примеру, если ры-

нок маленький, а конкуренция на нем высокая, возможно, нет смысла масштабироваться в этой же нише и стоит поискать другие возможности.

Внешние факторы. На работу бизнеса влияют обстоятельства, которые совсем не зависят от продавцов товаров и услуг: например, изменения в законодательстве, международная политика, инфляция. Иногда их можно предугадать, а иногда — нет, но важно все равно следить за тем, как обстоит ситуация в стране [8].

Шаг 2. Оценка внутренних ресурсов.

Когда компания определила, какие возможности на рынке у нее есть, стоит понять, есть ли у нее ресурсы на борьбу с угрозами. Первое, что нужно оценить — капитал, который можно вложить в масштабирование. Лучше всего использовать собственные средства, но часто у компании попросту нет лишних денег. Здесь возникает парадокс: в стратегическом планировании масштабирование снижает риски, а в тактическом сильно повышает. Поэтому, если речь о расширении на заемные средства, важно тщательно все взвесить. Что еще понадобится для расширения, зависит от специфики бизнеса. Стоит проверить как долго продукт компании будет актуальным и хватит ли для работы трудовых и материальных ресурсов, например, техники или оборудования [9].

Шаг 3. Выбор стратегии.

Существует три основных типа стратегий расширения: горизонтальная, вертикальная и изменение параметров бизнес-модели.

Горизонтальная стратегия. Это способ масштабирования за счет количественного увеличения, копирования бизнес-модели. Горизонтальным расширением можно считать открытие новых точек в пределах одного города или разных регионов страны.

Вертикальная стратегия. Это способ расширения, при котором компания берет на себя работу поставщика или покупателя. Например, розничная компания наращивает объем продаж, чтобы закупаться у производителя напрямую, в обход посредника. Или сама становится оптовой компанией или производителем.

Изменение параметров бизнес-модели. К нему относится расширение продуктового ассортимента. Например, если

компания продает керамическую плитку, она может добавить в ассортимент и другие товары для ремонта: например, обои и сопутствующие товары — клей, затирку, инструменты. Иногда можно менять другие параметры бизнес-модели. К примеру, запустить онлайн-продажи. Какую стратегию выбрать, зависит от специфики бизнеса [10].

Шаг 4. Расстановка контрольных точек.

Допустим, анализ показал, что перспектива для развития есть, и компания определилась со стратегией. Но масштабироваться без целей нельзя, иначе компания не сможет понять, какой эффект принесло расширение: прибыль или убытки.

Плановые показатели помогут бизнесу принимать решения в процессе роста. Если предприниматель поймет, что выйти на плановые показатели не получается, он сможет оперативно принять решение: найти выход или закрыть проблемную точку, чтобы не потерять больше денег.

Масштабировать нужно любой бизнес. Это снижает риски в долгосрочном периоде: чем крупнее компания, тем лучше она противостоит угрозам внешней среды. Считается, что компания готова к расширению, если она стабильно приносит прибыль хотя бы полгода, на ее товары и услуги высокий спрос или есть возможность занять доминирующие позиции на рынке. Универсальной стратегии масштабирования не существует: у каждой компании будет собственный сценарий. Самое важное — проанализировать состояние рынка и определить, какие перспективы есть у компании, что ей угрожает и сможет ли бизнес справиться с угрозами с помощью собственных ресурсов. Если перспективы есть, можно переходить к выбору стратегии расширения. Обязательно нужно рассчитать примерную прибыль за период, точку безубыточности и окупаемости. Они помогут определить целесообразность расширения.

Одним из важных направлений является **импортозамещение**. В 2022 году российский рынок покинули сотни иностранных брендов. На их место приходят новые иностранные компании, однако российские предприятия также активно захватывают освободившиеся рыночные сегменты и укрепляют свои позиции. Импортозамещение

является одним из ключевых бизнес-трендов 2023 года и, как ожидается, сохранит свою важность и в 2024 году. В настоящее время рынок предоставляет множество свободных ниш, от экономического до премиального сегмента, которые российские компании еще предстоит освоить [11]. Это означает, что бизнес, оперирующий в сферах с растущим спросом, имеет все шансы на расширение вместе с этими направлениями.

Рекомендации следующие. Предпринимателю следует анализировать потенциальные возможности для роста предприятия, исследовать рыночные ниши, которые в настоящее время демонстрируют динамичное развитие, с целью их освоения или предоставления услуг в этих сегментах. Имеет смысл рассмотреть расширение ассортимента товаров в рамках существующих логистических схем, если они уже налажены в вашем бизнесе. Диверсификация, ориентированная на замещение импорта, способствует повышению устойчивости бизнеса и может способствовать увеличению объема продаж.

Еще одним направлением является **франчайзинг**. Франчайзинг возобновляет своё присутствие на российском рынке, что обусловлено множеством факторов. Отток технологий из страны привёл к увеличению спроса на проверенные бизнес-модели. Франчайзинг также способствует экономии ресурсов, поскольку позволяет концентрировать затраты в рамках одного бренда, достигая благодаря объединению экономии на масштабе во всём, начиная от логистики и заканчивая закупкой сырья.

Наблюдается недостаток сетевых компаний, способных предложить рынку высококачественные автоматизированные решения. Бизнес-сообщество заинтересовано в приобретении франшиз с уже налаженными технологическими процессами, чтобы избежать необходимости их самостоятельной разработки [12].

Рекомендации следующие. Владелец стабильных и успешных бизнесов с чёткой моделью, отлаженными процессами и известным брендом стоит рассмотреть возможность развития франчайзинга. Франчайзинг обеспечивает шансы на масштабирование бизнеса без значительных

капиталовложений. Однако необходимо быть готовым к тщательному отбору франчайзи и контролю за их деятельностью, чтобы гарантировать высокий уровень сервиса и качества продукции. Использовать потенциал существующих сильных франшиз в своей отрасли для развития своего бизнеса.

Другое направление развития - **новые рынки**. Известны случаи успешного расширения бизнеса российских предпринимателей за рубежом, в частности, их проникновения на рынок через открытие офисов в таких местах, как Дубай, что способствует масштабированию деятельности, приобретению качественного сырья и продвижению бренда на международном уровне.

Рекомендации следующие. Важно осуществить анализ собственной продукции и услуг с целью определения потенциала их внедрения на новых рынках. Активно использовать возможности для импорта и экспорта в стратегии ведения бизнеса.

Еще одно направление - **новые технологии**. Одной из стратегий для расширения бизнеса в 2024 году является интеграция новых информационных технологий или создание уникального ИТ-продукта. В эпоху цифровой трансформации и автоматизации, как государственные, так и коммерческие структуры стремятся к оптимизации процессов с помощью CRM-систем, чат-ботов, облачных хранилищ и прочих инструментов, облегчающих выполнение повседневных задач. Однако для предпринимателей критически важно своевременно адаптироваться к новым изменениям, поскольку отставание в технологическом развитии может обернуться значительными финансовыми потерями [13].

Разработка индивидуальных ИТ-решений является отдельной категорией, которая может преобразить бизнес. Информационные технологии позволяют эффективно преодолевать географические барьеры, и если вы обнаружите инновационную и востребованную идею, это может стать катализатором для расширения вашего бизнеса на новые рынки.

Рекомендации следующие. Надо оценить, какие процессы в бизнесе подлежат автоматизации с помощью доступных на рынке инструментов или разработок, соз-

данных по индивидуальному заказу. Разработайте ИТ-продукт, который будет отвечать на запросы рынка и позволит вам расширять деятельность, используя его в качестве основы для масштабирования.

И конечно, поиск **новых источников финансирования**. Для достижения масштабирования бизнеса требуются дополнительные финансовые ресурсы, и существует множество путей их привлечения. Одной из возможностей является сотрудничество с фондами, поддерживающими малый бизнес, открытыми для стартапов различной специализации, от биотехнологий до микроэлектроники [14]. Альтернативный подход заключается в привлечении частного капитала и реализации совместных инвестиционных проектов. В России существует значительное количество квалифицированных инвесторов, заинтересованных в инвестициях в бизнес без участия в его операционной деятельности. Для компаний, уже имеющих несколько рабочих точек, варианты включают продажу долей или организацию акционерного общества для запуска розничных операций с помощью средств инвесторов.

Рекомендации следующие. Надо исследовать методы привлечения частного финансирования, включая возможности и связанные с этим риски, поскольку не все предприятия способны масштабироваться и выполнять обязательства перед инвесторами. Следует оценивать реальный потенциал компании. Учитывать возможные колебания рыночных условий. Привлекать частный капитал, опираясь на проверенные и надежные бизнес-модели. Имплементировать автоматизацию и цифровые технологии, чтобы подготовить бизнес к масштабированию.

### Заключение

Фундаментальной обязанностью каждого предпринимателя является инициирование изменений и активизация процессов, способствующих развитию компании. Деятельность в сложных условиях стимулирует укрепление устойчивости и роста. Важно не просто обнаруживать потенциальные возможности, но и эффективно использовать их.

**Список источников:**

1. Зотов В.Б., Пышкина А.В. Управление экологическим оздоровлением окружающей среды на уровне района // Муниципальная академия. – 2023. – № 3. – С. 138-144. – DOI 10.52176/2304831X\_2023\_03\_138
2. Райченко А.В. Декомпозиция задач администрирования, как предмета цифровизации управления экономикой // Инновации и инвестиции. – 2024. – № 1. – С. 143-147.
3. Серебрякова Г.В., Незамайкин И.В. Ценностное основание муниципального управления // Муниципальная академия. – 2023. – № 2. – С. 72-76. – DOI 10.52176/2304831X\_2023\_02\_72.
4. Ермилина Д.А., Денисова И.В., Кануникова М.И., Лесникова О.В. Формирование и совершенствование конкурентной стратегии банка // Муниципальная академия. – 2023. – № 3. – С. 98-104. – DOI 10.52176/2304831X\_2023\_03\_98.
5. Райченко А.В. Модернизация методологии исследований экономики и управления промышленным развитием // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2023. – Т. 13, № 4-1. – С. 665-672. – DOI 10.34670/AR.2023.55.22.082.
6. Серебрякова Г.В., Незамайкин И.В. Новые требования к государственным служащим в условиях постпандемии // Муниципальная академия. – 2021. – № 2. – С. 64-69. – DOI 10.52176/2304831X\_2021\_02\_64.
7. Зотов В.Б., Свиридова П.А. Стратегический вектор развития инфраструктуры отрасли «Молодежная политика» в Тульской области // Муниципальная академия. – 2023. – № 4. – С. 294-301. – DOI 10.52176/2304831X\_2023\_04\_294.
8. Кротенко, Т. Ю. Управленческое консультирование: поиск новых форм организации бизнеса // Муниципальная академия. – 2024. – № 1. – С. 176-183. – DOI 10.52176/2304831X\_2024\_01\_176.
9. Узунян А.С., Кузьмина Е.Ю. Влияние цифровой среды на мотивацию и профессиональное развитие сотрудников // Муниципальная академия. – 2022. – № 3. – С. 29-36. – DOI 10.52176/2304831X\_2022\_03\_29.
10. Серебрякова Г.В., Незамайкин И.В. Ценностное проектирование подготовки государственных служащих // Муниципальная академия. – 2020. – № 2. – С. 37-44.
11. Денисова И. В. Уточнение понятия «диверсификация» // Вестник евразийской науки. – 2022. – Т. 14, № 6.
12. Зотов В.Б., Исаева М.И. Вопросы местного самоуправления в современных российских и иностранных исследованиях // Муниципальная академия. – 2023. – № 3. – С. 11-16. – DOI 10.52176/2304831X\_2023\_03\_11.
13. Афанасьев В.Я., Райченко А.В., Поляков М.Б. Исторические подходы, эффективные решения и перспективные разработки отечественной школы управления по мобилизации потенциала экосистем // Управление. – 2023. – Т. 11, № 3. – С. 5-14. – DOI 10.26425/2309-3633-2023-11-3-5-14.
14. Krotenko T. Yu. Digital tools of a modern manager: analysis of problems and opportunities of engineering and economic education // Yaroslavl Pedagogical Bulletin. – 2024. – No. 1(136). – P. 71-77. – DOI 10.20323/1813-145X\_2024\_1\_136\_71.

**References:**

1. Zotov V.B., Pyshkina A.V. Management of environmental improvement of the environment at the district level // Municipal Academy. – 2023. – No. 3. – P. 138-144. – DOI 10.52176/2304831X\_2023\_03\_138
2. Raichenko A.V. Decomposition of administration tasks as a subject of digitalization of economic management // Innovations and investments. – 2024. – No. 1. – P. 143-147.
3. Serebryakova G.V., Nezamaikin I.V. The value basis of municipal government // Municipal Academy. – 2023. – No. 2. – P. 72-76. – DOI 10.52176/2304831X\_2023\_02\_72.
4. Ermilina D.A., Denisova I.V., Kanunikova M.I., Lesnikova O.V. Formation and improvement of the bank's competitive strategy // Municipal Academy. – 2023. – No. 3. – P. 98-104. – DOI 10.52176/2304831X\_2023\_03\_98.
5. Raichenko A.V. Modernization of the methodology for researching economics and industrial development management // Economics: yesterday, today, tomorrow. – 2023. – T. 13, No. 4-1. – pp. 665-672. – DOI 10.34670/AR.2023.55.22.082.
6. Serebryakova G.V., Nezamaikin I.V. New requirements for civil servants in post-pandemic conditions // Municipal Academy. – 2021. – No. 2. – P. 64-69. – DOI 10.52176/2304831X\_2021\_02\_64.
7. Zotov V.B., Sviridova P.A. Strategic vector for the development of infrastructure in the "Youth Policy" industry in the Tula region // Municipal Academy. – 2023. – No. 4. – P. 294-301. – DOI 10.52176/2304831X\_2023\_04\_294.
8. Krotenko, T. Yu. Management consulting: search for new forms of business organization // Municipal Academy. – 2024. – No. 1. – P. 176-183. – DOI 10.52176/2304831X\_2024\_01\_176.
9. Uzunyan A.S., Kuzmina E.Yu. The influence of the digital environment on the motivation and professional development of employees // Municipal Academy. – 2022. – No. 3. – P. 29-36. – DOI 10.52176/2304831X\_2022\_03\_29.
10. Serebryakova G.V., Nezamaikin I.V. Value design of training of civil servants // Municipal Academy. – 2020. – No. 2. – P. 37-44.
11. Denisova I. V. Clarification of the concept of "diversification" // Bulletin of Eurasian Science. – 2022. – T. 14, No. 6.
12. Zotov V.B., Isaeva M.I. Issues of local self-government in modern Russian and foreign studies // Municipal Academy. – 2023. – No. 3. – P. 11-16. – DOI 10.52176/2304831X\_2023\_03\_11.
13. Afanasyev V.Ya., Raichenko A.V., Polyakov M.B. Historical approaches, effective solutions and promising developments of the domestic school of management for mobilizing the potential of ecosystems // Management. – 2023. – T. 11, No. 3. – P. 5-14. – DOI 10.26425/2309-3633-2023-11-3-5-14.
14. Krotenko T. Yu. Digital tools of a modern manager: analysis of problems and opportunities of engineering and economic education // Yaroslavl Pedagogical Bulletin. – 2024. – No. 1(136). – P. 71-77. – DOI 10.20323/1813-145X\_2024\_1\_136\_71.

УДК 338.242.2

DOI: [10.52176/2304831X\\_2024\\_02\\_167](https://doi.org/10.52176/2304831X_2024_02_167)

EDN: [GMQUDT](https://www.edn.ru/GMQUDT)

## Управление государственными закупками: пресечение нарушений и манипуляций поставщиков

## Public procurement management: suppression of violations and manipulations of suppliers



### **Антон Маркович Петров**

ФГБОУ ВО «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова», ведущий научный сотрудник Научно-исследовательского института развития образования, кандидат экономических наук, доцент, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4582-8066>, Web of Science Researcher ID: <https://www.researcherid.com/rid/T-5756-2018>, SPIN-код: 7144-0320, AuthorID: 667389. 115054, Российская Федерация, Москва, Стремянный переулок, д.36 e-mail: [PETROV-AM2000@yandex.ru](mailto:PETROV-AM2000@yandex.ru)

### **Petrov Anton Markovich**

Plekhanov Russian University of Economics, Leading Researcher of the Scientific research institute "Education development", Cand. Sc. (Economics), Associate Professor, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4582-8066>, Web of Science Researcher ID: <https://www.researcherid.com/rid/T-5756-2018>, SPIN-код: 7144-0320, AuthorID: 667389. 36, Stremyanny lane, Moscow, Russia, 115054 e-mail: [PETROV-AM2000@yandex.ru](mailto:PETROV-AM2000@yandex.ru)



### **Валерия Денисовна Шитова**

ФГБОУ ВО «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова», магистрант 2 курса кафедры государственного и муниципального управления. 115054, Российская Федерация, Москва, Стремянный переулок, д.36 e-mail: [shitova.valera@yandex.ru](mailto:shitova.valera@yandex.ru)

### **Shitova Valeria Denisovna**

Plekhanov Russian University of Economics, 2nd year undergraduate student of the Department of Public and Municipal Administration. 36, Stremyanny lane, Moscow, Russia, 115054 e-mail: [shitova.valera@yandex.ru](mailto:shitova.valera@yandex.ru)

#### *Аннотация.*

В данной статье осуществляется анализ рисков, возникающих в процессе реализации государственных закупок. Особое внимание в статье уделяется проблеме недобросовестного поведения поставщиков, а также роли использования информационных технологий в процесс минимизации указанных рисков. Эффективность государственных и муниципальных закупок является критически важной для достижения национальных и региональных целей развития, требует усиленного внимания к процессам их управления, влияет на качество жизни общества и социально-экономическую стабильность. Авторами статьи предлагается создание нового инструмента контроля над исполнением государственного контракта. В качестве предложения выдвигается концепция интеграции функционала мониторинга исполнения контрактов в информационную систему ЕИС Закупки, что должно, по мнению авторов работы, существенно повысит эффективность управления рисками, связанными с процессом государственных и муниципальных закупок.

#### *Ключевые слова.*

Государственные и муниципальные закупки, контрактная система в сфере закупок, подрядные организации, государственный заказчик, электронная платформа.

#### **Введение**

В настоящее время, проблема эффективности осуществления государственных и муниципальных закупок является одним из самых актуальных вопросов с точки зрения управления текущими организационными и процедурными процессами. Основной целью контрактной системы в сфере закупок является качественное, эффективное, оптимальное удовлетворение потребностей государства в обеспечении реализации национальных, региональных, локальных целей и задач государственной деятельности, а также последовательного стабильного и комплексного развития всех сфер общественной жизни, территорий страны. Система государственных и муниципальных закупок является основополагающим механизмом реализации государственной политики в различных областях и в конечном счете оказывает значительное влияние на все

#### *Abstract.*

This article conducts an analysis of the risks arising in the process of implementing government procurements. The article pays special attention to the issue of suppliers' dishonest behavior, as well as the role of using information technologies in the process of minimizing these risks. The efficiency of government and municipal procurements is critically important for achieving national and regional development goals, requires heightened attention to their management processes, and affects the quality of life of society and socio-economic stability. The authors of the article propose the creation of a new tool for controlling the execution of government contracts. As a proposal, the concept of integrating contract execution monitoring functionality into the procurement information system «EIS Procurements» is put forward, which, in the opinion of the authors, should significantly increase the efficiency of risk management associated with the process of government and municipal procurements.

#### *Keywords.*

State and municipal procurement, state order, contracting organizations, state customer, electronic platform.

общество, в зависимости от позиции рассмотрения.

Для государства:

- Реализация целей и задач государственной и муниципальной политики.
- Повышение уровня благосостояния населения страны.
- Формирование стабильного и эффективного рычага влияния и регулирования динамичных сфер общественной жизни (здравоохранение, рынки, общественные блага и т.д.).
- Поддержание экономической, социальной стабильности, безопасности.
- Оптимальное и эффективное перераспределение ресурсов.

Для общества:

- Повышение уровня качества жизни населения страны.
- Удовлетворение общественных потребностей.
- Стабилизация общественных отношений.

Для экономических субъектов рынка:

- Экономическое развитие.
- Стабильность в развитии организации.
- Получение гарантированной прибыли.

Таким образом, можно сделать вывод, что от качества и эффективности реализации данного механизма зависит общее состояние общественных взаимоотношений, качественного состояния и развития государства в разных направлениях его деятельности. В связи с изложенным, государству необходимо уделять особое внимание процессу организации управления государственных и муниципальных закупок, в том числе используя информационные технологии для минимизации рисков в области надлежащего исполнения поставщиками предмета закупок.

Целью данной работы является рассмотрение различных видов рисков, связанных с государственными и муниципальными закупками, а также разработка предложений по минимизации данных рисков с использованием информационных технологий.

Для проведения исследований использовались нормативно-правовые документы [1 – 7], материалы из научных изданий [8 – 15], информация с сайта «ЕИС Закупки» [16].

### Основная часть

Система государственных и муниципальных закупок регулируется федеральными законами и нормативно-правовыми актами [1 – 7], которые являются ключевым элементом для определения отношений между государством, общественным сектором и частным бизнесом. К ним относятся:

- Гражданский кодекс РФ, который занимается урегулированием правоотношений, связанных в первую очередь с гражданско-правовыми договорами и

сделками, а также определением прав и обязанностей сторон, прав на результаты интеллектуальной деятельности.

- Налоговый кодекс РФ, устанавливающий порядок налогообложения юридических лиц, доходов, получаемые от договоров и сделок, а также порядок уплаты налогов.

- Трудовой кодекс РФ.

- Земельный кодекс РФ.

- Федеральный закон «О защите конкуренции» от 26.07.2006 № 135-ФЗ.

- Федеральный закон «О закупках товаров, работ, услуг определёнными видами юридических лиц» от 18.07.2011 № 223-ФЗ.

- Федеральный закон «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для нужд государства и муниципальных органов» от 05.04.2013 № 44-ФЗ.

- И другие правовые акты.

В основе контрактной системы закупок товаров, работ, услуг лежит сложная структура участников, включающая федеральные органы власти, органы исполнительной власти субъектов РФ, органы местного самоуправления, государственные корпорации, к примеру такие как «Росатом», «Роскосмос», а также заказчики и участники закупок. Система предусматривает использование единой информационной системы для оптимизации процессов закупок, кроме случаев, когда это не предусмотрено законом.

Принципы, на которых базируется система закупок, включают в себя открытость и прозрачность данных о закупках, а также обеспечение: поддержания конкурентной среды, повышения профессионализма заказчиков, стимулирования инноваций, достижения единства системы закупок, ответственности с целью достижения своевременного и эффективного удовлетворения государственных и муниципальных нужд и др.

Вышеуказанные принципы и их реализация является основой для эффек-



**Рисунок 1. Элементы осуществления управления государственными закупками**

тивного управления процессами и процедурами государственных и муниципальных закупок.

Соблюдение и реализация принципов проявляется на каждом этапе и элементе осуществления управления государственными и муниципальными закупками (рис. 1), а также воплощается в результате использования определенного инструментария:

- государственная поддержка: субсидирование, системы поощрений, обмена опытом;
- использование информационных и технологических инструментов обеспечения государственных закупок;
- сотрудничество с посредниками.

От качества и оптимальности использования инструментария, его постоянной модернизации и интегрирования в систему взаимоотношений в процессе реализации государственных закупок зависит результат и эффект, оказываемый на объект закупок, а в конечном счете на всю область и ее цель, с точки зрения государства. В настоящее время в Российской Федерации (РФ), в общем, эффективность реализации механизма государственных закупок и применение различных инструментов является одним из основных вопросов, который государство решает, применяя различные меры по противодействию возникающих на разном этапе рисков

**Таблица 1**

**Риски возникающие в процессе осуществления государственных и муниципальных закупок**

Стороны государственных и муниципальных закупок (Заказчик - государство, Частный сектор - поставщик)	Риски (опасности)
Заказчик	Осуществление нечестной конкуренции поставщиком. Неэтичное поведение поставщика. Возможность нанесения убытков сторонним (третьим) лицам. Вероятность заключения соглашения с финансово неустойчивым и некомпетентным поставщиком. Опасность невыполнения или ненадлежащего выполнения поставщиком договоренностей. Риск получения товаров низкого качества или неудовлетворительного исполнения услуг.
Поставщик	Опасность задержек в осуществлении финансирования. Вероятность ухудшения условий на рынке. Риск отказа от подписания контракта победителем торгов после их выигрыша. Опасность неверного понимания условий, изложенных в документах о закупке. Риск в установленном размере начальной максимальной стоимости контракта.

и проблем. Основные проблемы и риски, существующие в настоящее время в РФ, в сфере осуществления государственных и муниципальных закупок представлены в табл. 1:

В данном случае, в первую очередь нами будут рассмотрены и проанализированы риски, возникающие у государства в процессе реализации процедуры государственных и муниципальных закупок, так как реализация потребностей государства в достижение его целей и задач является приоритетной.

Анализируя приведенные в таблице риски, можно понять, что основным обобщающим признаком указанных рисков является недобросовестность поведения поставщика товаров/услуг. С целью управления данным риском и устранения возникающих в процессе организации процедуры закупки проблем, государством создаются и интегрируются различные виды технологий, в том числе информационные технологии.

Информационные технологии играют сегодня ключевую роль, в том числе в сфере государственных и муниципальных закупок, преобразуя и оптимизируя

процедуры закупки, повышая их прозрачность и эффективность. За более чем 10 лет в этой области произошли значительные изменения благодаря IT-решениям. Рассмотрим в целом несколько направлений их применения в сфере закупок:

- создание единой электронной площадки, что дает возможность для проведения закупочных процедур в электронном формате, а также ведет к упрощению процесса подачи заявок, снижению издержек участников, увеличению числа участников, сокращению времени на проведение закупок;

- развитие системы электронного документооборота: минимизация бумажного документооборота и переход на электронный формат ведения документации при проведении конкурсов на закупку, что позволяет увеличить скорость обмена документами, снизить вероятность ошибок и потерь документов, а также ведет к росту удобства хранения документов;

- создание и развитие баз данных и реестров, т.е. создание унифицированных баз данных о поставщиках, кон-

Таблица 2

**Общий алгоритм реализации процедуры государственных закупок (с применением ЕИС)**

Этап	Этап реализации процедуры государственных закупок
1	Формирование плана-графика проведения закупок в соответствии с утвержденным федеральным бюджетом
2	Принятие решения по вопросу проведения закупки
3	Проведение работ по подготовке всей необходимой технико-экономической документации на закупку товаров/услуг
4	Проведение работ по подготовке документации о проведении самого конкурса на закупку (в ней указываются все условия по проведению конкретной закупки, к примеру, требования к поставщику, сроки подачи заявок от участников конкурса и т.п.)
5	Формирование конкурсной комиссии
6	Публикация извещения о начале конкурса
7	Публикация тендера в единой информационной системе (ЕИС)
8	Осуществление приема заявок от участников конкурса, в установленные в извещении сроки
9	Аккредитация и отсев несоответствующих требованиям организаторов конкурса заявок от участников конкурса
10	Рассмотрение конкурсной комиссией конкретных предложений от участников конкурса
11	Определение на основе анализа и оценки всех предложений участников конкурса победителя конкурса
12	Получение участником конкурса информации о победе, заключение с победителем конкурса контракта
13	Исполнение победителем конкурса контракта

трактах, ценах, что позволяет облегчить анализ и принятия решений, повысить прозрачности рынка, противодействовать монополизму, а также вести мониторинг и выявлять нарушения в сфере закупок, улучшать качество планирования закупок.

Таким образом, применение информационных технологий в сфере государственных и муниципальных закупок не только повышает их эффективность и прозрачность, но и способствует более широкому включению малого и среднего бизнеса в процессы закупок, обеспечивает лучший контроль за расходованием бюджетных средств и способствует борьбе с коррупцией.

На данный момент внедрение информационных технологий в РФ применяется практически на всех этапах процедуры реализации государственных закупок (табл. 2), в частности почти каждая стадия процедуры сопровождается с взаимодействием с Единой информационной системой в сфере закупок «ЕИС Закупки» [16], которая представляет из себя единую государственную платформу содержащую открытую информацию по следующим направлениям/функциям:

- Планирование (планы графики, планы закупок, размещаемые государственными организациями)
- Контракты и договоры (реестры контрактов и договоров).
- Организации (реестры поставщиков, заказчиков).
- Мониторинг и отчетность (отчеты по договорам и контрактам).
- Контроль и аудит (реестры жалоб, недобросовестных поставщиков, результаты аудита).
- Документы (все остальные документы, касающиеся закупок).

В первую очередь работа данной платформы позволяет наиболее эффективно управлять рисками заключения контракта с недобросовестными

поставщиками на начальных этапах (в табл. 2 стадии: 1, 2, 6, 7, 8), позволяя в большей степени контролировать и отсеивать заявки и предложения от подобных контрагентов, и в последствии осуществлять полноценный мониторинг по наиболее подходящим организациям. К сожалению, данная платформа не учитывает мониторинг и контроль текущего исполнения контракта начиная со стадии заключения его с поставщиком товара/услуги (в табл. 2 стадии: 12 и 13). В следствии чего, стадия исполнения контракта подвергается большим рискам манипуляции со стороны поставщиков. В результате, могут возникнуть такие риски и проблемы, как:

- Риск неисполнения или ненадлежащего исполнения обязательств.
- Риск поставки некачественного товара, некачественное оказание услуги.
- Повышение стоимости.
- Потеря времени.
- Увеличение расходов.
- Возникновение конфликтных ситуаций с общественностью.

Использование таких инструментов как аудит и экспертиза при приемке поставленных товаров и оказанных услуг (отражается в системе «ЕИС Закупки»), способствует решению проблемы недобросовестности поставщиков частично, так как не позволяет отслеживать процесс исполнения контракта поставщиков в настоящем времени. Учитывая все вышеприведённое, авторами предлагается возможное решение, которое будет учитывать данный фактор риска.

Предлагается сформировать и интегрировать в систему «ЕИС Закупки» (либо путем формирования служебной системы отчётности) функционал отслеживания и контроля оказания услуг, поставки товаров поставщиком в текущий момент времени, который может быть реализован следующим образом:

- Для отслеживания текущего исполнения поставщиком оказания услуги

по государственному и муниципально-му заказу предлагается создание отдельной интернет-вкладки со сформированной онлайн-таблицей, предполагающей отражение информации: наименование услуги по контракту, состав услуги, разделение этапов выполнения услуги с отображением статуса выполнения (количество, процентное отношение выполненных работ) с возможностью прикрепления фотоматериалов, подтверждающих факт выполнения этапа работ.

- Предусмотреть электронный механизм взаимодействия поставщика и заказчика в формате обратной связи и возможностью оставлять комментарии, замечания, претензии, опровержения, с целью реализации принципов открытости, реализации контроля со стороны государственного заказчика и поставщика, и внешних органов государственной власти, осуществляющих контрольно-надзорные функции над осуществлением процедур закупок.

- Предусмотреть возможность прикрепления к каждому этапу и стадии выполнения работ (онлайн-таблица) поставщиком подтверждающих документов (акты выполнения, приемки и т.д.).

- Предусмотреть в предложенной системе взаимодействия поставщиков и государственных заказчиков возможность отслеживания и контроля над процедурой закупок контрольно-надзорными органами с целью оперативной проверки всех возникающих в процессе конфликтов и проблем, предотвращения манипуляций со стороны поставщика, сбора оперативной отчетности.

Для отслеживания поставки товаров предполагается аналогичный механизм, как при оказании услуги поставщиком, но со следующими отличиями: так как поставка товара поставщиком в большинстве случаев не предполагает разделение на этапы работ, предлагается возможность отслеживания това-

ра по этапам доставки (отображение документов передвижения), качеству товара при приемке (соответствие принятого товара с изначально требуемым) с возможностью онлайн-отображения документального подтверждения и фотоматериалами со специальными метками по геолокации, позволяющее подтвердить местоположение, состояние, наличие привезенного товара.

### **Заключение**

Таким образом, данное предложение позволит повысить оперативный контроль над исполнением контракта, повысить эффективность закупки, снизить приведенные в работе риски для заказчика. Кроме того, уменьшится вероятность возникновения проблем с неисполнением контракта и качеством работ (услуг), что позволит государственному заказчику наиболее эффективно достигать целей и задач по развитию сфер общественной жизни и в конце концов удовлетворению государственных потребностей в поддержании в стране стабильности и безопасности.

#### Список источников:

1. «Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая)» от 30.11.1994 № 51-ФЗ (ред. от 11.03.2024). [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://clck.ru/3AQE8H> (дата обращения: 14.04.2024 г.)
2. «Гражданский кодекс Российской Федерации (часть четвертая)» от 18.12.2006 № 230-ФЗ (ред. от 30.01.2024). [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://clck.ru/3AQEBz> (дата обращения: 14.04.2024 г.)
3. «Налоговый кодекс Российской Федерации (часть первая)» от 31.07.1998 № 146-ФЗ (ред. от 23.03.2024). [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://clck.ru/3AQEEw> (дата обращения: 14.04.2024 г.)
4. «Налоговый кодекс Российской Федерации (часть вторая)» от 05.08.2000 № 117-ФЗ (ред. от 22.04.2024) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.05.2024). [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://clck.ru/3AQEHе> (дата обращения: 14.04.2024 г.)
5. Федеральный закон от 26.07.2006 № 135-ФЗ (ред. от 19.04.2024) «О защите конкуренции». [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://clck.ru/3AQEMс> (дата обращения: 19.04.2024 г.)
6. Федеральный закон от 18.07.2011 № 223-ФЗ (ред. от 04.08.2023) «О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц». [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://clck.ru/3AQEUH> (дата обращения: 19.04.2024 г.)
7. Федеральный закон от 05.04.2013 № 44-ФЗ (ред. от 14.02.2024) «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд» (с изм. и доп., вступ. в силу с 25.03.2024). [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://clck.ru/3AQEYj> (дата обращения: 19.04.2024 г.)
8. Данилова С.Н. Проблемы и направления развития контрактной системы в условиях цифровизации управления // В сборнике: Возможности цифровизации и глобальные вызовы: ожидания и реальность. Саратов: Издательство "Саратовский источник", 2023. – С. 9-12. – EDN PHEYMT.
9. Данилова С.Н. Анализ направлений развития контрактной системы в Российской Федерации // В сборнике: Тенденции и проблемы социально-экономического развития России в условиях цифровизации. Саратов: Издательство "Саратовский источник", 2022. – С. 34-37. – EDN UGNLJG.
10. Зотов В.Б., Исаева М.И., Царапов М.Н. Традиции и способы взаимодействия государства и гражданского общества // Муниципальная академия. – 2023. – № 4. – С. 15-20. – DOI: 10.52176/2304831X\_2023\_04\_15.
11. Кабытов П.П. Анализ содержания и структуры контрактной системы в сфере закупок товаров, работ, услуг для обе-

- спечения государственных и муниципальных нужд». Вестник Санкт-Петербургского университета. Право. – 2020. №3. – С. 601–624. DOI 10.21638/spbu14.2020.305. EDN: RAXXFQ
12. Картавых К.Е. Обеспечение экономической безопасности в сфере управления государственными закупками: дис... канд. экон. наук: 08.00.05 / Картавых Ксения Евгеньевна. – Киров, 2020. – 222 с. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://search.rsl.ru/ru/record/01010245740> (дата обращения: 10.04.2024).
  13. Козлова, О. Ю. Направления совершенствования управления муниципальным имуществом // В сборнике: Современная экономика и управление: подходы, концепции, модели. Саратов: Саратовский социально-экономический институт (филиал) федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования "Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова", 2016. – С. 110-114. – EDN VUNBLD.
  14. Пономарев А.А. Управление системой государственных закупок на основе совершенствования бизнес-процессов: дис... канд. экон. наук: 5.2.6 / Пономарев Александр Анатольевич. – Пермь, 2023. – 180 с. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://search.rsl.ru/ru/record/01012450916> (дата обращения: 18.04.2024).
  15. Торгашев Р. Е. Анализ государственных закупок и заказов для государственных нужд как одного из инструментов поддержки предпринимательства Российской Федерации // Муниципальная академия. – 2023. – № 3. – С. 121-131. – DOI 10.52176/2304831X\_2023\_03\_121.
  16. ЕИС Закупки. Разделы сайта. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://zakupki.gov.ru/epz/main/public/siteMap.html> (дата обращения: 08.04.2024).

#### References:

1. "Civil Code of the Russian Federation (Part One)" No. 51-FZ of November 30, 1994 (edition of March 11, 2024). [Electronic resource] - Access mode: <https://clck.ru/3AQE8H> (accessed: 14.04.2024).
2. "Civil Code of the Russian Federation (Part Four)" No. 230-FZ of December 18, 2006. [Electronic resource] - Access mode: <https://clck.ru/3AQEBz> (accessed: 14.04.2024).
3. "Tax Code of the Russian Federation (Part One)" No. 146-FZ of July 31, 1998. [Electronic resource] - Access mode: <https://clck.ru/3AQEEw> (accessed: 14.04.2024).
4. "Tax Code of the Russian Federation (Part Two)" No. 117-FZ of August 5, 2000. [Electronic resource] - Access mode: <https://clck.ru/3AQEHе> (accessed: 14.04.2024).
5. Federal Law No. 135-FZ of July 26, 2006 «On Protection of

- Competition» (ed. from 19.04.2024). [Electronic resource] - Access mode: <https://clck.ru/3AQEMc> (accessed: 19.04.2024).
6. Federal Law No. 223-FZ of July 18, 2011 «On Procurement of Goods, Works, Services by Certain Types of Legal Entities» (ed. from 04.08.2023). [Electronic resource] - Access mode: <https://clck.ru/3AQEUH> (accessed: 19.04.2024).
7. Federal Law No. 44-FZ of April 5, 2013 (edition of February 14, 2024) "On the Contract System in the Procurement of Goods, Works, Services for State and Municipal Needs" (ed. from 25.03.2024). [Electronic resource] - Access mode: <https://clck.ru/3AQEYj> (accessed 19.04.2024).
8. Danilova S.N. Problems and directions of the development of the contract system in the conditions of digitalization management. // In the collection: Possibilities of digitalization and global challenges: expectations and reality. Saratov: Publishing house "Saratovskiy istochnik", 2023. – Pp. 9-12. - EDN PHEYMT.
9. Danilova S.N. Analysis of the development directions of the contract system in the Russian Federation. // In the collection: Trends and problems of socio-economic development of Russia in the conditions of digitalization. Saratov: Publishing house "Saratovskiy istochnik", 2022. – Pp. 34-37. – EDN UGNLGI.
10. 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. – DOI 10.52176/2304831X\_2023\_04\_15.
11. Kabytov P.P. Analysis of the content and structure of the contracting system for the procurement of goods, work, and services for state and municipal needs. // Vestnik of Saint Petersburg University. Law. –2020. – No.3. – Pp. 601–624. DOI 10.21638/spbu14.2020.305.
12. Kartavykh K.E. Ensuring economic security in the field of state procurement management: dis....cand. econ. sciences: 08.00.05 / Kartavykh Ksenia Evgenyevna. – Kirov, 2020. – 222 p. [Electronic resource] – Access mode: <https://search.rsl.ru/ru/record/01010245740> (accessed: 10.04.2024).
13. Kozlova O.Y. Directions for improving the management of municipal property. // In the collection: Modern economy and management: approaches, concepts, models. Saratov: Saratov Social-Economic Institute (branch) of the Federal State Budget Educational Institution of Higher Education "Russian Economic University named after G.V. Plekhanov", 2016. - Pp. 110-114. - EDN VUNBLD.
14. Ponomarev A.A. Management of the state procurement system based on the improvement of business processes: dis....cand. econ. sciences: 5.2.6 / Ponomarev Alexander Anatolyevich. – Perm, 2023. – 180 p. [Electronic resource] - Access mode: <https://search.rsl.ru/ru/record/01012450916> (accessed: 18.04.2024).
15. Torgashev R.E. Analysis of public procurement and orders for state needs as one of the tools for supporting entrepreneurship in the Russian Federation // Municipal Academy. – 2023. – No. 3. – Pp. 121-131. – DOI 10.52176/2304831X\_2023\_03\_121.
16. «EIS Procurements». Site sections. [Electronic resource] - Access mode: <https://zakupki.gov.ru/epz/main/public/siteMap.html> (accessed:08.04.2024).

УДК 338.2

DOI: [10.52176/2304831X\\_2024\\_02\\_176](https://doi.org/10.52176/2304831X_2024_02_176)

EDN: [GSGBGO](https://www.edn.ru/GSGBGO)

# Совершенствование стратегического планирования социально-экономических процессов Республики Мордовия

## Improvement of strategic planning of socio-economic processes of the Republic of Mordovia



**Валерий Владимирович Олейников**

ФГБОУ ВО «РЭУ им. Г.В. Плеханова», доцент кафедры государственного и муниципального управления, кандидат юридических наук, доцент, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9537-5048>, Web of Science Researcher ID: <https://www.researcherid.com/rid/H-1543-2018>, SPIN-код: 5154-1320, AuthorID: 767187, 117997, Россия, Москва, Стремянный переулок, д. 36.  
e-mail: [oleynikov.vv@rea.ru](mailto:oleynikov.vv@rea.ru)

**Valery Vladimirovich Oleynikov**

Plekhanov Russian University of Economics, Associate Professor of the Department of State and Municipal Administration, Candidate of Legal Sciences, Associate Professor, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9537-5048>, Web of Science Researcher ID: <https://www.researcherid.com/rid/H-1543-2018>, SPIN-код: 5154-1320, AuthorID: 767187, 117997, Russia, Moscow, Stephanny Lane, 36.  
e-mail: [oleynikov.v@rea.ru](mailto:oleynikov.v@rea.ru)



**Ксения Сергеевна Лопатникова**

ФГБОУ ВО «РЭУ им. Г.В. Плеханова», магистр кафедры государственного и муниципального управления, студент, ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-6015-4078>, Web of Science Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/KIH-8851-2024>, 117997, Россия, Москва, Стремянный переулок, д. 36.  
e-mail: [sensit0508@icloud.com](mailto:sensit0508@icloud.com)

**Ksenia Sergeevna Lopatnikova**

Plekhanov Russian University of Economics, Master of the Department of State and Municipal Administration, student, ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-6015-4078>, Web of Science Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/KIH-8851-2024>, 117997, Russia, Moscow, Stephanny Lane, 36.  
e-mail: [sensit0508@icloud.com](mailto:sensit0508@icloud.com)

**Аннотация.**

Исследование стратегического планирования социально-экономических процессов является необходимым элементом региональной политики, так как умение принимать решения в условиях нестабильной экономической ситуации способствует укреплению субъекта на рынке, и как следствие воздействует на повышение его конкурентоспособности, чем и обусловлена актуальность рассматриваемой темы. В рамках работы проведена оценка современного состояния региона, а также предложены мероприятия по устранению диагностированных проблем. Также в работе представлены управленческая и экономическая эффективности, подтверждающие достоверность и необходимость внедрения рекомендаций.

**Ключевые слова.**

Социально-экономические процессы, стратегическое планирование социально-экономических процессов, прогнозирование социально-экономических процессов, региональная политика, ВРП, Республика Мордовия.

**Введение**

Проблема исследования заключается в выявлении недостаточной эффективности стратегического планирования социально-экономических процессов в Республике Мордовия, ограничивающей региональные возможности в улучшении качества жизни населения и повышении его конкурентоспособности.

Актуальность исследования заключается в улучшении благосостояния населения региона и повышении конкурентоспособности региона, посредством совершенствования стратегического планирования социально-экономических процессов.

Объектом исследования выступает социально-экономическое развитие Республики Мордовия.

Предмет исследования – стратегическое планирование социально-экономического развития Республики Мордовия.

Целью работы является разработка рекомендаций по совершенствованию стратегического планирования социально-экономических процессов Республики Мордовия.

В соответствии с поставленной целью в рамках работы были определены следующие задачи:

**Abstract.**

The study of strategic planning of socio-economic processes is an essential element of regional policy, as the ability to make decisions in the conditions of an unstable economic situation contributes to strengthening the subject in the market, and as a consequence affects its competitiveness, which is why the topic under consideration is relevant. As part of the work, an assessment of the current state of the region was carried out, as well as proposed measures to eliminate diagnosed problems. The paper also presents managerial and economic efficiency, confirming the reliability and the need to implement recommendations.

**Keywords.**

Socio-economic processes, strategic planning of socio-economic processes, forecasting of socio-economic processes, regional policy, GRP, Republic of Mordovia.

- исследовать теоретические основы социально-экономических процессов субъекта Российской Федерации;
- проанализировать реализацию Стратегии социально-экономического развития Республики Мордовия до 2025 года;
- оценить современное социально-экономическое развитие Республики Мордовия;
- диагностировать проблемы стратегического планирования социально-экономических процессов Республики Мордовия;
- разработать мероприятия по совершенствованию выявленных проблем;
- обосновать эффективность предложенных мероприятий.

**Гипотеза исследования** - совершенствование методов стратегического планирования социально-экономических процессов в Республике Мордовия приведет к повышению уровня жизни населения и укреплению конкурентоспособности региона.

В процессе исследования используются теоретические и количественные методы анализа информации, так как они позволяют рассмотреть проблему с разных ракурсов.

## Основная часть

Социально-экономическими процессами являются изменения в обществе, воздействующие на его благосостояние, экономическую стабильность, условия безопасности и прочее [3, с.21; 5].

Понимание функционирования социально-экономических процессов способствует формированию эффективной и работоспособной региональной политики, способствующей улучшению социальных показателей региона, таких как:

- валовой региональный продукт;
- среднегодовая численность населения;
- среднедушевые денежные доходы населения и другие [1; 6].

Основополагающим документом, отражающим стратегическое планирование социально-экономических процессов региона, является Стратегия социально-экономического развития Республики Мордовия до 2025 года (далее – Стратегия). Оценка стратегического документа выявила несоответствие прогнозируемых показателей к фактическим на период с 2010 по 2020 гг.

Посредством линейной регрессии были спрогнозированы статистические показатели на 2015 и 2020 год, которые подтверждают некомпетентность государственных служащих Минэкономики Республики Мордовия и формальность составления Стратегии региона.

Объектом анализа был выбран показатель валового регионального продукта, прогнозные значения которого не подтвердились ни разу с 2010 по 2020 год в разрезе двух сценариев развития субъекта.

В связи с тем, что прогнозируемые показатели валового регионального продукта не совпали ни по одному сценарию развития региона, на основании статистических данных с 2003 по 2014 и с 2008 по 2019 гг., были спрогнозированы точечный и интервальный прогнозы на 2015 и 2020 год (таблица 1).

На основании точечного прогноза было выявлено, что значения ВРП на 2015 год составят 174 367,08 млн. рублей, в то время как прогнозные значения стратегии составляют 215 501,2 млн. рублей (согласно 1 сценарию) и 269 906,9 млн. рублей (согласно 2 сценарию).

В то же время, фактический показатель ВРП на 2015 год составил 180 352,3 млн. рублей, что на 5 985,22 млн. рублей больше, чем точечный авторский прогноз и на 35 148,9 и 89 554,6 млн. рублей меньше, чем заявленные значения стратегии развития региона.

На основании точечного прогноза было выявлено, что значения валового регионального продукта на 2020 год составят 268 126,2 млн. рублей, в то время как прогнозные значения стратегии составляют 337 687,2 млн. рублей (согласно 1 сценарию) и 430 593,6 млн. рублей (согласно 2 сценарию).

В то же время, фактический показатель ВРП на 2020 год составил 268 963,1 млн. рублей, что на 836,9 млн. рублей больше, чем точечный авторский прогноз и на 68 724,1 и 161 630,5 млн. рублей меньше, чем заявленные значения стратегии развития региона.

На основании полученных значений, было выявлено, что посредством метода линейной регрессии в разрезе МНК и интервального прогноза были получены достоверные значения валового регионального продукта, с величиной аппроксимации 0,98, что гарантирует точность данных. Сравнивая фактические и спрогнозированные показатели, было выявлено минимальное расхождение данных при точечном прогнозе и полное соответствие с интервальным прогнозом.

Помимо того, что статистические данные, на которые опираются региональные власти при составлении программ развития территории не соответствуют фактическим и сильно завышены, что в свою очередь сказывается на отставание всех социальных показателей субъекта, следует отметить отсутствие актуализации стратегического документа.

Стратегия была принята государственным собранием региона 25 сентября 2008 года, после этого изменения вносились лишь единожды Законом субъекта от 19 июня 2017 года [2].

Так, на протяжении 14 лет базовый стратегический документ не обновлялся и

не обновлялся и

Таблица 1

Соотношение фактических значений ВРП с прогнозными на 2015 и 2020 гг.  
(разработано автором самостоятельно)

2015 год					
Показатель		Фактическое значение	Прогноз из Стратегии	Точечный прогноз	Интервальный прогноз
Сценарий 1	ВРП, млн. Рублей	180352,3	215501,2	174367,1	154518,5 - 194215,6
Сценарий 2			269906,9		
2020 год					
Показатель		Фактическое значение	Прогноз из Стратегии	Точечный прогноз	Интервальный прогноз
Сценарий 1	ВРП, млн. Рублей	268963,1	337687,2	268126,2	241694,4 – 294558,0
Сценарий 2			430593,6		

Таблица 2

Динамика социально-экономических показателей Республики Мордовия в период с 2010 по 2022 гг. (составлено автором на основе [8])

Показатель	2010	2015	2022	Абсолютное изменение, +/-		Темп роста, %	
				2022/2015	2022/2010	2022/2015	2022/2010
Общая численность населения, человек	833263	807453	776407	-31046	-56856	96,2	93,2
Естественная убыль (-) населения, человек	- 5132	- 3528	-6544	-3016	-1412	185,5	127,5
Миграционный прирост, убыль (-) населения, человек	- 2154	2093	-3523	-5616	-1369	-168,3	163,6
Доля экономически активного населения, %	55,3	55,2	54,9	- 0,3	- 0,4	99,5	99,3
Среднедушевые денежные доходы населения, руб. в месяц	11055	17573	25 367	7794	14312	144,4	229,5
ВРП, млн. руб	105343	180352	303023	122671	197679	168,0	287,7

не актуализировался, что влияет на принятие решений государственных служащих в рамках разработки региональных программ развития территории, а также на отношение потенциальных инвесторов.

В таблице 2 представлена динамика социально-экономических показателей Республики Мордовия с 2010 по 2022 год. Анализ данных констатирует критические показатели демографии, рынка труда, а также бюджетной обеспеченности региона.

Резюмируя, можно сделать вывод об отсутствии эффективности реализации региональной политики. Отсутствие профессиональной оценки социально-экономических процессов влияет на результативность принимаемых решений и как следствие Республика Мордовия является регионом аутсайдером по многочислен-

ному перечню социальных показателей.

На основании изучения социально-экономического положения региона, а также реализации Стратегии субъекта был диагностирован перечень проблем Республики Мордовия:

- отсутствие высококвалифицированных кадров прогнозной деятельности;
- низкий уровень использования экономико-математических методов при обосновании целевых показателей;
- отсутствие актуализации Стратегии региона.

В связи с этим, считаю необходимым открыть на базе факультета математики и информационных технологий МГУ им Н.П. Огарева новый профиль прикладной математики и информатики, тем самым позволив региону подготовить собственных узкопрофильных специалистов.

Для открытия нового направления необходимо иметь высококвалифицированных специалистов профиля. В связи с тем, что на факультете преподаватели владеют смежными специальностями, они могут пройти курсы по повышению квалификации или переподготовки. Тем самым, в вузе появятся специалисты широкого профиля, у студентов знания актуальной программы и высокооплачиваемого уровня, а у региона эксперты, задействованные в разработке стратегических документов.

Также, все большую популярность в стране набирают базовые кафедры компаний в вузах, которые представляют собой структурные подразделения университета, созданные вместе с компанией-партнером. Партнерами обычно выступают лидеры рынка, такие как «Сбербанк», «Яндекс» и другие.

Создание базовой кафедры от компании, сфера деятельности которой аналитическая деятельность и Data Science, также позволит региону обучить студентов математическим методам прогнозирования.

Не менее важной проблемой также является отсутствие актуализации Стратегии региона. На период с 2010 по 2022 год в регионе 3 раза сменилось руководство, но изменения в основополагающий стратегический документ вносились лишь единожды в 2017 году.

В связи с чем, считаем целесообразным внести изменение в Закон Республики Мордовия от 1 октября 2008 года №94-З «О Стратегии социально-экономического развития Республики Мордовия до 2025 года», дополнив статью 2 следующего содержания: «Актуализация Стратегии социально-экономического развития Республики Мордовия до 2025 года должна осуществляться не реже 1 раза в 5 лет». Изменить последующую нумерацию статей.

А также провести ротацию кадров, дабы избежать последующей стагнации процесса, и усилить контроль, посредством формирования специальной некоммерческой организации, в число компетенций которой будут включены регулярный анализ и мониторинг стратегической документации региона.

Управленческая эффективность рекомендаций:

- около 50% преподавателей факультета математики и информационных технологий МГУ им Н.П. Огарёва пройдут курсы повышения квалификации к 2026 году;

- количество специалистов прикладной математики и информатики увеличилось на 60% к 2026 году;

- установлено сотрудничество между МГУ им Н.П. Огарева и крупной IT-компанией;

- проведено 450 лекций и практических занятий узкопрофильными квалифицированными специалистами к 2027 году;

- актуализирована Стратегия социально-экономического развития Республики Мордовия до 2025 года;

- повышена точность составления стратегических документов и региональных программ развития территории;

- снижен уровень коррумпированности в органах государственной власти и другие.

Методом линейного прогноза был рассчитан объем ВРП в период с 2023 по 2025 год после внедрения мероприятий по совершенствованию стратегического планирования социально-экономических процессов Республики Мордовия.

К 2026 году объем произведенных товаров и услуг на территории региона, увеличится на 40% по сравнению с 2022 годом и составит 424 232,2 млн. рублей (рисунок 1).

После внедрения предложенных мероприятий был спрогнозирован объем ВРП Республики Мордовия с 2023 по 2025 год. Величина достоверности аппроксимации равна:  $R^2 = 0,93$ , в то же время уравнение тренда:  $y = 21306 \cdot x + 140919$ , что означает, что предлагаемые рекомендации можно реализовать в будущем, так как прогноз достоверен и приближен к реальности.

На основании построенной линии тренда и спрогнозированном объеме произведенных товаров и услуг на 2023 год показатели составят 363 627; за 2024 год – 393 929; за 2025 – 424 232 млн. рублей.

Отклонение составляет 48 907 млн. рублей и показывает погрешность



**Рисунок 1. Динамика прогноза ВРП на период с 2014 по 2025 гг. после внедрения предложенных мероприятий, млн. рублей (разработано автором самостоятельно)**

в прогнозировании, в связи с возможностью возникновения воздействующих факторов, таких как: коррупционная среда; инфляция; и другие.

При оптимистическом прогнозе объем валового регионального продукта к 2025 году составит 473 139 млн. рублей, что на 35,5% больше настоящего прогноза (+124 031 млн. рублей) и на 56,1% больше, чем в 2022 году (+170 116 млн. рублей).

При пессимистическом прогнозе объем валового регионального продукта к 2025 году составит 375 325 млн. рублей, что на 7,5% больше настоящего прогноза (+26 217 млн. рублей) и на 23,8% больше данных 2022 года (+72 302 млн. рублей) (рисунок 1).

Резюмируя, отметим, что при различных вариациях полученных прогнозных значений показатели валового регионального продукта на период с 2023 по 2025 года увеличатся в сравнении с предполагаемыми прогнозными значениями на данный момент.

### Заключение

В рамках работы были выявлены проблемы стратегического планирования социально-экономических процессов Республики Мордовия, а также предложены мероприятия по их устранению. Все

поставленные задачи исследования были рассмотрены и представлены в работе.

Совершенствование стратегического планирования социально-экономических процессов неотъемлемая часть государственной политики, в связи с тем, что эти явления воздействуют на благосостояние граждан, экономическую стабильность и условия безопасности [4; 7].

Реализация предложенных мер способствует улучшению социально-экономического положения региона, а также укреплению Республики Мордовия как на внутренней, так и на международной арене.

#### Список источников:

1. Указ Президента Российской Федерации от 16.01.2017 г. № 13 «Об утверждении Основ государственной политики регионального развития Российской Федерации на период до 2025 года» // Собрание законодательства РФ. – 2017. – № 4. – Ст. 637.
2. Закон Республики Мордовия от 01.10.2008 г. № 94-3 «О стратегии социально-экономического развития Республики Мордовия до 2025 года» // Известия Мордовии. – 2008. – 7 окт.
3. Аль-Байдани, И.Д.А. Направления развития системы стратегического планирования АПК в Республике Мордовия / И. Д. А. Аль-Байдани // Региональная экономика: теория и практика. – 2021. – Т. 19, № 6(489). – С. 1139-1154. – DOI 10.24891/re.19.6.1139. – EDN QDYURO.
4. Лубина, К. А. История становления и развития стратегического планирования в Российской Федерации / К. А. Лубина, Б. О. Зарихин, Т. Н. Бугаева // Экономика в социокультурном пространстве современности: проблемы, решения, прогнозы : Материалы X Международной научно-практической конференции, Владимир, 23 ноября 2023 года. – Владимир: АРКАИМ, 2023. – С. 176-181. – EDN LFG EGL.
5. Рой, О.М. Исследования социально-экономических и политических процессов: учебник для вузов / О.М. Рой. – 4-е изд., испр. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2023. – 331 с. – (Высшее образование). ISBN 978-5-534-12349-4. – Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/514494> (дата обращения: 05.04.2024).
6. Система муниципального управления в схемах: учебное пособие: изд. 4-е, доп. и перераб. / В.Б. Зотов, В.И. Голованов. – М. : Юстицинформ», 2018 –166 с.
7. Стегний, В. Н. Прогнозирование и планирование: учебник для вузов / В. Н. Стегний, Г. А. Тимофеева. – Москва: Издательство Юрайт, 2023. – 210 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-14403-1. – Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/519713> (дата обращения: 05.04.2024).
8. ЕМИСС. Официальные статистические показатели. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.fedstat.ru/> (дата обращения 26.03.2024).

#### References:

1. Decree of the President of the Russian Federation of 16.01.2017 № 13 “On Approval of the Fundamentals of State Policy of Regional Development of the Russian Federation for the period up to 2025” // Collection of Legislation of the Russian Federation. - 2017. - № 4. - Art. 637.
2. Law of the Republic of Mordovia from 01.10.2008 № 94-3 “On the strategy of socio-economic development of the Republic of Mordovia until 2025” // Izvestiya Mordovia. - 2008. - 7 October.
3. Al-Baidani, I.D.A. Directions for the development of the system of strategic planning of agro-industrial complex in the Republic of Mordovia / I.D.A. Al-Baidani // Regional Economics: Theory and Practice. - 2021. - Т. 19, № 6(489). - Pp. 1139-1154. - DOI 10.24891/re.19.6.1139. - EDN QDYURO.
4. Lubina, K. A. History of formation and development of strategic planning in the Russian Federation / K. A. Lubina, B. O. Zarikhin, T. N. Bugaeva // Economics in the sociocultural space of modernity: problems, solutions, forecasts : Proceedings of the X International Scientific and Practical Conference, Vladimir, November 23, 2023. - Vladimir: ARCAIM, 2023. - Pp. 176-181. - EDN LFG EGL.
5. Roy, O.M. Research of socio-economic and political processes: a textbook for universities / O.M. Roy. - 4th ed., revised and additional - Moscow: Yurait Publishing House, 2023. - 331 p. - (Higher Education). ISBN 978-5-534-12349-4. - Text: electronic // Educational platform Yurait [website]. - URL: <https://urait.ru/bcode/514494> (accessed: 05.04.2024).
6. The system of municipal management in schemes: textbook: ed. 4th, supplement. and revision / V.B. Zotov, V.I. Golovanov. - M. : Justitsinform”, 2018 -166 p.
7. Stegny, V. N. Forecasting and planning: a textbook for universities / V. N. Stegny, G. A. Timofeeva. - Moscow: Yurait Publishing House, 2023. - 210 p. - (Higher education). - ISBN 978-5-534-14403-1. - Text: electronic // Educational platform Yurait [website]. - URL: <https://urait.ru/bcode/519713> (accessed: 05.04.2024).
8. EMISS. Official statistical indicators. [Electronic resource] - access Mode: <https://www.fedstat.ru> (accessed: 26.03.2024).

УДК 332.02

DOI: [10.52176/2304831X\\_2024\\_02\\_183](https://doi.org/10.52176/2304831X_2024_02_183)

EDN: [GSWWSS](https://www.edn.ru/GSWWSS)

## Возможности и ограничения использования искусственного интеллекта для устойчивого развития мегаполиса

### The possibilities and limitations of using artificial intelligence for the sustainable development of the metropolis



**Надежда Федоровна Мельниченко**

АНО ВО «Московский международный университет», доцент, заведующий кафедрой государственного и муниципального управления, кандидат экономических наук. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0054-3163>, SPIN-код: 4610-8600, AuthorID: 710618.

125040, Россия, Москва, Ленинградский проспект, д. 17.  
e-mail: [n.melnichenko@mmu.ru](mailto:n.melnichenko@mmu.ru)

**Nadezhda F. Melnichenko**

ANOVO Moscow international University, associate Professor, head of the Department of state and municipal administration, candidate of economic Sciences. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0054-3163>, SPIN-code: 4610-8600, AuthorID: 710618.

17 Leningrad Avenue, Moscow, 125040, Russia.  
e-mail: [n.melnichenko@mmu.ru](mailto:n.melnichenko@mmu.ru)



**Ольга Владимировна Маркова**

АНО ВО «Московский международный университет», доцент, доцент кафедры государственного и муниципального управления, кандидат экономических наук, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6419-3230>, Web of Science Researcher ID: <https://publons.com/dashboard/summary/AAV-7171-2021>, SPIN-код: 4580-2744, AuthorID: 212962, Россия, Москва,  
e-mail: [markovaolga@yandex.ru](mailto:markovaolga@yandex.ru)

**Olga V. Markova**

ANO VO "Moscow International University", Associate Professor, Associate Professor of the Department of State and Municipal Administration, Candidate of Economic Sciences, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6419-3230>, Web of Science Researcher ID: <https://publons.com/dashboard/summary/AAV-7171-2021>, SPIN-code: 4580-2744, AuthorID: 212962, Russia, Moscow,  
e-mail: [markovaolga@yandex.ru](mailto:markovaolga@yandex.ru)

#### *Аннотация.*

В статье рассматриваются вопросы использования искусственного интеллекта (ИИ) для устойчивого развития крупного города. Анализируется практика применения информационных технологий, в том числе инструменты «умного города». Определяются особенности данного процесса, выявляются возможности и ограничения применения ИИ для устойчивого развития мегаполиса. В качестве решения выявленных проблем предлагаются организационные механизмы для лучшего использования возможностей искусственного интеллекта в целях устойчивого развития мегаполиса.

#### *Ключевые слова.*

Искусственный интеллект, устойчивое развитие, ESG-концепция, урбанизация, мегаполис, сбалансированное управление, ситуационное и процессное управление, организационные механизмы.

#### **Введение**

Происходящие в мире процессы урбанизации делают актуальными вопросы устойчивого развития территории, обеспечивая интересы настоящего и будущего поколений. Это предполагает согласование экономических, социальных и экологических интересов в управлении крупным городом. Как будет решаться эта стратегическая задача во многом зависит от применения передовых методов и технологий государственного и муниципального управления. Одной из интенсивно развивающихся современных технологий является применение искусственного интеллекта (ИИ) в различных сферах общественной жизни. Цель данной статьи состоит в определении возможностей и ограничений применения ИИ для устойчивого развития мегаполиса.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- 1) проанализировать проблемы и определить задачи по устойчивому развитию мегаполиса;
- 2) продемонстрировать динамику развития искусственного интеллекта и его применение в управлении крупным городом;
- 3) охарактеризовать уровни развития ИИ и определить возможности использования искусственного интеллекта для устойчивого развития крупного города;
- 4) выявить ограничения использования ИИ в отечественной практике управления

#### *Abstract.*

The article discusses the use of artificial intelligence (AI) for the sustainable development of a large city. The practice of using information technologies, including smart city tools, is analyzed. The features of this process are determined, the possibilities and limitations of using AI for the sustainable development of a megalopolis are revealed. As a solution to the identified problems, organizational mechanisms are proposed to better use the capabilities of artificial intelligence for the sustainable development of the metropolis.

#### *Keywords.*

Artificial intelligence, sustainable development, ESG concept, urbanization, megalopolis, balanced management, situational and process management, organizational mechanisms.

мегаполисом для устойчивого развития территории;

5) определить организационные механизмы для реализации возможностей использования искусственного интеллекта в целях устойчивого развития мегаполиса.

Объектом исследования является устойчивое развитие мегаполиса, а предметом - применение технологий ИИ для эффективной реализации данного процесса.

Гипотезой исследования является предположение, что для устойчивого развития крупного города применение технологий искусственного интеллекта должно быть обоснованным с учетом его возможностей и ограничений. Кроме того, следует умело интегрировать данные технологии в организационные механизмы и специфику развития каждого мегаполиса.

Для подтверждения данной гипотезы использовались следующие методы исследования: обобщение научных публикаций для выявления основных направлений исследования в сфере управления устойчивым развитием крупного города; анализ эмпирических данных для определения трендов и тенденций развития ИИ и его применения в различных сферах общественной жизни; систематизация проблем и задач устойчивого развития мегаполиса и их сопоставление с возможностями и ограничениями использования ИИ.

Научной новизной данной работы является рассмотрение возможностей и ограничений применения искусственного интел-

лекта с позиции обеспечения устойчивого развития мегаполиса. Результатом чего стали рекомендации по использованию организационных механизмов по успешному применению ИИ для реализации концепции устойчивого развития крупного города.

#### Основная часть

Одной из 17 глобальных и взаимосвязанных целей устойчивого развития всего международного сообщества, провозглашенных в Генассамблеей ООН в 2015 году, является устойчивое развитие городов и населенных пунктов.

К исследованию различных аспектов управления устойчивым развитием территории авторы данной публикации обращались не раз. Наиболее комплексные работы, посвященные экосистеме современного мегаполиса [15;17] затрагивают вопросы сбалансированного развития трех основных подсистем: экономической, экологической и социально-политической. Осуществить это наиболее эффективно, по мнению авторов, возможно на основе применения современных информационно-коммуникационных технологий. Сегодня данные технологии применяются в различных сферах общественной жизни, в том числе и в государственном и муниципальном управлении и такое явление получило свое название с прилагательным «умный» («умное государство», «умный город»), что определяет оптимизацию как производственно-хозяйственных, так и управленческих процессов, осуществляемых на различных уровнях вплоть до умного дома, цеха и личного потребления [1].

Использование государственных технологий (гостех) позволяет принимать оптимальные решения посредством так называемых «цифровых двойников» объектов управления. Ими могут выступать отдельный гражданин, организация, физические объекты, целые города и регионы [9; 13]. Подобные объекты-двойники позволяют на основе симуляции и имитации процессов моделировать различные варианты и последствия от принимаемых управленческих решений. Например, при проектировании строительства зданий и сооружений можно смоделировать объект градостроительства и проследить его жизненный цикл,

а также его влияние на другие городские объекты и жизнедеятельность граждан [2]. Так цифровые двойники города объединяют в единую цифровую систему аналитику «умного дома», управление общественным транспортом, сервисы безопасности, экологический мониторинг, прогнозирование чрезвычайных ситуаций и распознавание по биометрическим данным.

В основе функционирования «умного города» лежит три основные инновационные информационные технологии [8; 12]:

Во-первых, это работа с большими объемами данных (Big Data) для эффективного управления городским хозяйством. На основе сбора, хранения и анализа больших массивов информации становится возможным решать практические городские задачи: принимать решения по оптимизации транспортных и людских потоков; находить в режиме реального времени интересующий объект или субъект; строить прогнозные модели большой точности и даже предсказывать поведение граждан. Вся аналитика больших данных по уровням своего использования делится на четыре группы: описательная, задачей которой является выявление характерных свойств и связей данных друг с другом; диагностическая функция больших данных связана с выявлением причинно-следственных связей и установления закономерностей; предиктивная аналитика связана с разработкой прогнозов и предсказаний в поведении объекта исследования; прескриптивная (предписывающая, предписательная) направлена на поддержку разработки обоснованного решения и автоматизацию данного процесса.

Во-вторых, большие объемы данных, собираемые с различных фиксирующих, в том числе мобильных устройств (планшет, мобильный телефон, камера, ноутбук и др.) далее необходимо аналитически обрабатывать. Для этого используются облачные и мобильные вычисления. Облачное хранение и соответствующая обработка информации дают неограниченное число аналитической обработки, в том числе в режиме реального времени. Однако для этого необходима развитая технология для связи пятого поколения 5G. В России пока

данная технология не получила широкого применения и используется только в пилотных проектах. Кроме того, для использования связи 5G необходимы сверхвысокие частоты, единоличными пользователями которых является Министерство обороны РФ и РосКосмос. Также до конца не исследованы последствия сверхвысоких радиочастот на здоровье граждан, пользователей данных технологий [3].

И, наконец, при развитии последнего поколения связи 5G станет возможным повсеместное дистанционное управление объектами пользования, посредством технологии «интернет вещей» (IoT). При этом станет возможным удаленное взаимодействие не только в цепочке «человек-устройство», но и дистанционное взаимодействие машин и устройств друг с другом без участия человека. В этом случае следует говорить уже не об разрозненных технологиях «интернета вещей» (IoT) и искусственного интеллекта (AI), а их симбиозе под названием «искусственный интеллект вещей» (AIoT).

Такая цифровая трансформация объектов управления делает возможным интегрировать различные факторы и процессы и прогнозировать разнообразные варианты при их изменении, т.е. позволяет принимать оптимальное решение в зависимости от ситуации. В данном случае самым простым способом принятия решений может быть алгоритмический процесс посредством последовательной оценки выполнения (невыполнения) определенных условий. Более же комплексные сложные решения лучше принимать с использованием искусственного интеллекта (ИИ). При этом ИИ относится к самообучающимся системам, который на основе обработки накопленной информации может сам генерировать и применять полученные знания, но уже к другим объектам в совершенно новых ситуациях [4]. При этом объект с искусственным интеллектом должен обладать следующими компетенциями: учиться, собирая информацию об окружающей среде, осмысливать эти данные и извлекать из них концепции, функционировать в условиях неопределенности, принимать решения и действовать без внешне-

го контроля. В этом смысле ИИ становится незаменимым для управления устойчивым развитием, где основной целью является не просто оптимизация ресурсов на основе использования накопленного опыта (информации), а выработка инновационных и адаптированных к изменениям управленческих решений.

Идею интеграции искусственного интеллекта и всего человечества впервые еще в 2009 году предложила международная компания IBM, которая сформулировала концепцию «умной планеты», чтобы добиться гармоничного сосуществования высокотехнологичных компьютерных систем и человеческого разума. Цель данной системы – сделать планету умнее, чтобы сохранить ее для будущих поколений [18].

Глава министерства экономического развития РФ, Максим Решетников 15.03.2024 года сообщил, что наша страна входит в десятку стран-лидеров по объему вычислительных мощностей искусственного интеллекта [11]. Для дальнейшего успеха применения данных технологий в экономической и общественной жизни россиян, по словам министра, следует развивать фундаментальные основы вычислительных технологий для их оптимизации. Одной из целей национальной программы по развитию искусственного интеллекта является укрепление доверия населения к современным технологиям ИИ. Кроме того следует отметить неравномерный характер развития информационных технологий в устойчивом управлении территорией. Так на Москву приходится 93% всех инвестиций в данные технологии, всего 2% - на Санкт-Петербург, а оставшиеся 5% на остальные регионы [10].

Применение ИИ за последние несколько лет характеризуется ускоренными темпами. В этой связи всемирно известный бизнесмен-предприниматель Илон Маск высказал свое предположение-опасение, что в 2025 году ИИ станет умнее любого человека, а к 2029 — всех жителей Земли [6]. Для того, чтобы данная тенденция не повлияла негативно на устойчивое развитие настоящих и будущих поколений человечества, международное сообщество инициировало создание Глобального партнер-

ства по искусственному интеллекту (Global Partnership on Artificial Intelligence, сокращённо GPAI), которое было официально учреждено 15.06.2020 г. Основными принципами данного мультистейкхолдерского образования являются следующие положения: содействие технологий ИИ инклюзивному росту, устойчивому развитию и благополучию; приоритетность человеческих ценностей и справедливости на всем жизненном цикле ИИ-систем; транспарентность и (максимально возможная) объяснимость ИИ-алгоритмов; надежность, безопасность и устойчивость ИИ-систем; подотчетность ИИ-акторов [16].

Рассматривая искусственный интеллект через призму цифрового умного города, необходимо оценивать устойчивость развития самого ИИ. В отличие от цифровизации процессов управления крупным городом, которые можно заранее запрограммировать на основе определенных алгоритмов, ИИ сам обучается принимать соответствующие решения и может в будущем самостоятельно без участия человека определять перспективы развития мегаполиса. «Умный город», используя информационные технологии интегрирует управление различными городскими сферами (транспорт, энергетика, безопасность) для повышения качества городской жизни и обеспечения экологической устойчивости

на основе оптимального использования ресурсов. Однако, на практике получается так, что «умный город», как правило, больше сосредоточен на экономических задачах в ущерб социальным и экологическим. Поэтому следует говорить не просто об «умном», но и еще устойчивом мегаполисе. В данном контексте следует согласиться с мнением исследователей, которые определяют характер устойчивости развития мегаполиса не столько экономией и оптимизацией ресурсов в интересах будущих поколений, но, прежде всего, сбалансированием трех составляющих: общественной, технической и политической [14]. То есть когда граждане мотивированы и могут эффективно использовать современные технологии, а власти проводят соответствующую разумную политику и государственный мониторинг для соблюдения общенациональных интересов. На сегодняшний день цифровизация умного города и региона позволяет гражданам самим в интерактивном режиме участвовать в моделировании ситуации, путем оценки инфраструктурных проектов и качества их выполнения [7].

Оценить необходимость и важность использования искусственного интеллекта для устойчивого развития мегаполиса можно на основе описания характеристик уровней развития ИИ (таблица 1) [14].

Таблица 1

**Характеристика уровней развития искусственного интеллекта**

Уровни	Название	Характеристика	Примечание
Первый	Реактивные машины	Узкий искусственный интеллект, который реагирует на внешние события и действует по заданному алгоритму, заранее не планируя самостоятельно свои действия	Все существующие сегодня ИИ: чат-боты, виртуальные помощники, беспилотные автомобили и т.д. Известен случай, что беспилотный автомобиль сбил пешехода, который переходил дорогу в неполюженном месте
Второй	Независимый искусственный интеллект		
Третий	Сознательный ИИ	Общий искусственный интеллект. Системы ИИ могут учиться, воспринимать, понимать и действовать как люди. При этом действия данных объектов с ИИ независимы от указаний человека	Концепция в разработке. Использование роботов-андридов для интеллектуального решения задач, которые могут принимать самостоятельные решения в зависимости от ситуации
Четвертый	Сверх-ИИ	Искусственный сверхинтеллект. Аккумулирует интеллектуальный потенциал человечества и становится намного лучше во всем, что делает	Пока существует лишь на уровне гипотез. ИИ получает не только способность к осознанной деятельности, но и обладает самосознанием в понимании движущих убеждений, желаний и эмоций

Если третий и четвертый уровни развития ИИ это еще перспективные технологии для устойчивого развития мегаполиса, то узкий искусственный интеллект уже стал реальностью в практике муниципального управления. Популярность использования узкого искусственного интеллекта завоевал благодаря следующим возможностям:

- использование различных индикаторов (слуховых, визуальных, текстовых, тактильных) для комплексного восприятия информации (например, распознавание граждан и оценка окружающей экологической ситуации);
- установление причинно-следственной связи и принятие решений (например, системы медицинской диагностики);
- предвидение событий на основе установления закономерностей (например, прогнозирование погоды);
- автоматическое извлечение знаний и распознавание шаблонов в восприятии информации (например, выявление фейковых новостей);
- интерактивное общение, имеющее заранее установленную цель (например, социальные роботы или чат-боты);
- логические рассуждения и извлечение понятий (например, развитие теории из предпосылок, проверка гипотез).

По мере усложнения и расширения масштабов решения задач ИИ повышается и его уровень автономии, т.е. независимости от влияния человека. Так нулевой уровень автономии соответствует полному контролю человека за принимаемыми ИИ решениями. Первый и второй уровни подразумевает принятие решений человеком с помощью ИИ. Если на втором уровне ИИ может лишь частично участвовать в принятии решений, давая определенные рекомендации и советы. То третий уровень автономии предполагает только одобрением человеком, а четвертый редкое вмешательство человека в разработку решений только при непредвиденных обстоятельствах. Пятый уровень предполагает полную автономию ИИ от человека при разработке и принятии решения. В результате эволюция ИИ предполагает переход от простой автоматизации (на первых уровнях автономии) до полной автономно-

сти и независимости от действий человека. Если при автоматизации ИИ действует по заранее установленному человеком алгоритму (шаблону), то при автономии он уже способен сам принимать нестандартные решения по ситуации. При этом при переходе на более высокий уровень автономии одновременно растут возможности ИИ, но и увеличиваются риски негуманного решения. Поэтому ИИ должен обладать еще определенной этичностью и ответственностью, а это уже высший уровень самосознания, о необходимости которого мы уже упоминали выше по тексту.

Таким образом, чтобы ИИ способствовал устойчивому развитию города, необходимо учитывать в управлении данные нюансы и ограничения, а также внедрять действенные организационные механизмы для реализации преимуществ использования искусственного интеллекта. Основными факторами успеха для этого будут определенные сферы улучшения ИИ.

В устойчивом развитии территории (мегаполиса) заинтересованы различные стейкхолдеры (представители власти, бизнеса, научного сообщества и, конечно же, сами граждане). Поэтому оценка ими использования ИИ для устойчивого развития крупного города поможет выявить возникающие при этом проблемы и сопротивления. Вот почему инициатива по внедрению ИИ в практику устойчивого развития мегаполиса должна принадлежать не разработчикам, а исполнителям этих решений. С этим же связан и вопрос о доверии искусственному интеллекту, цели использования которого должны быть понятны не только его разработчикам, но, прежде всего, пользователям данных решений.

С функцией использования ИИ связаны еще такие требования к нему как гибкость и доступность. Гибкость определяется децентрализованным применением данной технологии с учетом особенностей развития территории, а доступность или демократичность использования предполагает отсутствие элитарного характера из-за сложности или дороговизны данной технологии. Для устранения данных последствий следует избегать монополизации при производстве ИИ. Конкуренция в данной

сфере производства создаст условия для повышения качества и дифференциации интеллектуального продукта и будет способствовать снижению его стоимости потребления.

Решение этических вопросов при применении ИИ для устойчивого развития мегаполиса связаны с соблюдением уважительного отношения к человеку, учет его потребностей и интересов. Для успешной реализации разработанной в нашей стране национальной стратегии развития ИИ до 2030 г. Альянсом в сфере искусственного интеллекта разработан соответствующий Кодекс Этики [5]. С использованием данных принципов и правил поведения следует проводить мониторинг этичности применения ИИ. При этом следует использовать риск-ориентированный подход, предполагающий дифференциацию контроля в зависимости от степени отклонения от данных этических стандартов. Мониторинг и контроль использования ИИ связан с вопросами регулирования для соблюдения сбалансированности интересов разных стейкхолдеров, а также учета общественных потребностей (социальных, экологических), которым часто противоречат экономические цели и задачи. Для этого необходимо предоставить всем заинтересованным сторонам права совместного пользования в цифровой среде, чтобы каждый стейкхолдер смог получить определенные преимущества от ИИ.

### **Заключение**

Таким образом, применение искусственного интеллекта в управлении мегаполисов не означает автоматическое появление устойчивого характера развития. Наоборот, применение ИИ без учета интересов и потребностей стейкхолдеров, урбанистических возможностей может привести к различным негативным последствиям и дополнительным необоснованным затратам.

Для устойчивого развития крупного города недостаточно использования ИИ с целью повышения технологичности процессов для экономии различных инфраструктурных ресурсов мегаполиса. Кроме того, совершенствование отдельных сфер

городской жизни с применением ИИ, как правило, имеет фрагментарный характер, так как нацелено на решение разнородных проблем и достижение не связанных друг с другом целей без применения целостного подхода. Результатом этого является отсутствие положительного синергетического эффекта от использования ИИ. В этой связи необходим координационный механизм посредством действий и реализации политики органов власти крупного города, а также вовлечения в данный процесс всего населения мегаполиса. Таким образом, для устойчивого урбанизма необходима координация множества систем ИИ, действующих в наших городах, ведь устойчивость подразумевает мышление и действие исходя из целого, а не отдельных частей всей совокупности экосистемы.

#### Список источников:

1. Блануца Виктор Иванович Цифровая экономика Российской Федерации: концептуальный анализ национальной программы // Вестник ПГУ. Серия: Экономика. 2020. №4. С. 463-493
2. Голованов В.И. Особенности организации взаимодействия участников проектов, реализующих технологии информационного моделирования объектов (BIM -технологии) в Умных городах // Муниципальная академия 2024, № 1, С. 278-291
3. Гурлев Игорь Валентинович Проблемы развития сетей связи и управления поколения 5G в России // Вестник евразийской науки. 2019. №5. URL : <https://esj.today/PDF/58ECVN519.pdf>
4. Жадобина Д. А., Косарин С. П. Применение искусственного интеллекта в решении вопросов устойчивого развития // Муниципальная академия 2024, № 1, С. 241-248
5. Кодекс этики в сфере искусственного интеллекта [https://ethics.a-ai.ru/assets/ethics\\_files/2023/05/12/Кодекс\\_этики\\_20\\_10\\_1.pdf](https://ethics.a-ai.ru/assets/ethics_files/2023/05/12/Кодекс_этики_20_10_1.pdf)
6. Илон Маск предсказал, что ИИ будет умнее всех людей в мире к 2029 году [https://dzen.ru/news/story/475bd610-c20e-58dd-8a04-7c1286afe8c3?lang=ru&rubric=personal\\_feed&fan=1&stid=w\\_Gxy5c8tBA29i9T&t=1710328192&persistent\\_id=2770757819&clurl=b9dea1141c6c44200109403654ff2afa&story=fb3f4784-3070-5cf4-8356-909ea7f80929](https://dzen.ru/news/story/475bd610-c20e-58dd-8a04-7c1286afe8c3?lang=ru&rubric=personal_feed&fan=1&stid=w_Gxy5c8tBA29i9T&t=1710328192&persistent_id=2770757819&clurl=b9dea1141c6c44200109403654ff2afa&story=fb3f4784-3070-5cf4-8356-909ea7f80929)
7. Малышев Алексей Алексеевич, Коробкова Наталья Александровна, Солодков Николай Николаевич Перспективы внедрения концепции умных городов как основа устойчивого развития // Московский экономический журнал. 2021. №12. С. 798-809
8. Мухаметов Данияр Рустямович Проблемы и перспективы реализации концепции «Умный город» в России (на примере Москвы) // Мир новой экономики. 2019. №3. С. 81-88
9. Мухаметов Данияр Рустямович, Симонов Константин Васильевич «Умное государство»: перспективы внедрения цифровых технологий государственного управления в России // Мир новой экономики. 2021. №3. С. 17-27
10. Около 95% российского рынка решений умного города приходится на Москву и Петербург - iKS-Consulting <https://iot.ru/gorodskaya-sreda/okolo-95-rossiyskogo-rynka-resheniy-umnogo-goroda-prikhoditsya-na-moskvu-i-peterburg-iks-consulting>
11. Россия вошла в топ-10 стран по использованию ИИ Внедрение в экономику достигло 31,5% [https://www.ferra.ru/news/v-rossii/rossiya-voshla-v-top-10-stran-po-ispolzovaniyu-ii-15-03-2024.htm?utm\\_source=yxnews&utm\\_medium=desktop](https://www.ferra.ru/news/v-rossii/rossiya-voshla-v-top-10-stran-po-ispolzovaniyu-ii-15-03-2024.htm?utm_source=yxnews&utm_medium=desktop)
12. Семьячков Константин Александрович. Перспективы и противоречия модели умного города // Журнал экономической теории. 2020. №2. С. 491-496
13. Строев, В. В., Тихонов А. И. Разработка рекомендаций по интеграции инновационных многоуровневых сервисов инфокоммуникационного типа по работе с клиентами при предоставлении профильных государственных и муниципальных услуг // Муниципальная академия 2023, № 2, С. 2 - 12
14. Тан Иджитканлар, Федерико Кугурульо Устойчивость искусственного интеллекта: взгляд урбаниста сквозь призму концепции умного и устойчивого города // Городские исследования и практики. 2022. №1. С. 35-64
15. Управление устойчивым развитием крупного города, региона: проблемы и пути трансформации: коллективная монография / А. Ю. Манюшис, Н. Ф. Мельниченко, П. И. Бурак и др.; науч. ред. А. Ю. Манюшис. – М.: Издательский дом «НАУЧНАЯ БИБЛИОТЕКА», 2021. – 572 с.
16. Шакиров Олег, Дрожжащих Евгения Искусственный интеллект и его партнеры (публикация от 20.07.2020) <https://russiancouncil.ru/analytics-and-comments/analytics/iskusstvennyy-intellekt-i-ego-partnyery/>
17. Экосистема современного мегаполиса: управление устойчивым развитием: учебно-методическое пособие / под редакцией А. Ю. Манюшиса, Н. Ф. Мельниченко. – М.: Издательский дом «НАУЧНАЯ БИБЛИОТЕКА», 2023. – 888 с.
18. IBM builds a smarter planet <https://www.ibm.com/smarterplanet/us/en/>

#### References:

1. Blanutsa Viktor Ivanovich Digital Economy of the Russian Federation: a conceptual analysis of the national program // Bulletin of the PSU. Series: Economics. 2020. No.4. pp. 463-493
2. Golovanov V.I. Features of the organization of interaction between project participants implementing information modeling technologies of objects (BIM technologies) in Smart cities // Municipal Academy 2024, No. 1, pp. 278-291
3. Gurlev Igor Valentinovich Problems of development of communication networks and management of the 5G generation in Russia // Bulletin of Eurasian science. 2019. №5. URL : <https://esj.today/PDF/58ECVN519.pdf>
4. Zhadobina D. A., Kosarin S. P. The use of artificial intelligence in solving issues of sustainable development // Municipal Academy 2024, No. 1, pp. 241-248
5. Code of Ethics in the field of artificial intelligence [https://ethics.a-ai.ru/assets/ethics\\_files/2023/05/12/Кодекс\\_этики\\_20\\_10\\_1.pdf](https://ethics.a-ai.ru/assets/ethics_files/2023/05/12/Кодекс_этики_20_10_1.pdf)
6. Elon Musk predicted that AI will be smarter than all people in the world by 2029 <https://dzen.ru/news/story/475bd610-c20e-58dd-8a04>
7. Malyshev Alexey Alekseevich, Korobkova Natalia Alexandrovna, Solodkov Nikolay Nikolaevich Prospects for the introduction of the concept of smart cities as the basis for sustainable development // Moscow Economic Journal. 2021. No.12. pp. 798-809
8. Mukhametov Daniyar Rustyamovich Problems and prospects of the implementation of the concept of "Smart city" in Russia (on the example of Moscow) // World of new economy. 2019. No. 3. pp. 81-88
9. Mukhametov Daniyar Rustyamovich, Simonov Konstantin Vasilyevich "Smart State": prospects for the introduction of digital technologies of public administration in Russia // The world of the new economy. 2021. No.3. pp. 17-27
10. Moscow and St. Petersburg account for about 95% of the Russian smart city solutions market - iKS-Consulting <https://iot.ru/gorodskaya-sreda/okolo-95-rossiyskogo-rynka-resheniy-umnogo-goroda-prikhoditsya-na-moskvu-i-peterburg-iks-consulting>
11. Russia entered the top 10 countries in terms of the use of AI, the introduction into the economy reached 31.5% <https://www.ferra.ru/news/v-rossii/rossiya-voshla-v-top-10-stran-po-ispolzovani>
12. Semyachkov Konstantin Alexandrovich. Prospects and contradictions of the smart city model // Journal of Economic Theory. 2020. No. 2. pp. 491-496
13. Stroeve, V. V., Tikhonov A. I. Development of recommendations for the integration of innovative multi-level infocommunication-type services for working with clients in the provision of specialized state and municipal services // Municipal Academy 2023, No. 2, pp. 2-12
14. Tan Ijtkanlar, Federico Cugurullo Sustainability of artificial intelligence: an urbanist's view through the prism of the concept of a smart and sustainable city // Urban Research and Practice. 2022. No. 1. pp. 35-64
15. Management of sustainable development of a large city, region: problems and ways of transformation: a collective monograph / A. Yu. Manyushis, N. F. Melnichenko, P. I. Burak, etc.; scientific ed. A. Yu. Manyushis. – M.: Publishing House "SCIENTIFIC LIBRARY", 2021. – 572 p.
16. Shakirov Oleg, Trembling Evgenia Artificial Intelligence and its partners (published on 07/20/2020) <https://russiancouncil>
17. The ecosystem of a modern megalopolis: sustainable development management: an educational and methodological guide / edited by A. Y. Manyushis, N. F. Melnichenko. – M.: Publishing House "SCIENTIFIC LIBRARY", 2023. – 888 p.
18. IBM builds a smarter planet <https://www.ibm.com/smarterplanet/us/en/>

УДК 330.332.23

DOI: [10.52176/2304831X\\_2024\\_02\\_191](https://doi.org/10.52176/2304831X_2024_02_191)

EDN: [IHCHOG](https://www.edn.ru/1HCHOG)

## Повышение инвестиционной привлекательности Республики Северная Осетия-Алания

## Increasing the investment attractiveness of the Republic of North Ossetia-Alania



### **Зарема Руслановна Кочиева**

ФГБОУ ВО «Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова», студентка 4 курса кафедры государственного и муниципального управления 117997, Россия, Москва, Стремянный переулок, д.36  
e-mail: [anastasia.dryndina@mail.ru](mailto:anastasia.dryndina@mail.ru)

### **Zarema Ruslanovna Kochieva**

Plekhanov Russian University of Economics, 4th year student of the Department of Public and Municipal Administration 36 Stremyanny Pereulok, Moscow, 117997, Russia  
e-mail: [anastasia.dryndina@mail.ru](mailto:anastasia.dryndina@mail.ru)



### **Петрова Ольга Юрьевна**

ФГБОУ ВО «РЭУ им. Г.В. Плеханова», доцент кафедры государственного и муниципального управления, кандидат экономических наук, доцент 115054, Россия, Москва, Стремянный переулок, д.36  
e-mail: [petrova.oy@rea.ru](mailto:petrova.oy@rea.ru)  
ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», доцент кафедры государственного и муниципального управления, кандидат экономических наук, доцент 109542, Россия, Москва, Рязанский проспект, 99.  
e-mail: [oyu\\_petrova@guu.ru](mailto:oyu_petrova@guu.ru)

### **Olga Yurievna Petrova**

Plekhanov Russian University of Economics  
Associate Professor of the Department of State and Municipal Management, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor  
36 Stremyanny lane, Moscow, Russia, 115054  
e-mail: [petrova.oy@rea.ru](mailto:petrova.oy@rea.ru)  
State University of Management", Associate Professor of the Department of State and Municipal Administration, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor.  
99 Ryazansky Avenue, Moscow, Russia, 109542.  
e-mail: [oyu\\_petrova@guu.ru](mailto:oyu_petrova@guu.ru)

#### **Аннотация.**

В данной статье рассмотрены меры повышения инвестиционной привлекательности региона, в частности – Республики Северная Осетия-Алания. Предложены конкретные рекомендации для улучшения привлекательности региона для инвестирования, включая актуализацию нормативной базы, повышение прозрачности инвестиционной сферы, улучшение экологической безопасности, поддержку квалифицированных кадров, расширение инструментария поддержки среднего и малого бизнеса и другие мероприятия.

#### **Ключевые слова.**

Инвестиционная привлекательность, инвестиционный климат, меры поддержки, инвестиции, инвестиционный потенциал, Республика Северная Осетия-Алания.

#### **Abstract.**

This article discusses measures to increase the investment attractiveness of the region, in particular the Republic of North Ossetia-Alania. Specific recommendations are proposed to improve the investment preference of the region, including updating the regulatory framework, increasing transparency in the investment sector, improving environmental safety, supporting qualified personnel, expanding the tools to support small and medium-sized businesses and other activities.

#### **Keywords.**

Investment attractiveness, investment climate, support measures, investments, investment potential, Republic of North Ossetia.

### **Введение**

В настоящее время инвестиции играют важную роль в обеспечении финансовой устойчивости региона и достижении равновесия между доходами и расходами в его бюджете. В этой связи региональные органы управления особенно заинтересованы в создании благоприятных условий для привлечения инвестиций в субъекты Российской Федерации [3]. Инвестиционная политика — это деятельность, нацеленная на обеспечение благоприятной предпринимательской среды, что по своей сущности оказывает влияние на экономическую структуру региона и в итоге приводит к незначительной или значительной трансформации, что является фактором, влияющим на экономический рост. Это включает максимизацию выгоды от эффективного использования региональных ресурсов (потенциал региона), а также развитие и применение ранее неиспользованных механизмов и инструментов повышения инвестиционной привлекательности.

Основное влияние на инвестиционную привлекательность региона оказывает инвестиционная политика, проводимая органами государственной власти региона. Тема исследования инвестиционной привлекательности региона является востребованной и актуализируется в нынешних реалиях [9].

В ходе написания научно-исследовательской работы были использованы различные методы, к которым в первую очередь относятся анализ, системный подход

и метод обобщения. Также с целью качественного проведения научно-исследовательской работы были применены структуризация информации и синтез.

Анализ, системный подход, метод структурирования, обобщение и синтез являются основными методами проведения научно-исследовательской работы. Они позволяют установить закономерности и связи между явлениями и объектами, выявить причины и следствия, определить тенденции развития и прогнозировать будущее, чем и обусловлен их выбор в данной работе.

Анализ как метод исследования, который заключается в разборе объекта на составляющие части, выделении их свойств и характеристик, а также определении взаимосвязей между ними, использовался наибольшее количество раз. Анализ позволяет получить более глубокое понимание объекта и выявить его сильные и слабые стороны, что подчеркивает его важность в научно-исследовательской работе.

Применение анализа и синтеза позволило рассмотреть подходы различных авторов к понятию государственной инвестиционной политики, её задачи и функции в развитии страны. Благодаря системному подходу изучено содержание и формы реализации государственной политики в сфере инвестиций. С помощью обобщения и структуризации информации составлены выводы по итогам научно-исследовательской работы.

Важно отметить, что в Стратегии соци-

ально-экономического развития Северо-Кавказского федерального округа на период до 2030 года предусмотрена реализация общесистемных мер повышения инвестиционной привлекательности субъектов СКФО [3, 11]. за счет создания территорий с преференциальными режимами, что может явиться залогом успешного развития и дальнейшего процветания исследуемого региона [7].

Теоретико-методологической основой изучения особенностей повышения инвестиционной привлекательности региона, стали работы отечественных ученых: П.И. Вахрина, А.С. Нешистого, Л.Л. Игониной, Н.В. Киселевой, Т.В. Боровиковой и др., материалы периодических изданий, посвященные вопросам повышения инвестиционной привлекательности региона.

Практическая значимость исследования заключается в том, что оно предполагает разработку конкретных рекомендаций по внедрению эффективных мер и инструментов для улучшения инвестиционной инфраструктуры, повышения качества и количества инвестиций в государственные объекты. Это может помочь повысить эффективность работы органов государственной власти и обеспечить более эффективное использование ресурсов. Оптимизация использования инвестиционных ресурсов и сокращение негативного воздействия будет способствовать устойчивому развитию отрасли и сбалансированному влиянию на социально-экономическое развитие государства. Кроме того, исследование может быть полезным для специалистов, занимающихся вопросами формирования и реализации государственной инвестиционной политики, а также для студентов и исследователей, изучающих рассматриваемую тему. Выводы и предложения по результатам исследования помогут в дальнейшем анализе с целью улучшения и повышения эффективности реализации рассматриваемого направления государственной политики.

#### Основная часть

Основными звеньями повышения инвестиционной привлекательности и про-

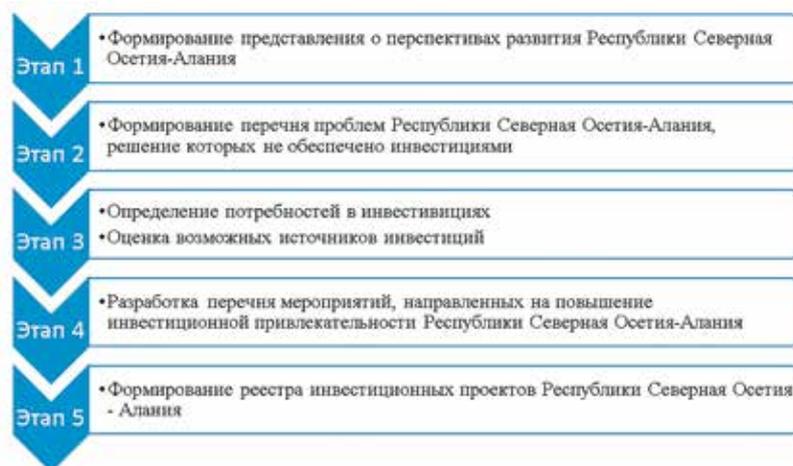
ведения успешной инвестиционной политики региона является управление инвестиционным потенциалом и присущими инвестиционными рисками. Соответственно для повышения инвестиционной привлекательности региона органы государственной власти субъекта РФ должны проводить инвестиционную политику, ориентированную на развитие инвестиционного потенциала и снижение инвестиционных рисков.

На сегодняшний день в научной литературе встречается множество механизмов и инструментов повышения инвестиционной привлекательности региона, используемых как для привлечения отечественных, так и зарубежных инвестиций [7]. В основном благодаря эффективной региональной инвестиционной политике решаются следующие задачи:

- реализация региональных инвестиционных и других проектов;
- развитие региональной инфраструктуры;
- развитие в регионе социальной сферы;
- развитие в регионе инвестиционного и экономического потенциала [8].

Исходя из этого, необходимо отобразить наиболее полный механизм повышения инвестиционной привлекательности Республики Северная Осетия-Алания, представленный на рисунке 1.

На основе рисунка 1 можно отметить, что первоначально формируется система целей и приоритетов развития субъекта РФ совместно с законодательными и исполнительными органами власти региона. После этого на основе мониторинга и анализа социально-экономического развития выявляются проблемы, решение которых не обеспечено ресурсами. Следующим этапом является определение потребности в инвестициях, необходимого объема и источников, что вытекает из анализа инвестиционной привлекательности и потенциала региона. Также в рамках механизма инвестиционной политики разрабатываются цели тактического и стратегического характера на основе выявленных проблем. Отраслевыми органами исполнительной власти субъекта РФ по



**Рисунок 1. Механизм повышения инвестиционной привлекательности Республики Северная Осетия-Алания**

инициативе частных инвесторов и других заинтересованных субъектов разрабатываются инвестиционные проекты, из которых в дальнейшем формируется реестр инвестиционных проектов региона.

Одним из важнейших элементов региона для потенциального инвестора является наличие инвестиционно-привлекательной среды, в которой существуют рентабельные предприятия, имеющие инвестиционно-привлекательные характеристики. Первоочередная цель инвестора – получение прибыли при минимальных вложениях, что возможно для предприятий, которые находятся в эффективной институциональной, экономической и правовой среде [11].

При отсутствии региональной среды с вышеперечисленными характеристиками вероятно, что предприятия региона и иные хозяйствующие субъекты не будут иметь высоких финансовых и экономических показателей, при этом возможно сокращение их численности. Также немаловажными факторами при принятии инвестиционного решения о вхождении в определенный региональный инвестиционный проект являются наличие добросовестного партнера, возможность страхования капитала от возможных внутренних негативных региональных условий, нивелирование негативных характеристик налоговой и финансовой систем [14]. В интересах инвестора принимать участие не в краткосрочных проектах, а долгосрочных с прозрачной структурой и понятной системой взаимоотношений с экономи-

ческими агентами и органами власти, именно поэтому важна прозрачность коммуникаций со всеми ключевыми агентами в ходе реализации инвестиционных проектов, как и долгосрочная инвестиционная поддержка, льготы и другие привилегии [12].

В области применения механизмов реализации инвестиционной политики региона существует два ключевых направления:

- развитие нормативно-правового регулирования;
- развитие эффективной рыночной инфраструктуры [7].

В первом направлении основное внимание уделяется предоставлению потенциальным инвесторам благоприятной правовой среды, с помощью которой инвестор способен использовать полный перечень своих прав, при этом региональные органы власти обеспечивают их соблюдение.

Во втором направлении основное внимание направлено на обеспечение эффективной экономической среды, способствующей благоприятному взаимодействию каждого экономического субъекта региона с потенциальным инвестором [7].

Для повышение инвестиционной привлекательности Республики Северная Осетия-Алания, остро нуждающейся в привлечении отечественных и зарубежных инвестиций, в современной экономической обстановке необходимо выстраивать результативную и работающую си-

стему стимулирования как внутренних, так и внешних инвесторов. Сегодня является важным не только налоговое стимулирование и предоставление государственных заказов, но и другие виды поддержки инвесторов, например, развитие инфраструктуры, в том числе и инвестиционной, развитие государственных коммуникаций с представителями бизнеса, существующими и потенциальными инвесторами, продвижение и развитие потенциала региона и др. [14].

Нельзя не согласиться с тезисом о том, что инвестиции являются значимым фактором в поддержании устойчивого состояния бюджета - как федерального, так и регионального, местного [12]. Проблема дисбаланса между доходами и расходами регионального бюджета отчасти может быть решена при помощи привлечения инвестиций. Региональные органы управления особенно заинтересованы в создании благоприятных условий для привлечения инвестиций в субъект [5]. Значимость инвестиций в социально-экономическом развитии территории выражается в следующем: без инвестиций невозможно расширение производства, развитие отраслей экономики, промышленности; социальное развитие (образование, культура, здравоохранение) [6;7].

Согласно методическим разработкам Министерства экономического развития Российской Федерации, инвестиционная привлекательность и инвестиционная активность являются структурными элементами инвестиционного климата [2; 8]. Так, инвестиционный климат напрямую коррелирует с социально-экономическими условиями региона и оказывает влияние на уровень инвестиций в регионе. Это некий базис, который включает совокупность устойчивых факторов (географическое положение, инфраструктура региона).

При всем своем потенциале Республика Северная Осетия-Алания по индексу инвестиционной преференциальности среди регионов страны находится на среднем уровне. Для того, чтобы озвучить свои предложения и рекомендации необходимо выделить основные направления повышения инвестиционной привлекательности [8;13;14], которые определены в таблице ниже.

В таблице 1 были выделены основные, перспективные направления повышения инвестиционной привлекательности РСО-Алания. Республика является регионом с перспективными сферами туризма, агропромышленного комплекса.

**Таблица 1**  
**Основные направления повышения инвестиционной привлекательности РСО-Алания [8]**

Наименование направления	Сущность
Агропромышленный комплекс	развитие агропромышленного комплекса, в том числе увеличение объемов производства сельхозпродукции для обеспечения продовольственной безопасности
Промышленный комплекс	Развитие современного промышленного комплекса, производящего конкурентоспособную продукцию, ориентированного на перспективные рынки сбыта и обеспечивающего воспроизводство и эффективную коммерциализацию инновационных решений с использованием научного потенциала региона
Туризм	– комплексное развитие внутреннего и въездного туризма – формирование и продвижение туристского продукта – усиление социальной роли туризма – увеличение доступности услуг туризма, отдыха и оздоровления для всех жителей региона
Цифровая экономика	Создание экосистемы цифровой экономики, в которой данные в цифровой форме являются ключевым фактором производства во всех сферах социально-экономической деятельности
Транспорт	Развитие транспортно-логистической инфраструктуры
Инновации, технологии	Внедрение и развитие технологий на стратегически важные объекты социально-экономического развития, способствующих экономии ресурсов, энергии и сохранению природы.
Социальные проекты	Строительство новых объектов здравоохранения, отдыха, культуры, спорта, социального обслуживания, инфраструктуры ЖКХ, жилищного строительства в муниципальных образованиях

Развитие промышленности на основании научно-технического потенциала субъекта является приоритетным направлением повышения инвестиционной привлекательности. Также не стоит забывать и о развитии социально важных проектов, таких как строительство образовательных объектов (школ, детских садов, колледжей), жилых помещений и объектов коммунальной инфраструктуры. [1]

Исходя из проведенного анализа социально-экономического развития региона и оценки состояния его инвестиционной привлекательности были выявлены основные перспективные направления повышения инвестиционной привлекательности и создания благоприятного инвестиционного климата.

Как видно из вышеперечисленного, администрация РСО-Алания проводит активную региональную политику по улучшению инвестиционной привлекательности региона, применяя как финансовые, так и нефинансовыми меры региональной поддержки.

Основополагающей мерой поддержки является финансирование инвестиционных проектов, для поддержки бизнеса созданы специализированные органы управления, помогающие бизнесу преодолевать административные барьеры и проходить необходимые процедуры быстро и эффективно. [9]

Для достижения наиболее явного эффекта и улучшения позиций РСО-Алания в национальном рейтинге инвестиционной привлекательности предлагаются следующие мероприятия:

- Необходимо обеспечить актуализацию действующей нормативной правовой базы в области инвестиционной деятельности, а также обновить и продлить Стратегию инвестиционного развития Республики Северная Осетия-Алания до 2025 года.

- Обеспечить открытость и прозрачность информации об инвестиционной деятельности республики, для устранения административных препятствий и обеспечения инвесторам полной информации о возможных объектах инвестирования, что поможет им принимать обоснованные экономические решения [14].

- Для минимизации экологического вреда предлагаем следующие меры: разработка и внедрение экологических безопасных способов производства; создание эффективной системы утилизации отходов; поддержка и предоставление льгот компаниям, использующим безопасные для окружающей среды технологии производства.

- Сохранению в регионе квалифицированных кадров могут помочь такие меры, как увеличение заработной платы специалистов, продвижение инновационных кластеров занятости, улучшение условий труда [4].

- Необходимо расширить инструментарий мер поддержки среднего и малого бизнеса путем внедрения новых практик. Например, повысить доступность заемного финансирования для среднего и малого бизнеса при помощи создания Единого центра кредитования, выступающего в роли безвозмездного финансового брокера.

- Необходимо создать «витрину» инвестиционных проектов, где будут публиковаться предложения для инвестирования с паспортами проектов согласно перспективным направлениям.

- Организовывать на постоянной основе стратегические сессии по поиску инвестиционных решений. Встречи между представителями власти и бизнеса будут с целью поиска решений как по отдельной отрасли, так и по нескольким отраслям [13].

Как видно из вышеперечисленного, администрация РСО-Алания проводит активную региональную политику по улучшению инвестиционной привлекательности региона, применяя как финансовые, так и нефинансовыми меры региональной поддержки.

Основополагающей мерой поддержки является финансирование инвестиционных проектов, для поддержки бизнеса созданы специализированные органы управления, помогающие бизнесу преодолевать административные барьеры и проходить необходимые процедуры быстро и эффективно. [9]

Для достижения наиболее явного эффекта и улучшения позиций РСО-Алания в

национальном рейтинге инвестиционной привлекательности предлагаются следующие мероприятия:

Необходимо обеспечить актуализацию действующей нормативной правовой базы в области инвестиционной деятельности, а также обновить и продлить Стратегию инвестиционного развития Республики Северная Осетия-Алания до 2025 года.

Обеспечить открытость и прозрачность информации об инвестиционной деятельности республики, для устранения административных препятствий и обеспечения инвесторам полной информации о возможных объектах инвестирования, что поможет им принимать обоснованные экономические решения.

Для минимизации экологического вреда предлагаем следующие меры: разработка и внедрение экологических безопасных способов производства; создание эффективной системы утилизации отходов; поддержка и предоставление льгот компаниям, использующим безопасные для окружающей среды технологии производства.

Сохранению в регионе квалифицированных кадров могут помочь такие меры, как увеличение заработной платы специалистов, продвижение инновационных кластеров занятости, улучшение условий труда [4].

Необходимо расширить инструментарий мер поддержки среднего и малого бизнеса путем внедрения новых практик. Например, повысить доступность заемного финансирования для среднего и малого бизнеса при помощи создания Единого центра кредитования, выступающего в роли безвозмездного финансового брокера.

Необходимо создать «витрину» инвестиционных проектов, где будут публиковаться предложения для инвестирования с паспортами проектов согласно перспективным направлениям.

Организовывать на постоянной основе стратегические сессии по поиску инвестиционных решений. Встречи между представителями власти и бизнеса будут с целью поиска решений как по отдель-

ной отрасли, так и по нескольким отраслям.

От глобальных мер по повышению инвестиционной привлекательности РСО-Алания перейдем к предложениям по реализации инвестиционных проектов.

Одним из приоритетных направлений региональной инвестиционной политики республики является туризм, а именно рекреационный вид туризма. Это очень популярное и перспективное место с потенциалом для развития как для внутреннего, так и внешнего туризма. Поэтому предлагается проект по созданию рекреационного глэмпинга вблизи озера с целью увеличить туристический поток и пропагандировать здоровый образ жизни, повысить инвестиционный потенциал региона.

Заметим также, что для РСО-Алания одним из главных приоритетных направлений является агропромышленный комплекс. Поэтому мы предлагаем проект по созданию агропромышленного парка, который в будущем станет точкой роста агропромышленного РСО – Алания.

Для РСО-Алания одним из главных приоритетных направлений является аграрно-промышленный комплекс. Поэтому мы предлагаем проект по созданию инвестиционного аграрно-промышленного парка, который в будущем станет точкой роста агропромышленной РСО-Алания. Уникальной особенностью концепции аграрно-промышленного парка является ориентация на сдачу в аренду готовых и современных производственных площадей. Аграрно-промышленный парк имеет ряд преимуществ, а именно: для бизнеса (минимизация затрат на приобретение оборудования); для региона (повышение продовольственной безопасности, и повышение инвестиционного потенциала).

### **Заключение**

Таким образом, механизм повышения инвестиционной привлекательности Республики Северная Осетия-Алания осуществляется на взаимосвязи правовых, нормотворческих, экономических, социальных и других процессов. Эффективная реализация мер повышения инвестиционной привлекательности Республики Се-

верная Осетия-Алания требует комплексного подхода, координации усилий всех заинтересованных сторон, обособленных мер и инструментов, которые в совокупности должны образовывать результативный механизм управления инвестициями. Примерами основных инструментов реализации механизма повышения инвестиционной привлекательности Республики Северная Осетия-Алания являются финансовые и нефинансовые инструменты, деятельность органов власти по повышению инвестиционной привлекательности и повышению потенциала региона. На сегодняшний день инвестиции являются важнейшим источником обеспечения социального и экономического развития региона и, как следствие, достижения целей устойчивого развития территорий.

Важно отметить, что при увеличенном уровне инвестиционного потенциала регион постепенно сможет достичь положительной динамики повышения инвестиционной привлекательности Республики Северная Осетия-Алания, что является результатом комплексной работы как органов власти, так и бизнеса.

При этом необходимо отметить, что активность в сфере инвестирования, и инвестиционная привлекательность региона имеют потенциал к дальнейшему повышению и достижению наилучших результатов. Кроме того, существуют такие проблемы, как износ промышленной техники и инфраструктуры производства. Не стоит забывать и о том, что РСО-Алания является дотационным регионом.

Государственные меры поддержки, предпринимаемые руководством республики, показывают определенные результаты, однако не несут в себе качественных изменений и долгосрочных результатов. Именно поэтому часть данной работы была посвящена рекомендациям по повышению инвестиционной привлекательности РСО-Алания, были сформулированы и предложены мероприятия, например, такие как создание реестра инвестиционных площадок и единого центра кредитования среднего и малого бизнеса, а также предложены инвестиционные проекты с высокой степенью бюд-

жетной и социальной значимостью. Тема исследования инвестиционного потенциала и привлекательности региона для инвестирования остается востребованной и актуализируется в нынешних реалиях.

Список источников:

1. Федеральный закон от 28.06.2014 № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации» (последняя редакция) // СПС КонсультантПлюс» [Электронный ресурс]. URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_164841/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_164841/) (дата обращения: 17.04.2024).
2. Распоряжение Правительства РФ от 11.11.2010 № 1950-р «Перечень государственных программ РФ» // АО «Кодекс» [Электронный ресурс]. URL: <https://docs.cntd.ru/document/902246112/> (дата обращения: 17.04.2024).
3. Распоряжение Правительства РФ от 30.04.2022 N 1089-р (ред. от 19.08.2023) «Об утверждении Стратегии социально-экономического развития Северо-Кавказского федерального округа на период до 2030 года»
4. Стратегия инвестиционного развития Республики Северная Осетия-Алания до 2025 года // АО «Кодекс» [Электронный ресурс]. URL: <https://docs.cntd.ru/document/424041423/> (дата обращения: 17.04.2024).
5. Анфимова, А. Ю. Совершенствование системы подготовки к туристическому сезону в Республике Крым и Краснодарском крае в 2023 году / А. Ю. Анфимова, Н. Ф. Мельниченко // Муниципальная академия. – 2023. – № 2. – С. 184-189.
6. Бакитжанов, А. Инвестиционная привлекательность региона: методические подходы и оценка / А. Бакитжанов, С. Филин // Инвестиции в России. – 2020. – №5. – С. 11-15. URL: <http://www.ivrv.ru/2001/rus/p0105/p010502.htm> (дата обращения: 18.04.2024)
7. Данилова, С. Н. Особые экономические зоны в РФ: тенденции развития и организационно-правовые основы функционирования / С. Н. Данилова, А. М. Петров, О. Г. Тэйслина // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. – 2019. – № 2(76). – С. 57-63. – EDN ZDPHXX.
8. Инвестиционная привлекательность регионов: рокировка позиций в новых условиях [Электронный ресурс] / АО «Эксперт РА». – Электрон. дан. – URL: [https://raexpert.ru/researches/regions/invest\\_regions\\_2023/](https://raexpert.ru/researches/regions/invest_regions_2023/) (дата обращения: 18.04.2024)
9. Милькина, И. В. Методологический подход к определению социально-экономических эффектов внедрения технологий умного города в сферу туризма в городах России / И. В. Милькина, Е. П. Гальцева, П. А. Семенушкина // Муниципальная академия. – 2023. – № 4. – С. 347-354.
10. Национальный инвестиционный рейтинг [Электронный ресурс] / Агентство стратегических инициатив. – Электрон. дан. – URL: [https://asi.ru/government\\_officials/rating/](https://asi.ru/government_officials/rating/) (дата обращения: 19.04.2024)
11. ОАО «Корпорация инвестиционного развития РСО-Алания» [Электронный ресурс] / ОАО «Корпорация инвестиционного развития РСО-Алания». – Электрон. дан. – URL: <https://www.alania-invest.ru/> (дата обращения: 19.04.2024)
12. Республика Северная Осетия - Алания [Электронный ресурс] / Федеральная служба государственной статистики. – Электрон. дан. – URL: <https://26.rosstat.gov.ru/folder/23786/> (дата обращения: 19.04.2024)
13. Строев, В. В. Развитие многоуровневой экосистемы поддержки предпринимательства / В. В. Строев, С. В. Чувев, А. И. Тихонов // Муниципальная академия. – 2024. – № 1. – С. 3-11.
14. Торгашев, Р. Е. Инвестиционная политика органов власти субъектов Российской Федерации / Р. Е. Торгашев // Муниципальная академия. – 2023. – № 4. – С. 120-127.

References:

1. Federal'nyy zakon ot 28.06.2014 № 172-FZ «O strategicheskom planirovanii v Rossiyskoy Federatsii» (poslednyaya redaktsiya) // SPS Konsul'tantPlyus» [Elektronnyy resurs]. URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_164841/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_164841/) (data obrashcheniya: 17.04.2024).
2. Rasporyazheniye razrabotki RF ot 11.11.2010 № 1950-r «Perechen' gosudarstvennykh programm RF» // AO «Kodeks» [Elektronnyy resurs]. URL: <https://docs.cntd.ru/document/902246112/> (data obrashcheniya: 17.04.2024).
3. Rasporyazheniye ekonomiki RF ot 30.04.2022 N 1089-r (red. ot 19.08.2023) «Ob utverzhdenii Strategii sotsial'no-ekonomicheskogo razvitiya Severo-Kavkazskogo federal'nogo okruga na period do 2030 goda»
4. Strategiya investitsionnogo razvitiya Respubliki Severnaya Osetiya-Alaniya do 2025 goda // AO «Kodeks» [Elektronnyy resurs]. URL: <https://docs.cntd.ru/document/424041423/> (data obrashcheniya: 17.04.2024)
5. Anfimova, A. Yu. Improving the system of preparation for the tourist season in the Republic of Crimea and the Krasnodar Territory in 2023 / A. Yu. Anfimova, N. F. Melnichenko // Municipal Academy. – 2023. – No. 2. – P. 184-189.
6. Bakitzhanov, A. Investment attractiveness of the region: methodological approaches and assessment / A. Bakitzhanov, S. Filin // Investments in Russia. – 2020. – No. 5. – pp. 11-15. URL: <http://www.ivrv.ru/2001/rus/p0105/p010502.htm> (access date: 04/18/2024)
7. Danilova, S. N. Special economic zones in the Russian Federation: development trends and organizational and legal foundations of functioning / S. N. Danilova, A. M. Petrov, O. G. Teislina // Bulletin of the Saratov State Socio-Economic University. – 2019. – No. 2(76). – P. 57-63. – EDN ZDPHXX.
8. Investment attractiveness of regions: castling positions in new conditions [Electronic resource] / JSC "Expert RA". - Electron. Dan. – URL: [https://raexpert.ru/researches/regions/invest\\_regions\\_2023/](https://raexpert.ru/researches/regions/invest_regions_2023/) / (access date: 04/18/2024)
9. Milkina, I.V. Methodological approach to determining the socio-economic effects of introducing smart city technologies in the field of tourism in Russian cities / I.V. Milkina, E.P. Galtseva, P.A. Semenushkina // Municipal Academy. – 2023. – No. 4. – P. 347-354.
10. National investment rating [Electronic resource] / Agency for Strategic Initiatives. - Electron. Dan. – URL: [https://asi.ru/government\\_officials/rating/](https://asi.ru/government_officials/rating/) / (access date: 04/19/2024)
11. OJSC "Investment Development Corporation RNO-Alania" [Electronic resource] / OJSC "Investment Development Corporation RNO-Alania". - Electron. Dan. – URL: <https://www.alania-invest.ru/> / (access date: 04/19/2024)
12. Republic of North Ossetia - Alania [Electronic resource] / Federal State Statistics Service. - Electron. Dan. – URL: <https://26.rosstat.gov.ru/folder/23786/> (access date: 04/19/2024)
13. Stroeve, V.V. Development of a multi-level ecosystem for supporting entrepreneurship / V.V. Stroeve, S.V. Chueve, A.I. Tikhonov // Municipal Academy. – 2024. – No. 1. – P. 3-11. – DOI 10.52176/2304831X\_2024\_01\_3.
14. Torgashev, R. E. Investment policy of the authorities of the constituent entities of the Russian Federation / R. E. Torgashev // Municipal Academy. – 2023. – No. 4. – P. 120-127.

Статья поступила в редакцию 01.05.2024; принята к публикации 13.05.2024

УДК 336.274.3

DOI: [10.52176/2304831X\\_2024\\_02\\_200](https://doi.org/10.52176/2304831X_2024_02_200)

EDN: [IPFUKD](https://www.edn.ru/2304831X)

# Инфраструктурные бюджетные кредиты как инструмент регионального развития

## Infrastructure budget loans as a tool for regional development



### **Юлия Аркадьевна Лебедева**

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования "Государственный Университет Управления", кандидат экономических наук, доцент кафедры государственного и муниципального управления.

ORCID ID: 0000-0001-5264-667X.

SPIN-код 1877-8538.

Researcher ID: D-2326-2019.

109542, Москва, Рязанский проспект, 99.

e-mail: [vuchko72@rambler.ru](mailto:vuchko72@rambler.ru)

### **Julia Arkadyevna Lebedeva**

Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "State University of Management", Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of State and Municipal Management.

ORCID ID: 0000-0001-5264-667X.

SPIN code 1877-8538.

Researcher ID: D-2326-2019.

109542, Moscow, Ryazansky Prospekt, 99.

e-mail: [vuchko72@rambler.ru](mailto:vuchko72@rambler.ru)

### *Аннотация.*

В данном исследовании основное было уделено оценке существующего инструментария финансирования инфраструктуры, с акцентом на инфраструктурные бюджетные кредиты, предоставляемые регионам Российской Федерации. В работе были использованы разнообразные методы, в том числе: анализ, метод обобщения, сравнительный анализ, синтез. В данной работе были исследованы влияние инфраструктурных бюджетных кредитов на экономику страны и ее регионов, зависимость долговой нагрузки и бюджетных вложений, в также были определены первоочередные проблемы, связанные с инфраструктурным кредитованием, и предложены возможные способы их решения.

### *Ключевые слова.*

Инфраструктурные бюджетные кредиты, инструменты финансирования инфраструктуры, долговая нагрузка, реструктуризация инфраструктурных бюджетных кредитов, развитие инфраструктуры, региональное развитие.

### *Abstract.*

In this study, the main focus was on evaluating the existing infrastructure financing tools, with an emphasis on infrastructure budget loans provided to the regions of the Russian Federation. Various methods were used in the work, including: analysis, generalization method, comparative analysis, synthesis. In this paper, the impact of infrastructure budget loans on the economy of the country and its regions, the dependence of the debt burden and budget investments were investigated, and priority problems related to infrastructure lending were identified and possible ways to solve them were proposed.

### *Keywords.*

Infrastructure budget loans, infrastructure financing instruments, debt burden, restructuring of infrastructure budget loans, infrastructure development, regional development.

## Введение

Жилищные условия населения страны, доступ к энергетическим ресурсам, цифровой и телефонной связи, медицинским услугам и озелененным территориям сказывается на образе жизни человека, его профессиональной активности, а также его психическом и эмоциональном состоянии.

Для обеспечения экономического роста страны необходимо осуществление значительных вложений в ее инфраструктуру, развитая инфраструктура в свою очередь позволяет осуществлять эффективное функционирование в городах и регионах.

Например, в истории можно проследить влияние транспортной инфраструктуры на экономическое развитие: развитие транспортной инфраструктуры позволяло снижать торговые издержки, давая возможность регионам развивать те сферы экономики, где они наиболее конкурентоспособны.

Объекты инфраструктуры, в том числе, стимулируют экономику страны следующим образом [5, 7]:

1. Инфраструктурная экосистема выступает ключевым элементом в поддержании различных операций во всех секторах экономики, от промышленного производства до местного и международного товарооборота. К примеру, для того, чтобы современное сельскохозяйственное производство с достаточной эффективностью покрывало нужды потребителей, необходима обширная инфраструктура, включающая в себя перевозку различных удобрений и пестицидов, доставку самой сельскохозяйственной продукции до потребителя в больших масштабах и с высокой скоростью, что, соответственно, невозможно без развитой сети дорог, железнодорожных путей и использования прочих транспортных средств.

2. Разнообразные инфраструктурные объекты, в том числе автомобильные и железные дороги, морские и речные порты, аэропорты, энергетические объекты, трубопроводы для топлива различного вида, телекоммуникационные структуры, а также образовательные, финансовые и медицинские учреждения представляют собой основу, которая обеспечивает беспере-

бойную работу индустриальной экономики. Более того, усовершенствование сетей автомобильных дорог и железнодорожных путей способствует укреплению международного статуса Российской Федерации.

Однако, значимость обновления городских коммунальных сетей и социальных учреждений не уступает по важности в данном вопросе, так как их развитие позволяет повысить заинтересованность инвесторов со стороны крупных бизнес-акторов из других стран, поддерживающих дружеские или нейтральные отношения с Россией.

3. Кроме того, повышение качества и расширение инфраструктурных объектов играет значительную роль в ускорении экономического прогресса страны, не только улучшая условия жизни населения, но и стимулируя производительность факторов производства. В различных областях экономики, от металлургии и машиностроения до производства медицинских изделий и лекарственных препаратов, происходит эффект синергии за счет реализации инфраструктурных инициатив, что, в свою очередь, открывает путь к следующему этапу индустриализации.

В качестве примера приведем РЖД: в 2023 году перевозчик значительно увеличил сумму инвестиций в обновление подвижного состава, повысив их количество в полтора раза в сравнении с предыдущим годом. Такие действия позволили не только поддержать курс на импортозамещение, но и оказали значительное влияние на строительную сферу: в 2023 году России удалось достичь роста уровня использования отечественных строительных материалов до 93,3% при постройке объектов социального значения.

4. Реализация проектов в сфере транспортной инфраструктуры также позволяет сократить различия между экономическими возможностями регионов страны и их населения. Развитие транспортной инфраструктуры позволяет жителям различных отдаленных регионов осуществлять поиск работы без необходимости переезда. Кроме того, развитие инфраструктуры поддерживает запуск инвестиционных инициатив на уровне муниципалитетов. Стимулирование пространственного развития имеет и дол-

госрочную перспективу, т.к. оно помогает удерживать население от массового переселения в большие города, чтобы в конечном итоге развивать и повышать экономику родных городов и поселений.

### **Инструменты финансирования инфраструктуры**

Для реализации масштабных планов, поставленных перед собой региональными органами власти и федеральным правительством Российской Федерации по развитию и обновлению инфраструктуры, критически важно развивать инструментарий инвестиционной политики в соответствии с нынешними реалиями.

За последние несколько лет появились новые инновационные механизмы для инвестиций в инфраструктуру. Однако, в свете амбициозности стоящих перед государством задач, необходимо обратить внимание на усовершенствование инструментов, ориентированных на стимулирование инфраструктурных вложений, в особенности на региональном уровне.

Пространственное развитие в стране получило мощный импульс в виде программы «Инфраструктурное меню» [9]. Данная инициатива направлена на социально-экономическое развитие России и улучшение жизни ее граждан посредством обеспечения им доступа к необходимым удобствам и услугам. В комплекс таких мер входит множество инструментов, однако, особо следует отметить инфраструктурные бюджетные кредиты (ИБК), который стал одним из самых капиталоемких.

Инфраструктурные бюджетные кредиты (ИБК) являются одним из наиболее эффективных инструментов для развития российских регионов, строительства жилья и создания новых рабочих мест.

Данный вид бюджетного кредита предоставляется бюджету субъекта Российской Федерации на цели финансового обеспечения реализации инфраструктурных проектов, отобранных в соответствии с постановлением Правительства РФ от 14 июля 2021 г. № 1189 [10].

Это длинные дешевые деньги: субсидирование характеризуется низкой стоимостью заимствований (3% в год) и длительным периодом погашения, начиная от пятнадца-

ти лет. В 2021 году программа продемонстрировала огромный масштаб, спрос регионов уже тогда более чем в два раза превысил предусмотренный лимит.

Инфраструктурные бюджетные кредиты являются инструментом с мультипликативным эффектом. При смещении акцента на развитие инфраструктуры при помощи ИБК, появилась возможность смягчить ограничения, наложенные санкциями, и обеспечить рост экономики.

Инструментарий, предусмотренный мерами господдержки, предназначен для масштабного обновления инфраструктуры, что в конечном итоге поспособствует достижению главной цели нацпроекта «Жилье и городская среда» [14] — заметному улучшению качества жизни россиян.

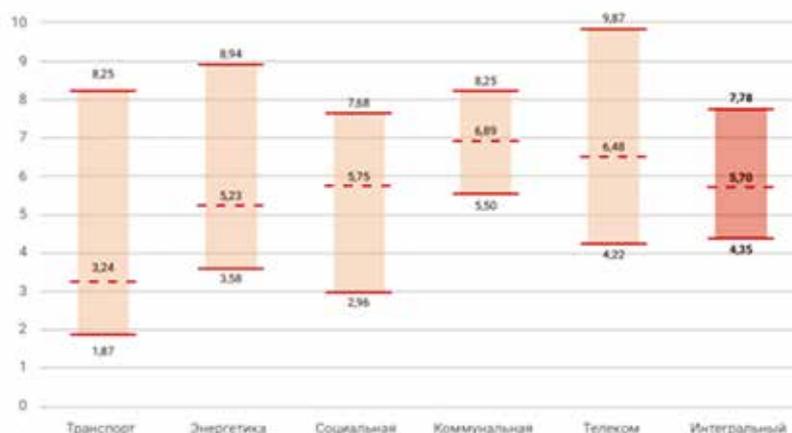
### **Состояние инфраструктуры в России 2019-2024 гг.**

В последние несколько десятков лет процесс развития инфраструктуры в Российской Федерации происходил бессистемно: в проектах пространственного развития не хватало четкой структуры и долгосрочного плана, отсутствовала единая статистическая база и параметры оценки состояния имеющейся инфраструктуры. Регионы и федеральные власти инвестировали в транспортный сектор, жилищно-коммунальное хозяйство, энергетику, благоустройство городов, строительство школ и больниц, при этом горизонт планирования составлял не более двух-трех лет, а утверждённые стратегии развития зачастую просто не выполнялись.

В 2019 году данная ситуация привела к тому, что ни один регион страны не смог достичь максимального индекса развития, как в целом, так и по отдельным секторам экономики (Рисунок 1).

В 2019 году присутствовала необходимость в дополнительных инвестициях для всех основных инфраструктурных сфер.

В 2019 году больше всего отставал транспортный сектор, где оценка составляла лишь 3,24 балла из 10 (в среднем по стране). В то же время, сфера коммунальных услуг и телекоммуникаций имели индексы 6,89 и 6,48 соответственно. Данные показатели можно объяснить большей привлекательностью ЖКХ и телекоммуникаций



Источник: расчеты и анализ InfraONE Research.

**Рисунок 1. Диапазоны отраслевых индексов и индекса развития инфраструктуры [2]**

для инвесторов, а также меньшим количеством издержек.

К 2021 году после периода адаптации к последствиям пандемии в стране наблюдался значительный прогресс на рынке инфраструктурных проектов, в особенности это было заметно в социальной сфере и развитии городской среды.

Объем средств инфраструктурных бюджетных кредитов в России на период 2021–2025 годов составил 1 трлн рублей.

Вложенные государством 1 трлн руб. были распределены между 83 регионами для реализации 944 проектов. Более половины из них направлены на создание коммунальной инфраструктуры [15].

В 2021 году на треть возросло количество проектов государственно-частного партнерства. Рост был отмечен не только в объемах капиталовложений, но также и в структуре инвестиций – доля частных инвестиций заметно возросла.

В 2021 году по объемам инвестиций прежде всего лидировали транспортный сегмент, инфраструктура социальной сферы и сферы коммунального хозяйства и энергетики [4].

Быстрое восстановление к 2022 году было возможно благодаря новым мерам, программам и инструментам государственной поддержки инфраструктурного развития, в т.ч. в связи с постановлением Правительства Российской Федерации от 14.07.2021 г. № 1190 "Об утверждении Правил предоставления, использования и возврата субъектами Российской Федерации

бюджетных кредитов, полученных из федерального бюджета на финансовое обеспечение реализации инфраструктурных проектов".

Согласно оценкам региональных органов власти, уже в первый год реализации программы, использование ИБК позволило осуществить запуск ряда инфраструктурных инициатив, в результате которых было введено в эксплуатацию около 7 миллионов квадратных метров жилого фонда, создано более 57 тысяч новых рабочих мест и привлечено более 802 миллиардов рублей из частного сектора. Наиболее внушительные результаты отмечены в Московской области, г. Санкт-Петербурге, Свердловской области, Тюменской области и Рязанской области [1].

К 2022 году последствия пандемии все еще имели воздействие на экономику страны, однако, регионы столкнулись с новыми потрясениями. В условиях усиления международного напряжения, введения беспрецедентных ограничительных мер, разрыва транспортно-логистических цепочек и хозяйственных связей, экономическая стабильность в регионах снизилась.

Новый кризис впервые отразился на обороте инфраструктурных сфер в апреле 2022 года: по отношению к марту этот показатель упал на 5,4% – меньше, чем в первый месяц пандемии (–9,4%).

Больше всего в данном случае пострадали сферы пассажирских воздушных перевозок, складской и автомобильной логистики [1].

Решения, принятые на федеральном уровне по предоставлению кредитной помощи местным бюджетам, оказали положительное влияние, снизив зависимость регионов от займов на открытом рынке.

Для поддержки регионов была проведена реструктуризация ИБК: даты выплат кредитов, срок погашения которых был назначен на 2022 год, были перенесены на более поздний срок; была произведена замена рыночного долга бюджетными кредитами, которые должны были оплатить в 2022-м; были предоставлены казначейские кредиты в размере 10% ННД (доля налоговых и неналоговых доходов).

Объем регионального долга в 2023 году увеличился, достигнув объема в 2,8 миллиарда рублей (прирост в 12,7%), что является самым высоким значением за последнее десятилетие и соответствует прогнозам, составленным аналитиками в 2022 году.

Такой рост объясняется выдачей инфраструктурных бюджетных кредитов регионам, а также замещением коммерческих долгов.

Несмотря на возросший объем долга, долговая нагрузка оставалась стабильной, близкой к показателю 2021 года, составляя 20,9%, благодаря более быстрому росту налоговых и неналоговых доходов (Рисунок 2).

Кроме того, кардинальные трансформации затронули и структуру долга.

Бюджетные кредиты в составе долговых обязательств и ранее демонстрировали превосходство, а по итогам 2022 года они стали занимать рекордный 71%, что на 15,6 п. п. выше, чем в 2021-м.

Рост доли бюджетных кредитов в структуре общего госдолга регионов вырос с 71,0 до 77,4% к 2023 году (Рисунок 3).

Во многих регионах было отмечено увеличение долговых обязательств, в 2023 году только 10 из них удалось изменить ситуацию – там задолженность сократилась (в 2024 году снижение наблюдалось в 11 регионах).

Наиболее заметный рост был зафиксирован в Тюменской области, там долг увеличился более чем в шесть раз. Такие кардинальные изменения связаны с получением крупного инфраструктурного кредита на сумму в 4,8 миллиарда рублей и предоставлением государственных гарантий регионом в 2022 году [12].

К первому кварталу 2023 года инфраструктурные затраты регионов РФ достигли 325,9 миллиардов рублей, что на 65,5% превышает показатели предыдущего года.

Такое увеличение можно объяснить достаточно низким финансированием в начале прошлого 2023 года, в то же время, когда региональные власти в связи с возникшей экономической и геополитической неопределенностью существенно снизили финансирование из бюджетных средств. В



Рисунок 2. Долговая нагрузка регионов на 2016-2024 гг. [11]

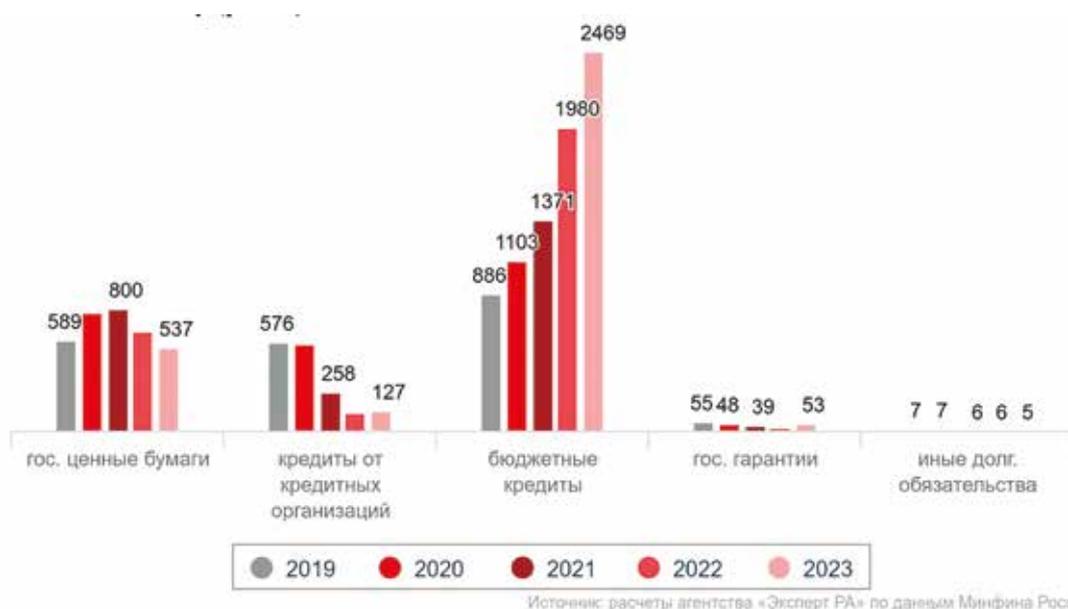


Рисунок 3. Структура долговой нагрузки регионов 2019-2023 гг. [11]

последующие несколько месяцев наблюдалось медленное наращивание темпов финансирования.

В то же время, заметный рост расходов на инфраструктурные проекты в начале 2023-го года, наиболее вероятно, был отмечен в связи с отложенным спросом на запуск проектов, а также из-за определенных мер государственной поддержки [13].

В результате использования государственных инфраструктурных бюджетных кредитов (ИБК), в России было успешно реализовано более 200 проектов только за 2023 год. Отдельное внимание было уделено обновлению и модернизации систем коммунального хозяйства, на которое было направлено более половины всех инфраструктурных проектов [3].

И уже в 2024 году президентом было озвучено решение о снижении долговой нагрузки на регионы и списании двух третей долга по бюджетным кредитам.

Президент обозначил решение облегчить финансовые обязательства субъектов в рамках бюджетного кредитования, аннулировав около 1,2 триллиона рублей их долгов, что эквивалентно 200 миллиардам рублей ежегодно с 2025 по 2028 год.

Такое решение открывает возможность для регионов перенаправить освобожденные средства на поддержку инвестиций и инфраструктуры.

Однако, программа списания не касается долгов, связанных с инфраструктурными бюджетными кредитами, которые стартовали в 2021 году. Несмотря на это, выплаты по этим кредитам, которые будут поступать в федеральный бюджет с 2024 года, будут реинвестированы обратно в регионы. Такая стратегия подразумевает наращивание портфеля инфраструктурных кредитов для регионов на 250 миллиардов рублей ежегодно, начиная с 2025 года.

По мере завершения 2023 года, стало ясно то, что интенсивный период восстановления, следующий за 2022 годом, подошел к завершению. Ожидается, что темпы экономического роста в регионах замедлятся, особенно учитывая предыдущий успешный период.

Основное воздействие на темпы экономического развития конкретных регионов будут оказывать их отраслевая специализация и территориальные особенности, что может привести к неравномерности в росте.

Сохраняющееся воздействие внешнеполитических неопределенностей и ограничений скорее всего указывает на тренд к замедлению темпов развития экономик местных территорий.

В настоящее время поддержка экономики идет за счет оборонной промышленности. Жилищное строительство, которое

способствовало экономическому росту в 2023 году, наиболее вероятно сдаст свои позиции в связи со снижением уровня ипотечного кредитования. Такая тенденция, наиболее вероятно, сохранится и в 2024 году.

Кроме того, в регионах наблюдается огромное давление из-за нехватки рабочей силы. Перспективы роста в 2024-2025 году маловероятны, учитывая демографические изменения.

Несмотря на то, что стратегия импортозамещения приносит результаты, достижение необходимых показателей не является моментальными.

В условиях внешнего экономического давления, каждый регион и отрасль экономики испытывает «индивидуальную» нагрузку. Соответственно, необходимо учитывать специфику в каждом отдельном случае.

#### **Проблематика и перспективы развития**

Текущая внешнеполитическая, экономическая и социальная обстановка предполагает различные сложности при осуществлении намеченных планов.

В первую очередь, существует проблематика повышения стоимости строительных материалов и компонентов, вкуче с нарушениями в цепях поставок, что достаточно серьезно влияет на финансовую эффективность инфраструктурных проектов.

Повышение в цене заемных средств, которое обусловлено повышением ключевой ставки Банком России, затрудняет процесс привлечения капитала для инвесторов. В то же время, согласно законодательству, для получения инфраструктурных бюджетных кредитов требуется привлечение финансирования из внебюджетных источников, причем их доля должна быть не меньше размера самого кредита. Подобные сложности безусловно снижают привлекательность таких проектов для инвесторов.

Поэтому, для снижения вероятности наступления подобных событий, а также для оптимизации процесса мониторинга поступлений в бюджет, следует провести инициативу по внесению соответствующих изменений в нормативно-правовую базу страны и ее субъектов в части возможности передачи финансовым органам субъектов РФ.

Во-вторых, для того, чтобы субъект получил инфраструктурный бюджетный кредит, региональный проект должен успешно пройти процесс отбора, в котором зачастую лидируют субъекты со значительным опытом в разработке и реализации аналогичных проектов (например, Москва и Санкт-Петербург).

Также, следует отметить, что формально государство не исключает регионы с высоким уровнем долга из списка возможных кандидатов на получение ИБК. Однако, анализ выдачи ИБК в 2021 году показывает, что по большей части существует корреляция между размером кредита и долговой нагрузкой региона.

В то же время, более крупные и инвестиционно-привлекательные субъекты имеют больше возможностей для финансирования.

В контексте возврата заемных средств, значительная их доля направлена на разработку автодорожной сети и сооружение объектов для транспорта. Эти инвестиции предназначены для использования в рамках проектов, финансируемых через дорожные фонды, что отражает узкоспециализированное направление этой финансовой поддержки.

В зоне риска увеличения задолженности, будут регионы, у которых она составляет более 75%. На начало 2024 года к таким регионам относились Мордовия (94%), Удмуртия (82%), Хакасия (80%), Еврейская АО (79%), Калмыкия (77%) и Архангельская область (77%) (Рисунок 4).

Более того, рост общего объема бюджетных кредитов вызывает беспокойство. В 2024 году планируется, что суммарные выплаты по погашению региональных кредитов достигнут 208,1 миллиарда рублей, что значительно превышает прошлогодний показатель в 48,4 миллиарда рублей [6].

На практике, в России существуют определенные инструменты по снижению долговой нагрузки для регионов.

Региональные власти, например, имеют право обратиться за реструктуризацией обязательств по бюджетным кредитам в пределах остатков не погашенной на дату реструктуризации задолженности. Альтернативный подход включает в себя



Рисунок 4. Распределение регионов по уровню долговой нагрузки [8]

возможность списания долга по бюджетным кредитам, предоставленным субъектам в 2021–2022 гг., в том случае, когда региональные власти активно демонстрируют прогресс в развитии инфраструктуры и привлечении инвестиций.

Сумма долга может быть сокращена за счет налогов, уплаченных благодаря инвестиционным проектам.

Более того, Министерство финансов Российской Федерации разработало инициативу, направленную на охрану региональных бюджетов от роста закредитованности. Этот проект подразумевает уменьшение вероятности чрезмерного скопления долга, особенно возникающего в результате инвестиционных действий. Среди мер, предложенных Минфином, – ограничение предоставления регионам казначейских кредитов инвестиционного характера (ИБК и СКК) исходя из уровня их госдолга с учетом бюджетной обеспеченности, отказ инвесторам в мерах поддержки в случае невыполнения ими обязательств по предыдущим проектам и др.

Для исполнения грандиозных планов по ускоренному развитию инфраструктуры, необходимо повышать гибкость инвестиционных механизмов и предоставлять регионам доступ к заложенным в бюджете средствам до наступления запланированных сроков, в случае готовности к более скорому запуску их инициатив.

Ресурсы, освобожденные в результате сокращения бюджетных займов, должны

быть направлены на укрепление полномочий на местном уровне.

#### Заключение

В сфере бюджетного кредитования регионов, принципы устойчивого развития играют значительную роль при формировании стратегических целей, в частности в реализации стабильных механизмов финансирования. В России, стабильность региональных бюджетов укрепляется за счет повышения роли бюджетного кредитования, что ведет к двухстороннему эффекту: с одной стороны, это способствует уменьшению дефицита и долговой нагрузки субъектов, а с другой стороны, является следствием эффективного использования заемных средств.

Государство уже сейчас добилось снижения зависимости регионов от коммерческих заимствований на рынке. Однако, необходимо провести реорганизацию бюджетных расходов регионов страны, в частности расходов на обслуживание имеющегося долга, чтобы повысить действующий уровень долговой надежности субъектов Российской Федерации, переместив их в категорию, имеющую среднюю или высокую долговую стабильность.

Внедрение инструментов инфраструктурных бюджетных кредитов способствует оптимизации традиционных государственных бюджетных стратегий. Это открывает путь к привлечению новых финансовых средств, которые будут направлены на реализацию инфраструктурных проектов в рамках различных программ.

### Список источников:

1. Аналитический обзор «Инфраструктура в условиях санкций: рейтинг устойчивости проектов» // InfraOne Research – 2022. – [Электронный ресурс]. URL: <https://roscongress.org/materials/infrastruktura-v-usloviyakh-sanktsiy-reyting-ustoychivosti-proektov/>
2. Аналитический обзор. Инфраструктура России: индекс развития // InfraOne Research. – 2019. – [Электронный ресурс]. URL: <https://roscongress.org/materials/infrastruktura-rossii-indeks-razvitiya/>
3. Более 200 объектов инфраструктуры ввели в эксплуатацию за год за счет бюджетных кредитов // Информационное агентство ТАСС. – 2024. – [Электронный ресурс]. URL: <https://tass.ru/ekonomika/19714555>
4. Буренков А.В., Тодовянская А.В. Развитие инфраструктуры: ключевые принципы качественных инфраструктурных инвестиций // Известия СПбГЭУ. 2022. №5-1 (137). – [Электронный ресурс]. URL: <https://roscongress.org/materials/razvitie-infrastruktury-klyuchevye-printsipy-kachestvennykh-infrastrukturykh-investitsiy/>
5. Зотов, В. Б. Территориальное управление – практический опыт и достижения : Социальное, экономическое и градостроительное развитие Юго-Восточного административного округа г. Москвы / В. Б. Зотов. – Москва : Общество с ограниченной ответственностью "ОнтоПринт", 2018. – 36 с. – ISBN 978-5-00121-048-1. – EDN XPLNIL.
6. Инфраструктура в регионах: долговая нагрузка и бюджетные вложения в отрасль // Sherpa Group – 2023. – [Электронный ресурс]. URL: <https://sherpagroup.ru/analytics/n4n4jrx>
7. Инфраструктурная политика: достижения новой России и вызовы будущего // Агентство политических и экономических коммуникаций – 2023. – [Электронный ресурс]. URL: <https://regcomment.ru/regions/rossiya/infrastrukturmaya-politika-dostizheniya-novoj-rossii-i-vyzovy-budushhego/>
8. Мосолкина Д., Бойко А. Долг российских регионов вырос за год на 14% // Ведомости – 2024. – [Электронный ресурс]. URL: <https://www.vedomosti.ru/economics/articles/2024/02/09/1019349-dolg-rossiiskih-regionov-viros>
9. Паспорт государственной программы Российской Федерации "Развитие федеративных отношений и создание условий для эффективного и ответственного управления региональными и муниципальными финансами" (утв. решением Правительства РФ, протокол от 28.12.2021 N 3)
10. Постановление Правительства Российской Федерации от 14.07.2021 № 1189 "Об утверждении Правил отбора инфраструктурных проектов, источником финансового обеспечения расходов на реализацию которых являются бюджетные кредиты из федерального бюджета бюджетам субъектов Российской Федерации на финансовое обеспечение реализации инфраструктурных проектов, и о внесении изменений в Положение о Правительственной комиссии по региональному развитию в Российской Федерации" (888888888888)
11. Тирских Т. В. Итоги 2023 года: региональные бюджеты и экономика второй год под санкциями // АО «Эксперт РА». – 2024. – [Электронный ресурс]. URL: [https://raexpert.ru/researches/regions/economic\\_regions\\_2023/](https://raexpert.ru/researches/regions/economic_regions_2023/)
12. Тирских Т. В., Галиева Г.И. Проверка на прочность: региональные бюджеты и экономика под натиском санкций // АО «Эксперт РА». – 2023. – [Электронный ресурс]. URL: [https://raexpert.ru/researches/regions/economic\\_regions\\_2022/#part1](https://raexpert.ru/researches/regions/economic_regions_2022/#part1)
13. Тихонов А., Фомина Е. Инфраструктурные расходы регионов в I квартале 2023 года выросли на 65,5% // ВЕДОМОСТИ. – 2023. – [Электронный ресурс]. URL: <https://www.vedomosti.ru/economics/articles/2023/06/07/978996-infrastrukturmie-rashodi-regionov-virosli>
14. Указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2018 года № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года»
15. Шагиахметов И. Как инфраструктурные кредиты меняют экономику регионов // РБК. – 2023. – [Электронный ресурс]. URL: <https://www.rbc.ru/opinions/finances/28/06/2023/649abf629a794735eec9e08c>

### References:

1. Analytical review "Infrastructure under sanctions: project sustainability rating" // InfraONE Research – 2022. – [Electronic resource]. URL: <https://roscongress.org/materials/infrastruktura-v-usloviyakh-sanktsiy-reyting-ustoychivosti-proektov/>
2. Analytical review. Infrastructure of Russia: development index // InfraONE Research. – 2019. – [Electronic resource]. URL: <https://roscongress.org/materials/infrastruktura-rossii-indeks-razvitiya/>
3. More than 200 infrastructure facilities were put into operation during the year at the expense of budget loans // TASS News Agency. – 2024. – [Electronic resource]. URL: <https://tass.ru/ekonomika/19714555>
4. Burenkov A.V., Todovyan'skaya A.V. Infrastructure development: key principles of high-quality infrastructure investments // Izvestiya SPbGUEU. 2022. No.5-1 (137). – [Electronic resource]. URL: <https://roscongress.org/materials/razvitie-infrastruktury-klyuchevye-printsipy-kachestvennykh-infrastrukturykh-investitsiy/>
5. Zotov, V. B. Territorial management - practical experience and achievements: Social, economic and urban development of the South-Eastern administrative district of Moscow / V. B. Zotov. – Moscow: Limited Liability Company "OntoPrint", 2018. – 36 p. – ISBN 978-5-00121-048-1. – EDN XPLNIL.
6. Infrastructure in the regions: debt burden and budget investments in the industry // Sherpa Group – 2023. – [Electronic resource]. URL: <https://sherpagroup.ru/analytics/n4n4jrx>
7. Infrastructure policy: achievements of the new Russia and challenges of the future // Agency for Political and Economic Communications – 2023. – [Electronic resource]. URL: <https://regcomment.ru/regions/rossiya/infrastrukturmaya-politika-dostizheniya-novoj-rossii-i-vyzovy-budushhego/>
8. Mosolkina D., Boyko A. The debt of Russian regions increased by 14 over the year // Vedomosti – 2024. – [Electronic resource]. URL: <https://www.vedomosti.ru/economics/articles/2024/02/09/1019349-dolg-rossiiskih-regionov-viros>
9. Passport of the state program of the Russian Federation "Development of federal relations and creation of conditions for effective and responsible management of regional and municipal finances" (approved by the decision of the Government of the Russian Federation, Protocol No. 3 dated 12/28/2021)
10. Resolution of the Government of the Russian Federation dated 07/14/2021 No. 1189 "On Approval of the Rules for the selection of Infrastructure Projects, the source of financial support for the implementation of which are budget loans from the Federal Budget to the budgets of the subjects of the Russian Federation for financial support of the implementation of infrastructure projects, and on Amendments to the Regulation on the Government Commission for Regional Development in the Russian Federation" (888888888888)
11. Tirkikh T. V. Results of 2023: regional budgets and the economy for the second year under sanctions // JSC Expert RA. – 2024. – [Electronic resource]. URL: [https://raexpert.ru/researches/regions/economic\\_regions\\_2023/](https://raexpert.ru/researches/regions/economic_regions_2023/)
12. Tirkikh T. V., Galieva G.I. Strength check: regional budgets and the economy under the onslaught of sanctions // JSC "Expert RA". – 2023. – [Electronic resource]. URL: [https://raexpert.ru/researches/regions/economic\\_regions\\_2022/#part1](https://raexpert.ru/researches/regions/economic_regions_2022/#part1)
13. Tikhonov A., Fomina E. Infrastructure expenditures of the regions in the first quarter of 2023 increased by 65.5% // VEDOMOSTI. – 2023. – [Electronic resource]. URL: <https://www.vedomosti.ru/economics/articles/2023/06/07/978996-infrastrukturmie-rashodi-regionov-virosli>
14. Decree of the President of the Russian Federation dated May 7, 2018 No. 204 "On National Goals and Strategic Objectives of the Development of the Russian Federation for the period up to 2024"
15. Shagiakhmetov I. How infrastructure loans are changing the economy of regions // RBC. – 2023. – [Electronic resource]. URL: <https://www.rbc.ru/opinions/finances/28/06/2023/649abf629a794735eec9e08c>

Статья поступила в редакцию 01.05.2024; принята к публикации 13.05.2024

УДК 330.322.23

DOI: [10.52176/2304831X\\_2024\\_02\\_209](https://doi.org/10.52176/2304831X_2024_02_209)

EDN: [IPZAAN](https://www.edn.ru/1PZAAN)

## Повышение инвестиционной привлекательности Иркутской области в агропромышленном секторе

## Increasing the investment attractiveness of the Irkutsk region in the agro-industrial sector



### **Анастасия Юрьевна Дрындина**

ФГБОУ ВО «Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова», студентка 4 курса кафедры государственного и муниципального управления 117997, Россия, Москва, Стремянный переулок, д.36  
e-mail: [anastasia.dryndina@mail.ru](mailto:anastasia.dryndina@mail.ru)

### **Anastasia Yuryevna Dryndina**

Plekhanov Russian University of Economics, 4th year student of the Department of Public and Municipal Administration 36 Stremyanny Pereulok, Moscow, 117997, Russia  
e-mail: [anastasia.dryndina@mail.ru](mailto:anastasia.dryndina@mail.ru)



### **Петрова Ольга Юрьевна**

ФГБОУ ВО «РЭУ им. Г.В. Плеханова», доцент кафедры государственного и муниципального управления, кандидат экономических наук, доцент 115054, Россия, Москва, Стремянный переулок, д.36  
e-mail: [petrova.oy@rea.ru](mailto:petrova.oy@rea.ru)  
ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», доцент кафедры государственного и муниципального управления, кандидат экономических наук, доцент 109542, Россия, Москва, Рязанский проспект, 99.  
e-mail: [oyu\\_petrova@guu.ru](mailto:oyu_petrova@guu.ru)

### **Olga Yurievna Petrova**

Plekhanov Russian University of Economics  
Associate Professor of the Department of State and Municipal Management, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor  
36 Stremyanny lane, Moscow, Russia, 115054  
e-mail: [petrova.oy@rea.ru](mailto:petrova.oy@rea.ru)  
State University of Management", Associate Professor of the Department of State and Municipal Administration, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor.  
99 Ryazansky Avenue, Moscow, Russia, 109542.  
e-mail: [oyu\\_petrova@guu.ru](mailto:oyu_petrova@guu.ru)

#### **Аннотация.**

В данной статье рассмотрены проблемы инвестиционной привлекательности агропромышленного сектора Иркутской области. На основе статистических и аналитических данных проведён анализ текущего инвестиционного состояния АПК в Иркутской области. Даны оценки действующим инструментам по привлечению инвестиций в регион, расположенный в суровых климатических условиях, а также указаны недостатки их использования. По результатам исследования авторами предлагаются дополнительные меры повышения инвестиционного имиджа агропромышленного комплекса в Иркутской области.

#### **Ключевые слова.**

Повышение инвестиционного потенциала региона, инвестиционная привлекательность, агропромышленный сектор, Иркутская область, развитие АПК.

#### **Abstract.**

This article discusses the problems of investment attractiveness of the agro-industrial sector of the Irkutsk region. Based on statistical and analytical data, the analysis of the current investment status of the agro-industrial complex in the Irkutsk region was carried out. The assessments of the current instruments for attracting investments to the region located in harsh climatic conditions are given, as well as the disadvantages of their use are indicated. According to the results of the study, the author suggests additional measures to improve the investment image of the agro-industrial complex in the Irkutsk region.

#### **Keywords.**

Increase of investment potential, investment attractiveness, agro-industrial sector, Irkutsk region, development of agro-industrial complex.

#### **Введение**

Агропромышленный сектор остаётся одним из привлекательных направлений среди инвестиций, поскольку обладает потенциалом для развития в России. Северные регионы, в большинстве своём, остаются без внимания в связи с расположением в неблагоприятных природно-климатических условиях. Однако, развитие агропромышленного сектора необходимо для поддержания жизнедеятельности людей, проживающих на территориях, удалённых от центра, а также обеспечения продовольственной безопасности территорий [2]. В этой связи актуализируется поиск решений задачи повышения инвестиционного потенциала агропромышленного комплекса в Иркутской области.

#### **Основная часть**

Инвестиционная привлекательность региона – один из показателей его социально-экономического развития. Инвестиции в агропромышленный сектор – один из способов реализации поддержания конкурентности на российском рынке. А привлечение инвестиций в регионы с суровыми климатическими условиями – один из способов обеспечения его национальной безопасности.

Агропромышленный сектор Иркутской области в 2022 г. занимает в валовом ре-

гиональном продукте 3% [1]. Производство сельского хозяйства в регионе от общего объёма сельскохозяйственного производства по России составляет 1%, в СФО 9%, что демонстрирует достаточно низкие показатели [5].

Основными сельскохозяйственными отраслями региона являются животноводство (60%) и растениеводство (40%). Ведущие направления: молочное и мясное скотоводство, свиноводство, птицеводство, овцеводство, производство зерна, картофеля и овощей. Общее количество сельскохозяйственных производителей составляет 493 участника.

Стратегической целью развития сельского хозяйства в Иркутской области региональные органы власти ставят перед собой повышение уровня продовольственной безопасности за счёт обеспечения населения качественной пищевой продукцией. Рассмотрим соотношение установленных норм потребления человеком основных продуктов в год и потребление их в Иркутской области в табл. 1.

Как следует из данных, регион не может обеспечить население необходимыми продуктами. Наихудшие показатели демонстрируют выращивание фруктов и ягод, овощей, производство молочной продукции, мяса и яиц. В связи с этим региональным органам приходится закупать продукты из других регионов или стран,

Таблица 1

Соотношение нормы потребления основных продуктов питания человеком в год с потреблением основных продуктов питания в Иркутской области<sup>1</sup>

Основные продукты	Норма потребления (кг/год/чел)	Потребление в Иркутской области (кг/год/чел)				Отклонение от нормы в 2022 г. (%)
		2018	2019	2020	2021	
Мясо	73	68	69	69	71	-2,7
Молоко	325	195	194	195	201	-38,2
Яйца (шт.)	260	239	242	243	243	-6,5
Сахар	24	32	32	32	32	+33,3
Масло растительное	12	13,1	12,9	12,8	12,6	+5
Картофель	90	97	93	93	91	+1,1
Овощи	140	70	70	71	68	-51,4
Фрукты и ягоды	100	34	35	35	36	-64
Хлебные продукты	96	105	106	106	107	+11,5



Рисунок 1. Соотношение объема произведенной с/х продукции с индексом производства с/х с 2018 по 2022 гг.<sup>2</sup>

что ведёт к дополнительным тратам из регионального бюджета.

Однако объем произведенной продукции и индекс производства растут небольшими темпами. Часть произведенной продукции продается на экспорт в такие страны, как Республика Казахстан, Республика Белоруссия, Китай, Монголия и Таиланд.

На рисунке 1 представлена динамика произведенной продукции в соотношении с индексом производства с/х.

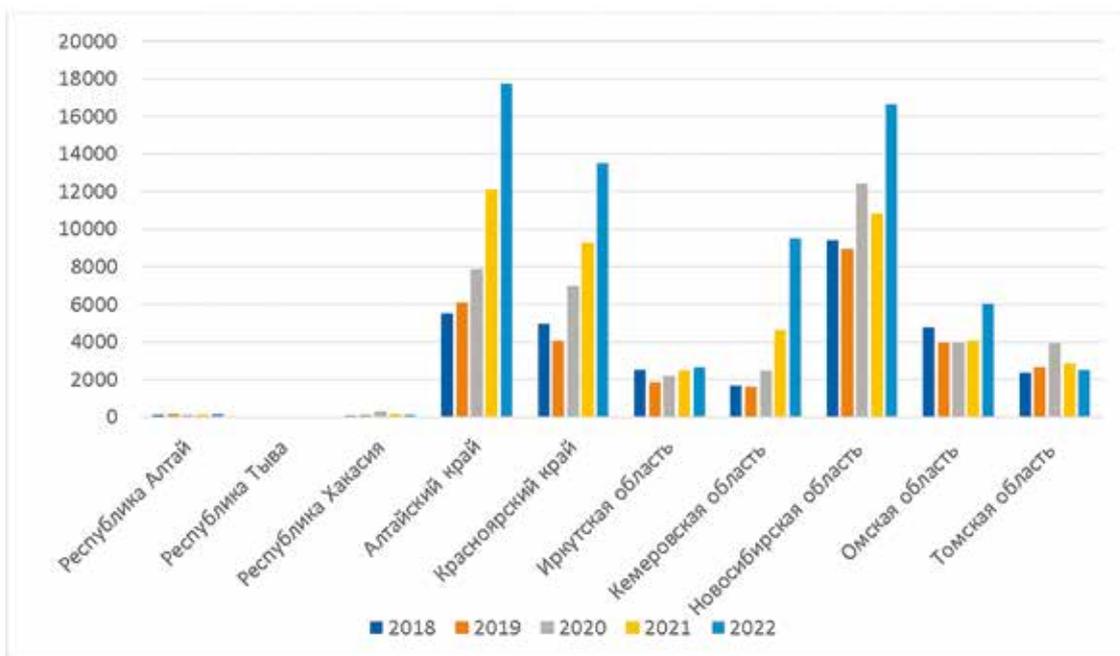
За последние 5 лет объем произведенной продукции демонстрируют положи-

тельную динамику, проседая в 2019 г. по причине не урожайности. Рост объемов производства обеспечивается за счёт капиталовложений в основные средства АПК. За 5 лет увеличение произошло на 16% по среднему значению за рассматриваемый период.

Региональные органы власти Иркутской области стараются привлечь инвесторов в агропромышленный комплекс для производства продукции на своей территории. Основным способом является реализация региональной программы «Развитие сельского хозяйства и регулирование рынков

1 Составлено авторами по данным [1,10]

2 Составлено авторами по данным [11]



**Рисунок 2. Инвестиции в основной капитал АПК по регионам СФО с 2018 по 2022 гг. в (млн руб.)<sup>3</sup>**

сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия» на 2019-2024 годы. В данной программе представлены различные меры поддержки инвесторов: льготное кредитование, возмещение капитальных затрат, предоставление грантов, уменьшение ставок налогов на прибыль и имущество, а также создание специальных институтов, поддерживающих инвесторов на протяжении реализации всего проекта.

Необходимо также отметить, что по инициативе региональных властей на территории Иркутской области в 2016 г. был создан агропромышленный кластер, целью создания которого явилось повышение конкурентоспособности продукции сельскохозяйственных производителей Иркутской области за счёт участия кластера в обеспечении продовольственной безопасности региона, развитию среднего и малого предпринимательства в данном секторе и повышения уровня жизни населения. В 2016 г. участниками данного кластера было 12 крупных с/х компаний, работавших на территории области, по состоянию на 2022 год их количество увеличилось до 73.

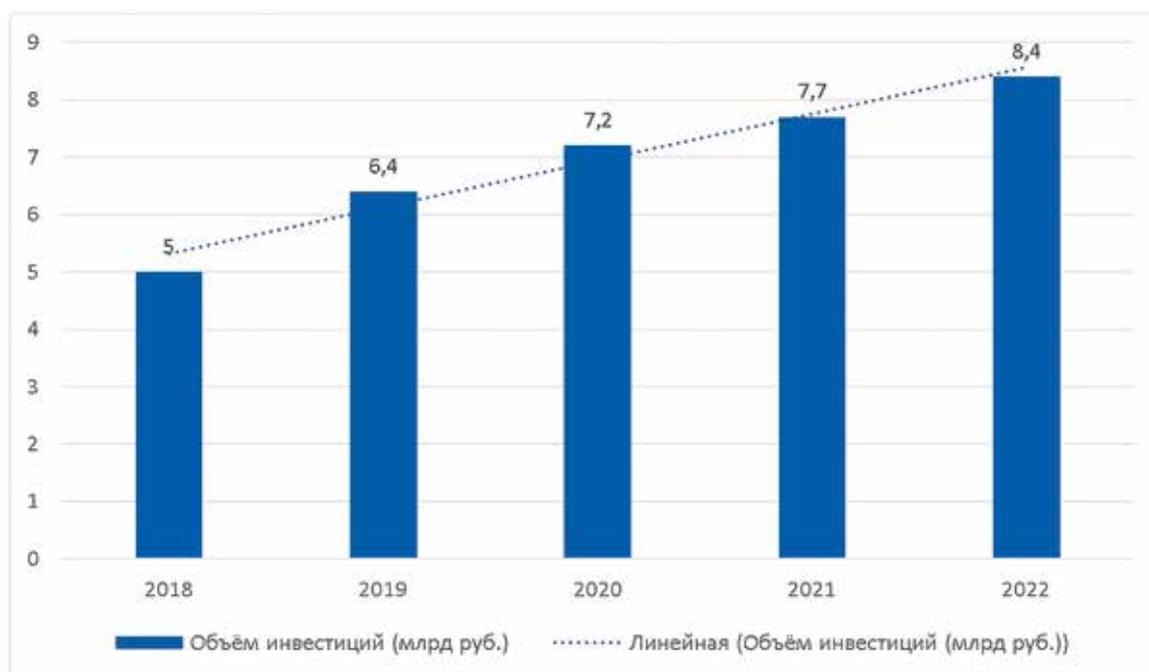
Внутри агропромышленного кластера сформировано ещё 3 кластера отличающихся друг от друга по виду производимой продукции: мясной, молочной и зерновой.

По проведённому анализу сельскохозяйственной отрасли Иркутской области можно прийти к выводу, что она имеет стратегическое значение в функционировании и развитии экономики всего региона. В этой связи региональные органы власти привлекают инвестиции в регион посредством предоставления финансовых и нефинансовых мер, оказания помощи МСП и развития региональных инвестиционных институтов.

Сравним объём поступающих инвестиций в агропромышленный сектор среди регионов, входящих вместе с Иркутской областью, в Сибирский федеральный округ. На рис. 2 отражён объём инвестиций, поступающих в основной капитал АПК регионов СФО за 5 лет.

Как можно отметить по графику, поступление инвестиций в АПК диверсифицировано. Однако в большинстве регионов наблюдается повышение объёмов, что говорит об активизации данной отрасли. Наибольшие поступления направляются в

<sup>3</sup> Составлено авторами по данным [3]



**Рисунок 3. Динамика объёмов инвестиций, поступающих в основной капитал АПК Иркутской области с 2018 по 2022 гг. (млрд. руб.)<sup>4</sup>**

Алтайский край, Красноярский край и Новосибирскую область. Наименьшие поступления - в Республику Алтай, Республику Тыва и Республику Хакасия. Иркутская область находится в середине в поступлении инвестиций в области АПК, изменения там минимальны.

Теперь перейдём к более детальному рассмотрению инвестиций, поступающих непосредственно в Иркутскую область. Инвестиции, поступающие в АПК Иркутской области, следует охарактеризовать, как пассивные, которые только поддерживают имеющееся производство, но не дают возможности создавать и внедрять новые инновационные технологии. Рассмотрим на рис. 3 объём инвестиций, поступающих в основной капитал АПК с 2018 по 2022 годы.

Наибольшая доля инвестиций неизменно идёт на замену или покупку техники и оборудования, строительство зданий и сооружений, покупку скота и земельных участков. Это позволяет удерживать имеющийся объём производства в регионе, но никак не претендует стать лидером в этой нише среди регионов, входящих в СФО.

За 2022 г. было реализовано 14 инвестиционных проектов, которые включали в себя обновление основных фондов или строительство дополнительных площадей для производства. Для такого региона, как Иркутская область, это является малым вложением [3,13].

Безусловно, АПК продолжает активное развитие на территории Иркутской области в области привлечения инвестиций благодаря предлагаемым мерам поддержки как для крупных инвесторов, так и для начинающих предпринимателей. Однако согласно оценке «РА Эксперт», проведённой на основе ESG критериев, Иркутская область обладает уровнем инвестиционной привлекательности - «С», что характеризуется как высокий риск невыполнения обязательств, нерентабельность, низкий доход, не окупаемость, что и демонстрирует статистические показатели.

Феноменом в сельском хозяйстве Иркутской области является соотношение числа занятых с их заработной платой. Рассмотрим за 5 лет какие происходили изменения. Это отражено на рис. 4.

<sup>4</sup> Составлено автором по данным [3,6]



Рисунок 4. Соотношение количества занятых в АПК с з/п в АПК с 2018 по 2022 гг.<sup>5</sup>

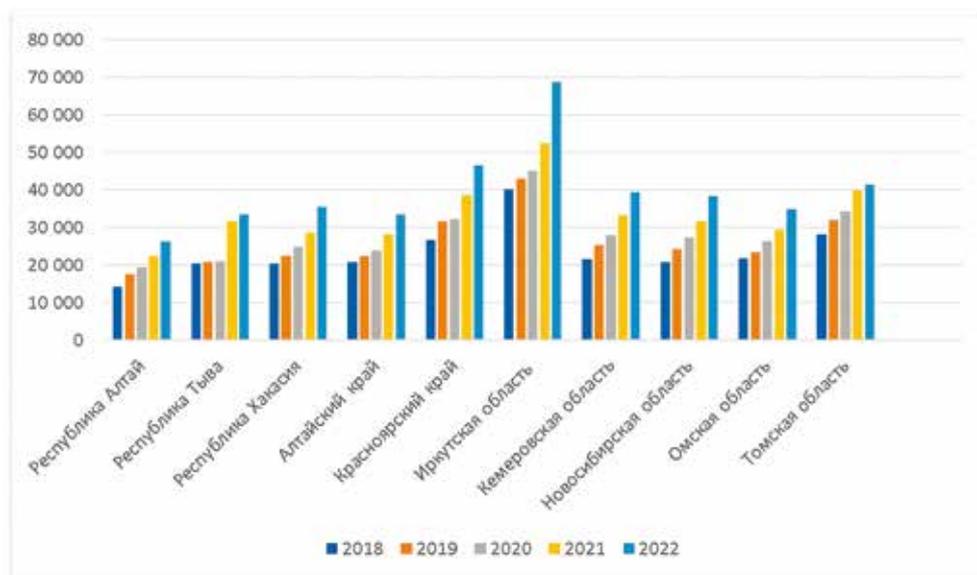


Рисунок 5. Зарплата, выплачиваемая работающим в отрасли АПК в регионах, входящих в СФО, с 2018 по 2022 гг. (руб.)<sup>6</sup>

За 5 лет рост заработной платы в Иркутской области составил 62,2%, что является рекордным значением среди региона СФО в данной отрасли. А вот численность занятых в с/х планомерно сокращается и за 5 лет составляет -22,1%. Сокращение численности рабочих не связано с внедрением технологий, заменяющих труд человека. Это может свидетельствовать о непрестижности профессии фермера в сознании жителей данного субъекта. Такая проблема также была выделена в стратегии. Решением, с точки зрения властей, может выступать усиление взаимодействия между научными, образователь-

ными учреждениями, а также бизнесом для эффективного кадрового обеспечения АПК и сокращение угрозы кадрового голода в данной отрасли [3,7].

Сравним изменение заработной платы, выплачиваемой работникам АПК в регионах, входящих в СФО. На рис. 5 представлен график изменения заработной платы работникам отрасли АПК за 5 лет.

Во всех субъектах РФ наблюдается увеличение заработной платы, что свидетельствует о приведении её к конкурентноспособной к ведущим по федеральным округам, например, как ПФО. В лидерах

5 Составлено автором по данным [8,12]

6 Составлено автором по данным [3,7]



**Рисунок 6. Динамика изменения цен продовольственных товаров в Иркутской области с 2018 по 2022 гг. (руб./тонн)<sup>7</sup>**

по уровню заработной платы становится Иркутская область. В 2022 г. заработная плата в этом регионе выше средней заработной платы по регионам СФО примерно на 22%.

Сложности производства с/х культур из-за суровых климатических условий, нежелание людей работать в данном секторе ведут к минимальному росту объемов производства и неисполнению стратегической цели обеспеченности необходимыми продовольственными продуктами жителей Иркутской области, что доказывается статистическими данными. Из-за недопроизводства необходимых товаров региональным властям приходится закупать их у других субъектов или из стран, что может в какие-то моменты приводить к ухудшению качества предоставляемых товаров или их дефициту в торговой сети. Дополнительные издержки на транспортировку, а также непредвиденные обстоятельства поставщики переносят бремя на потребителей. В этой связи происходит рост цен на продовольственные товары [3]. На рис. 6 представлена динамика цен на необходимые товары в Иркутской области с 2018 по 2022 гг.

В связи с ростом инфляции происходит постоянный рост цен даже на базовые товары, и люди не всегда могут обеспечить себя полноценным сбалансированным

питанием по базовой корзине продуктов, что также находит отражение см. табл. 1. Это обстоятельство создаёт угрозы продовольственной безопасности для всего региона [9].

Резюмирую проведённый анализ, стоит отметить, что наблюдается повышение объёма привлекаемых инвестиций в Иркутскую область, за 5 лет рост произошёл на 5,4%, как и объём произведённой продукции – 30%. Однако использование привлекаемых средств направлено на обновление основных фондов ферм без внедрения в их работу современных технологий, позволяющих продукцию сделать конкурентоспособной. К тому же, на территории Иркутской области намечается кадровый дефицит агрономов, квалифицированных фермеров, что впоследствии может привести к снижению выпуска продукции. Самой важной проблемой данного региона – реализация угрозы продовольственной безопасности в полномасштабном размере, что может повлечь за собой крах всей экономики Иркутской области.

Таким образом, авторами выделяются следующие проблемы неразвитости агропромышленного комплекса в Иркутской области, а именно: кадровый голод среди агрономов, квалифицированных фермеров, а также усиление угрозы продоволь-

<sup>7</sup> Составлено автором по данным [3, 12]

ственной безопасности в полномасштабном размере.

В этой связи основными направлениями деятельности для повышения инвестиционной привлекательности региона является усиление взаимодействия учебных заведений, в особенности среднего уровня, с местными производителями сельского хозяйства на базе федерального проекта «Профессионалитет», что позволит уменьшить кадровый дефицит в отрасли АПК и стабилизирует её развитие за счёт привлечения высококвалифицированных специалистов в том количестве, который необходим в настоящий момент на рынке. Стоит отметить, что обеспечение квалифицированными кадрами будет также происходить с помощью, озвученного в Послании Президентом РФ в 2024 г., национального проекта «Кадры». Есть вероятность, что федеральный проект «Профессионалитет» войдёт в состав национального проекта «Кадры» в связи успешной его реализацией. Взаимодействие агропромышленного комплекса Иркутской области в лице региональных агропромышленных организаций с учебными и исследовательскими институтами также может происходить по средствам проведения стажировок, практик, ярмарок, лекций, реализованных Центром кластерного развития. Второй мерой является предоставление грантов на реализацию проекта, совместного созданного компаниями из агропромышленного и других кластеров, межкластерных проектов, что увеличит инновационную составляющую применяемых технологий и повысят конкурентоспособность выпускаемой продукции [4]. В общей сложности, реализация этих двух мер заставит инвесторов по-новому взглянуть на сельское хозяйство Иркутской области и вложить свои активы в данный сектор, что создаст более привлекательный инвестиционный климат для всего региона.

Предложенные меры способны повысить инвестиционную привлекательность Иркутской области в связи с полным обеспечением специалистов в сельском хозяйстве, а также предоставить новую стимулирующую меру, не применяемую почти ни в одном регионе нашей страны.

## **Заключение**

Поступление инвестиций в агропромышленный сектор является одним из показателей развитости региона. Иркутская область в большинстве своём привлекает инвесторов в области промышленности и в меньшей степени в сельскохозяйственной, что относительно логично по географической и климатической расположенности субъекта. Однако развитие науки и технологий позволяет выращивать продукты и в суровых климатических условиях, в которых находятся регион. Иркутская область не является лидером по привлекаемым инвестициям в агропромышленный сектор среди субъектов СФО, хотя имеет потенциал к развитию в связи имеющимися пустыми территориями.

В Иркутской области реализуется широкий перечень мер, направленных на привлечение и удержание инвесторов в агропромышленный сектор, также создан и развивается агропромышленный кластер. Выявленными проблемами, угрожающими развитию АПК в субъекте, является проблемы неиспользования инновационных технологий и кадровый дефицит.

В этой связи авторами было предложено два направления для решения данной проблемы. В области кадрового дефицита в АПК предложено участие имеющихся СПО и ведущих организаций в федеральном региональном проекте «Профессионалитет», а в последующем и участие в национальном проекте «Кадры», позволяющий вырастить качественных специалистов, необходимых как работодателю, так и региону. Второй предложенной мерой, связанной с внедрением современных технологий, стало выделение грантовой помощи для реализации инновационных межкластерных проектов, что позволит создавать конкурентноспособную продукцию.

Таким образом, предложенные меры позволят обеспечить отрасль высокого уровня специалистами с практическим опытом и инновационными технологиями для создания продуктов, что позитивно отразится на инвестиционном имидже Иркутской области и создаст поток новых инвестиций.

Список источников:

1. Закон Иркутской области от 10.01.2022 №15-03 «Об утверждении стратегии социально-экономического развития Иркутской области на период до 2036 года» // Система «Гарант» [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://base.garant.ru/403353341/?ysclid=lq2cz4z5qf958730904> (дата обращения: 01.03.2024).
2. Белхароев Х.У. Проблемы правового и инвестиционного обеспечения продовольственной безопасности России: налоги, инвестиции, развитие АПК // Юрист спешит на помощь. – 2023. - №3. – С. 9-13.
3. Агропромышленный комплекс России в 2021 году. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://mcx.gov.ru/upload/iblock/31f/6kyee41r9ia9b949yad5dmsfz3vnfj1.pdf> (дата обращения: 07.03.2024).
4. Зотов, В. Б. Традиции и способы взаимодействия государства и гражданского общества / В. Б. Зотов, М. И. Исаева, М. Н. Царапов // Муниципальная академия. – 2023. – № 4. – С. 15-20. – DOI 10.52176/2304831X\_2023\_04\_15. – EDN KNYUFH.
5. Итоги развития агропромышленного комплекса Иркутской области за 2022 год. Задачи на 2023 год. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://irkobl.ru/sites/agroline/about/%D0%98%D1%82%D0%BE%D0%B3%D0%B8%2022%D0%B3%D0%BE%D0%B4%D0%B0.%20%D0%97%D0%B0%D0%B4%D0%B0%D1%87%D0%B8%20%D0%BD%D0%B0%2023%D0%B3%D0%BE%D0%B4.pdf> (дата обращения: 06.03.2024).
6. Кахоновская И. И., Барыкина В. А. Инвестиционная привлекательность агропромышленного комплекса Российской Федерации [Электронный ресурс] // Вестник СГУГиТ. – 2019. - №2. – С. 257-275.
7. О заработной плате Сибирского федерального округа. [Электронный ресурс] – Режим доступа: [https://54.rosstat.gov.ru/storage/mediabank/oHb6pU0s/p54\\_PRESS272\\_2020.pdf](https://54.rosstat.gov.ru/storage/mediabank/oHb6pU0s/p54_PRESS272_2020.pdf) (дата обращения: 07.03.2024).
8. Осипов С. Ю. О проблемах привлечения инвестиций в аграрное производство Российской Федерации // Вектор экономики: электронный научный журнал. – 2019. - №7. – С. 1-13.
9. Потребление основных продуктов питания по Иркутской области. [Электронный ресурс] – Режим доступа: [https://38.rosstat.gov.ru/storage/mediabank/potr\\_osn\\_pr\\_pit2021.html](https://38.rosstat.gov.ru/storage/mediabank/potr_osn_pr_pit2021.html) (дата обращения: 07.03.2024).
10. Сергиенко, О. В. Модель прогнозирования финансовой устойчивости сельскохозяйственных организаций для устойчивого развития региона / О. В. Сергиенко // Муниципальная академия. – 2024. – № 1. – С. 84-94. – DOI 10.52176/2304831X\_2024\_01\_84
11. Среднесписочная численность работников по полному кругу организаций Иркутской области по видам экономической деятельности за 2017-2022 гг. [Электронный ресурс] – Режим доступа: [https://38.rosstat.gov.ru/storage/mediabank/chisl\\_ved\\_2022\(1\).html](https://38.rosstat.gov.ru/storage/mediabank/chisl_ved_2022(1).html) (дата обращения: 06.03.2024).
12. Средние цены производителей сельскохозяйственной продукции по Иркутской области в 2000-2022 гг. [Электронный ресурс] – Режим доступа: [https://view.officeapps.live.com/op/view.aspx?src=https%3A%2F%2F38.rosstat.gov.ru%2Fstorage%2Fmediabank%2FCena\\_sx%2520%25D0%2598%25D0%259E\\_2023\(1\).xlsx&wdOrigin=BROWSELINK](https://view.officeapps.live.com/op/view.aspx?src=https%3A%2F%2F38.rosstat.gov.ru%2Fstorage%2Fmediabank%2FCena_sx%2520%25D0%2598%25D0%259E_2023(1).xlsx&wdOrigin=BROWSELINK) (дата обращения: 06.03.2024).
13. Шелковников С.А., Лубкова Э.М., Ермолаева Г.С. Инвестиции в АПК промышленного региона: особенности и факторы // Экономика сельского хозяйства. – 2022. - №1. – С. 41-44.

References:

1. The Law of the Irkutsk region dated 10.01.2022 No. 15-02 "On approval of the strategy of socio-economic development of the Irkutsk region for the period up to 2036" // The Garant system [Electronic resource]. Access mode: <https://base.garant.ru/403353341/?ysclid=lq2cz4z5qf958730904> (date of application: 03/01/2024).
2. Belkharoev H.U. Problems of legal and investment provision of food security in Russia: taxes, investments, development of agro-industrial complex // Lawyer rushes to the rescue. – 2023. - No. 3. – pp. 9-13.
3. The agro-industrial complex of Russia in 2021. [electronic resource]. – Access mode: <https://mcx.gov.ru/upload/iblock/31f/6kyee41r9ia9b949yad5dmsfz3vnfj1.pdf> (date of application: 03/07/2024).
4. Zotov, V. B. Traditions and methods of interaction between the state and civil society / V. B. Zotov, M. I. Isaeva, M. N. Tsarapov // Municipal Academy. – 2023. – No. 4. – P. 15-20. – DOI 10.52176/2304831X\_2023\_04\_15.
5. Results of the development of the agro-industrial complex of the Irkutsk region in 2022. Tasks for 2023. [Electronic resource] – Access mode: <https://irkobl.ru/sites/agroline/about/%D0%98%D1%82%D0%BE%D0%B3%D0%B8%2022%D0%B3%D0%BE%D0%B4%D0%B0.%20%D0%97%D0%B0%D0%B4%D0%B0%D1%87%D0%B8%20%D0%BD%D0%B0%2023%D0%B3%D0%BE%D0%B4.pdf> (date of application: 03/06/2024).
6. Kakhonovskaya I. I., Barykina V. A. Investment attractiveness of the agro-industrial complex of the Russian Federation [Electronic resource] // Bulletin of the SSUGiТ. – 2019. - No. 2. – pp. 257-275.
7. On wages of the Siberian Federal District. [Electronic resource] – Access mode: [https://54.rosstat.gov.ru/storage/mediabank/oHb6pU0s/p54\\_PRESS272\\_2020.pdf](https://54.rosstat.gov.ru/storage/mediabank/oHb6pU0s/p54_PRESS272_2020.pdf) (date of reference: 03/07/2024).
8. Osipov S. Yu. On the problems of attracting investments in agricultural production of the Russian Federation // Vector of Economics: electronic scientific journal. – 2019. - No. 7. – pp. 1-13.
9. Consumption of basic foodstuffs in the Irkutsk region. [Electronic resource] – Access mode: [https://38.rosstat.gov.ru/storage/mediabank/potr\\_osn\\_pr\\_pit2021.html](https://38.rosstat.gov.ru/storage/mediabank/potr_osn_pr_pit2021.html) (date of application: 03/07/2024).
10. Sergienko, O. V. Model for forecasting the financial sustainability of agricultural organizations for the sustainable development of the region / O. V. Sergienko // Municipal Academy. – 2024. – No. 1. – P. 84-94. – DOI 10.52176/2304831X\_2024\_01\_84
11. The average number of employees in the full range of organizations of the Irkutsk region by type of economic activity for 2017-2022. [Electronic resource] – Access mode: [https://38.rosstat.gov.ru/storage/mediabank/chisl\\_ved\\_2022\(1\).html](https://38.rosstat.gov.ru/storage/mediabank/chisl_ved_2022(1).html) (accessed 06.03.2024).
12. Average prices of agricultural producers in the Irkutsk region in 2000-2022. [Electronic resource] – Access mode: [https://view.officeapps.live.com/op/view.aspx?src=https%3A%2F%2F38.rosstat.gov.ru%2Fstorage%2Fmediabank%2FCena\\_sx%2520%25D0%2598%25D0%259E\\_2023\(1\).xlsx&wdOrigin=BROWSELINK](https://view.officeapps.live.com/op/view.aspx?src=https%3A%2F%2F38.rosstat.gov.ru%2Fstorage%2Fmediabank%2FCena_sx%2520%25D0%2598%25D0%259E_2023(1).xlsx&wdOrigin=BROWSELINK) (date of reference: 03/06/2024).
13. Shelkovnikov S.A., Lubkova E.M., Ermolaeva G.S. Investments in the agro-industrial complex of the industrial region: features and factors // The economics of agriculture. - 2022. - No. 1. – pp. 41-44.

УДК 332.14

DOI: [10.52176/2304831X\\_2024\\_02\\_218](https://doi.org/10.52176/2304831X_2024_02_218)

EDN: [IWMRYC](https://www.edn.ru/IWMRYC)

# Необходимость и перспективы формирования стратегии социально-экономического развития для города федерального значения Москвы

## The need and prospects for the formation of a socio-economic development strategy for the federal city of Moscow



### **Руслан Агарунович Абрамов**

Московский городской педагогический университет, Директор института экономики, управления и права, профессор департамента экономики и управления, доктор экономических наук, профессор, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1736-5693>, SPIN-код: 2567-5408, AuthorID: 253513  
119017, г. Москва, ул. Новокузнецкая, д. 16, стр. 10  
email: [AbramovRA@mgpu.ru](mailto:AbramovRA@mgpu.ru)

### **Ruslan Agarunovich Abramov**

Moscow City Pedagogical University, Director of the Institute of Economics, Management and Law, Professor of the Department of Economics and Management, Doctor of Economics, Professor, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1736-5693>, SPIN code: 2567-5408, AuthorID: 253513  
119017, Moscow, Novokuznetsk str., 16, p. 10  
email: [AbramovRA@mgpu.ru](mailto:AbramovRA@mgpu.ru)



### **Анна Игоревна Денисова**

ФГБОУ ВО «РЭУ им. Г. В. Плеханова», студент 4 курса  
115054, Россия, Москва, Стремянный переулок, д.36  
email: [denisowa\\_02@mail.ru](mailto:denisowa_02@mail.ru)

### **Anna Igorevna Denisova**

Plekhanov Russian University of Economics, 4th year student  
36 Stremyanny Lane, Moscow, 115054, Russia  
email: [denisowa\\_02@mail.ru](mailto:denisowa_02@mail.ru)

**Аннотация.**

В данной статье проводится исследование, нацеленное на выявление потребности в создании стратегии социально-экономического развития для Москвы - города федерального значения. Анализ осуществляется путем выявления проблемных областей, возникающих в социально-экономическом развитии Москвы, и связанных с недостаточной эффективностью уже сформировавшейся системы стратегического планирования на территории города. Кроме того, рассматриваются перспективы формирования стратегии социально-экономического развития с позиции выявления соответствующих подходов, базирующихся на анализе имеющихся документов стратегического планирования Москвы. На основе полученных результатов исследования делается вывод относительно объективной необходимости разработки стратегии социально-экономического развития для Москвы как города федерального значения, а также предлагается концепция подхода к её формированию.

**Ключевые слова.**

Стратегическое планирование, стратегия социально-экономического развития, город федерального значения, территориальное управление, развитие территорий.

**Введение**

В современном мире крупные города играют ключевую роль в социально-экономическом развитии территорий, что обусловлено как их экономическим потенциалом, так и их ролью в формировании и внедрении инноваций в экономическую систему государства. Фактически, развитие мегаполисов представляет собой устойчивую глобальную тенденцию, ведь именно в крупных городах зарождаются новые культурные течения, стили жизни и коммерческие инициативы [2]. Интенсификация и ускорение всех форм социального взаимодействия, а также концентрация полномочий власти, определяют доминирующие позиции больших городов, в связи с чем состояние крупнейших городов, особенно столиц, в значительной степени определяет положение и конкурентоспособность стран и макрорегионов на мировой арене.

В рамках обеспечения долгосрочной стабильности и укрепления ведущих позиций Москвы важно разработать стратегию, которая учитывает не только особенности этого города, но и наилучший опыт национального и мирового масштаба, а также

**Abstract.**

In this article, a study is conducted aimed at identifying the need to create a socio-economic development strategy for Moscow, a city of federal significance. The analysis is carried out by identifying problematic areas that arise in the socio-economic development of Moscow and are associated with the insufficient effectiveness of the already established strategic planning system in the city. In addition, the prospects for the formation of a socio-economic development strategy are considered from the point of view of identifying appropriate approaches based on the analysis of available strategic planning documents in Moscow. Based on the results of the study, a conclusion is drawn regarding the objective need to develop a strategy for socio-economic development for Moscow as a city of federal significance, and a concept of an approach to its formation is proposed.

**Keywords.**

Strategic planning, socio-economic development strategy, federal city, territorial administration, territorial development.

последние тенденции в развитии мегаполисов. На текущий момент Москва лишена четко определенной стратегии социально-экономического развития (СЭР), что может негативно сказаться на общей динамике социально-экономической системы города. Так, несмотря на стабильный экономический рост и общее благополучие в социальной сфере, город сталкивается с рядом проблем, требующих комплексного подхода к их решению. При этом, учитывая уникальное положение столицы, многими авторами поднимается вопрос относительно необходимости разработки стратегии социально-экономического развития для Москвы – так, в литературе отмечается, что в условиях быстро меняющегося глобального контекста, более гибкий и адаптивный подход, не концентрирующийся на построении долгосрочных планов, может быть более эффективным. Подобная двойственность мнений определяет необходимость проведения настоящего исследования, целью которого является установление потребности в стратегии социально-экономического развития для Москвы.

Основа формирования стратегии социально-экономического развития террито-

рии вкладывается в понятие стратегического планирования, представляющего собой системный процесс, ориентированный на создание стратегического плана. Данный процесс предполагает анализ, оценку и прогнозирование факторов, влияющих на развитие территории. Важнейшими этапами стратегического планирования являются формулирование целей и критериев управления, анализ проблем и окружающей среды, определение стратегических целей и конкурентных преимуществ, выбор оптимальных сценариев развития и прогнозирование социально-экономических тенденций. Все эти шаги направлены на разработку стратегии, способствующей устойчивому и эффективному развитию территории, адаптированной к её уникальным характеристикам и потенциалу. Говоря о стратегии социально-экономического развития с точки зрения развития регионов (макрорегионов), то следует отметить её прикладную направленность, выражающуюся в формировании комплекса мер, направленных на достижение долгосрочных социально-экономических целей государства в целом. Особое внимание при формировании стратегии субъекта РФ уделяется оценке вклада региона в достижение обозначенных целей, который определяется на основе реальных предпосылок и ограничений развития региона, в связи с чем в рамках настоящего исследования особое внимание будет уделено изучению внутренних проблем Москвы, что впоследствии позволит определить потребность города в стратегии социально-экономического развития.

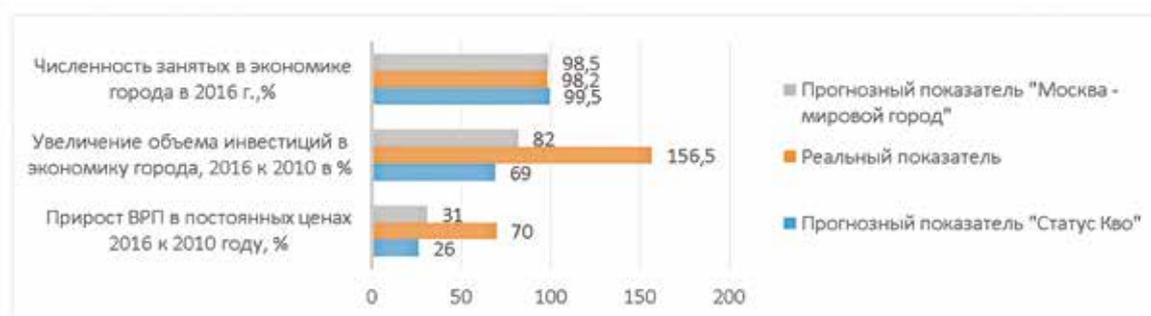
### **Основная часть**

В настоящее время в городе федерального значения Москве, несмотря на положения Федерального закона N 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации», отсутствует стратегия социально-экономического развития. При этом в 2012 году экспертами Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (РАНХиГС) и Национального исследовательского университета "Высшая школа экономики" (НИУ ВШЭ) [15]

был разработан Проект стратегии социально-экономического развития Москвы на период до 2025 года, который так и не был утвержден. Здесь стоит отметить позицию Мэра Москвы С. С. Собянина относительно отсутствия утвержденной стратегии СЭР в Москве. В своих высказываниях он отметил, что скорость развития города была настолько высока, что не позволяла своевременно завершить разработку стратегии. Динамичность процесса развития города делает любой объемный документ устаревшим ещё до его окончательного завершения. По мнению мэра, стратегия должна существовать, но не в виде жесткого документа. Вместо этого она должна служить площадкой для обсуждения и принятия решений в различных ситуациях [19]. Действительно, сравнивая показатели прогноза социально-экономического развития Москвы, разработанные на базе Проекта стратегии СЭР Москвы до 2025 года (рис. 1), можно заметить, что с прогнозными значениями примерно совпадает только показатель численности занятых в экономике города, в остальных же случаях реальный уровень значительно превышает значения прогноза, как инерционного, так и активного сценариев. Фактически, точность прогноза составила порядка 35–45% в зависимости от сценария развития, что является крайне низким показателем.

В этом контексте, учитывая очевидный прогресс в социально-экономическом развитии Москвы, который произошел без наличия всеобъемлющего документа, регулирующего эту область, возникает закономерный вопрос о необходимости создания стратегии социально-экономического развития для города.

Действительно, с одной стороны, можно отметить теоретическую и практическую сложность формирования подобного рода документа в связи со специфичностью статуса столицы и её структурным разнообразием. В Москве, городе федерального значения, находятся важные государственные структуры, включая организации федерального, регионального, общественного и политического характера. В городе также расположены ключевые транспортные узлы, националь-



**Рисунок 1. Сравнение реальных и сценарных показателей, разработанных на базе Проекта стратегии СЭР г. Москвы до 2025 года. Составлено автором [16]**

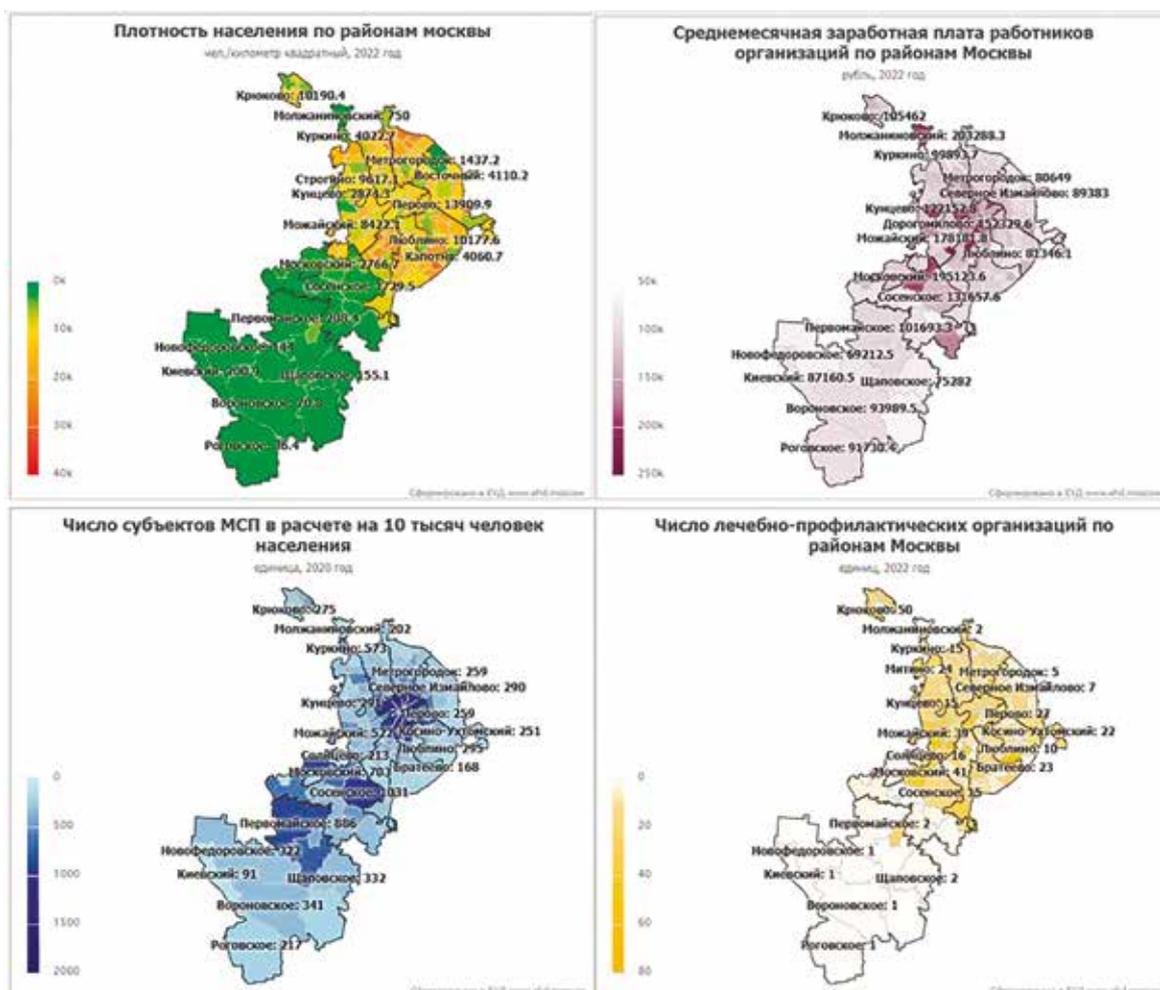
ные ситуационные центры, объекты федеральной собственности и посольства иностранных государств. Присутствие этих элементов, имеющих национальное значение, подчеркивает необходимость более тесного взаимодействия Москвы с центральными органами власти и государственной стратегией России в целом. Так, в контексте стратегического планирования социально-экономического развития Москвы следует отметить, что задачи и полномочия города в этой сфере не ограничиваются только его физическими и социально-экономическими аспектами. Они также определяются статусом и геополитическим положением столицы, что формирует уникальный контекст для разработки стратегии развития города, включающий в себя взаимодействие с государственными структурами и другими участниками процесса, что требует не только тщательного анализа, но и гибкости в принятии стратегических решений. В таких условиях стратегия становится не только инструментом планирования, но и средством коммуникации, учитывая, что в современном управлении развитием территории акцент смещается с материальных объектов на сферу социальных коммуникаций.

С другой стороны, в социально-экономическом развитии Москвы всё же наблюдаются проблемы, связанные преимущественно с неравномерностью развития города, как социального, так и пространственного. Так, коэффициент фондов в Москве составил 15,5 в 2022 году, в то время как нормальное значение индикатора не должно превосходить 12 и быть ниже 6

[3, с. 903]. Коэффициент Джини, отражающий степень равномерности распределения доходов между людьми, за аналогичный период в Москве составил 0,412 и 0,424 в 2021 году [20], указывая, с одной стороны, на относительно равномерное распределение концентрации доходов, однако, с другой стороны, исходя из официальных данных о распределении общего объема денежных доходов населения в Москве (по 20% группам населения) в 2022 году [20], можно заметить, что на долю группы населения с наивысшими доходами приходится практически 50% общего объема денежных доходов населения.

К факторам, вызывающим возникновение проблемы высокого уровня дифференциации доходов применительно к городу Москве можно отнести: во-первых, объективное неравенство возможностей населения, когда уровень получаемого дохода зависит не только от приложенных усилий, но и от стартовых возможностей, на наличие которых отдельный индивид не может повлиять – так, 8,6% неравенства доходов в Москве объясняется неравенством стартовых возможностей [4, с. 677-678]; во-вторых, пространственное неравенство в Москве и, соответственно, неравномерность распределения благ.

Пространственное неравенство или же дифференциация городских районов по социальному и имущественному признаку также является значимой угрозой дальнейшему развитию Москвы. Дифференциация районов Москвы выражается в неравномерности расселения горожан, уровня заработных плат, расположения объектов социальной инфраструктуры.



**Рисунок 2. Некоторые показатели дифференциации социально-экономического развития районов Москвы. Составлено автором [21]**

Так, иллюстрацией к описанной проблеме могут послужить тепловые карты, составленные авторами (рис. 2), на основании которых можно сделать следующие выводы:

- в Москве наблюдается высокая доля перенаселенных районов, в основном спальных, расположенных на окраинах города, что обусловлено преимущественно высокой стоимостью жилья в центральных районах. Подобное явление создает затруднения при планировании и обеспечении работы транспортной сети, которая испытывает значительные перегрузки из-за потоков движения от окраин к центру города. Разрешение данной проблематики требует комплексного подхода и разработки соответствующих мер, направленных на оптимизацию городской инфраструктуры и обеспечение ком-

фортных условий проживания для жителей. Также следует отметить недонаселенность районов Новой Москвы, где плотность населения варьируется от 30 до 2 000 человек на квадратный километр;

- среднемесячная заработная плата работников организаций в Москве варьируется в пределах от 50 тысяч рублей, преимущественно в спальных районах, до 250 тысяч рублей в районах, где расположены крупные деловые и финансовые центры - подобная ситуация объясняет обозначенную ранее проблему высокого уровня дифференциации доходов. Также на неравномерность деловой активности в Москве указывает и концентрация субъектов малого и среднего предпринимательства в центральном административном округе, где расположена необходимая для ведения бизнеса инфраструктура и традици-

онно более высокий спрос на товары и услуги, вызванный проживанием в центре преимущественно групп населения с наибольшими доходами;

– расположение объектов социальной инфраструктуры также неравномерно и не зависит от плотности населения на той или иной территории, что приводит к их перегрузке или же, напротив, неполной эксплуатации.

В целом неравномерность социально-экономического развития районов города способствует усилению социального неравенства в обществе, тем самым стимулируя развитие геттоизации - процесса сегрегации мест проживания определённых групп населения, объединённых по какому-либо признаку, обычно этническому или уровню доходов. Так, например, в Москве вследствие высокого уровня прибытия мигрантов из ближнего зарубежья сформировались гетто по национальному признаку в районах Люблино, Котельники, Выхино [5, с. 17]. Риску образования гетто подвержены районы ВАО и ЮВАО из-за низкой транспортной доступности, высокой концентрации промышленных зон и крупных рынков, а также малоразвитой культурно-досуговой инфраструктуры. Фактически, основной проблемой, которые вызывают процессы геттоизации, является обособление района от социально-экономической жизни остального города. Здесь следует отметить, что отношения между Москвой и её районами (муниципалитетами), в отличие от других регионов РФ, в силу специфики города представляют из себя единую систему с уже сформировавшимися тесными связями и изоляция любого элемента этой системы способна нарушить её функционирование. Отдельно следует также выделить проблему перенаселенности и неспособности города предоставить необходимое количество площадей для проживания, которая также способствует формированию геттоизированных районов в городе. Так, общая площадь жилых помещений, приходящаяся в среднем на одного жителя Москвы, существенно меньше значений показателя по ЦФО и России, и в 2022 году значение показателя составило 21,8 квадратных ме-

тров, в то время как средний показатель по России составил 28,2 метра квадратных за аналогичный период, при минимальной норме предоставления площади жилого помещения в 33 квадратных метра на одного человека или же 18 квадратных метров, если семья состоит из 3 и более человек.

Таким образом, можно сделать вывод, что существенными для города Москвы являются проблемы, связанные с его структурной неоднородностью и неравномерным развитием районов. Подобные различия могут влиять на уровень жизни жителей и общую динамику развития городской среды, требуя внимательного анализа и разработки соответствующих стратегий для устранения дисбалансов и обеспечения устойчивого развития всего города. Подобная неоднородность отражается в различиях в уровне доходов, доступе к социальным услугам и возможностях развития для жителей различных частей города. При этом усиление тенденций расслоения в обществе, как социального, так и структурного, способно оказать негативное воздействие на экономику города в целом. В связи с этим стратегия социально-экономического развития города должна ориентироваться на всестороннее развитие каждого района, как отдельно, так и в единой системе, для чего необходима консолидация действий органов местного самоуправления и государственного управления.

Заметим, что город Москва не является исключением и также сталкивается с общенациональными проблемами, такими как естественная убыль населения, высокий уровень инфляции и экологическое загрязнение, что в совокупности с описанными ранее препятствиями формирует сложную систему вызовов. Прежде всего, сформировавшаяся многоуровневая система вызовов объясняется не только практической сложностью управления сложными нелинейными системами, но и отсутствием системного подхода к проблеме, что подтверждает необходимость создания единой стратегии социально-экономического развития для Москвы. При этом следует отметить, что некоторые элементы социального и экономического

развития Москвы регулируются с помощью более специализированных, отраслевых документов стратегического планирования. К числу подобных документов относятся: Генеральный план города Москвы до 2035 года – документ стратегического планирования, устанавливающий основные направления, цели и задачи развития территории города [9] - заметим, что в основе документа лежит принцип сбалансированности развития территории, который выражается в создании новых центров деловой активности и рабочих мест, что в будущем может помочь решить проблему неравномерного территориального развития города, упомянутую ранее; Инвестиционная стратегия Москвы на период до 2025 представляет собой основанный на поддержке реального экономического сектора стратегический план, определяющий курс развития инвестиционной политики города, и ориентирован на стимулирование развития ключевых отраслей экономики, включая промышленность, IT и инновационные высокотехнологичные секторы [13]; Стратегия развития транспортной системы г. Москвы и Московской области на период до 2035 года – определяет основные направления развития транспортной системы города Москвы и МО, и нацеленный на повышение транспортной доступности, экологичности и безопасности перевозок [8]; Стратегия национальной политики города Москвы на период до 2025 года – документ стратегического планирования, охватывающий преимущественно сферу межнациональных отношений внутри города путем гармонизации социальной и культурной среды Москвы [1].

Развитие социальной сферы осуществляется в рамках социально-направленных государственных программ города Москвы, а именно:

- Развитие здравоохранения города Москвы (столичное здравоохранение) – ключевым направлением развития в данной сфере является обновление медицинской инфраструктуры, включающее в себя модернизацию поликлиник, создание сети скоропомощных комплексов и новых объектов первичного и стационарного звеньев. Так, в период с 2020 по 2023 году было по-

строено 28 новых объектов и капитально отремонтировано 58 объектов в 2023 году [14];

- Развитие образования города Москвы (столичное образование) – в рамках программы осуществляется строительство новых зданий школ на территории города, количество которых за период с 2011 по 2022 год составило 528 зданий. Реализуется проект «Московская электронная школа», включающий в себя базу образовательной информации для учителей и школьников, а также приложения, необходимые для процесса обучения. Развиваются проекты предпрофессионального и дополнительного образования. Также в 2022 году конкурентоспособность московских абитуриентов повысилась в среднем в 2,5 раза в сравнении с 2010 годом при поступлении на бюджетные места [10];

- Социальная поддержка жителей города Москвы – в рамках данной программы осуществляется социальная поддержка семей с детьми, старшего поколения, ветеранов отечественной войны и инвалидов в формате предоставления различных льгот и пособий. Также предусматривается перевод социальных услуг в электронный формат – с 2014 года по 2022 год количество электронных услуг увеличилось в 1,6 раза. В рамках развития рынка труда более 14 тысяч человек получили помощь в открытии собственного бизнеса [11];

- Развитие культурно-туристической среды и сохранение культурного наследия. В рамках программы реализуется развитие материально-технической базы сферы культуры. Развитие туризма, преимущественно внутреннего, доля которого составляет 90% в общем туристопотоке Москвы, осуществляется за счет проведения различных выставок, мероприятий, а также коммуникационных и рекламных кампаний с целью продвижения Москвы как туристической дестинации на уже известных международных рынках [7];

- Спорт Москвы. Программа направлена на привлечение жителей Москвы к здоровому образу жизни, расширение возможностей для занятий физической культурой и спортом, а также на обеспечение развития соответствующей инфра-

структуры. Так, удовлетворенность населения условиями для занятий физической культурой и спортом составила 79,0%, что на 2 п. п. превысило плановое значение и на 3 п. п. значение, достигнутое в 2021 году [6].

Прочие государственные программы охватывают сферы ЖКХ, нацеленной на гарантированное обеспечение потребителей города Москвы необходимым набором коммунальных услуг при надежной и эффективной работе коммунальной инфраструктуры города; развития транспортной системы, основными трендами в сфере развития транспортной системы становится рост популярности общественного транспорта и повышение уровня безопасности дорожного движения; и развития городской среды, нацеленное на благоустройство улиц [18]. Представленные государственные программы города Москвы не основаны на стратегиях развития и в большинстве своём не взаимосвязаны с ними по целям и задачам. Подобная ситуация связана с тем, что государственные программы ориентированы на развитие социальной сферы, в то время как установленные стратегические цели и приоритеты направлены преимущественно на обеспечение экономического роста города путем совершенствования инфраструктурных и инвестиционных проектов. При этом, учитывая рассмотренные выше проблемы, связанные с высокой степенью социальной дифференциации населения, становится очевидной несостоятельность рассмотренных программ в рамках данного направления, что обосновывает необходимость применения комплексного программно-целевого подхода в процессе стратегирования города.

В свете изложенного, можно заключить, что при разработке планов для развития сложных и перспективных сфер регуляторы Москвы активно используют стратегическое планирование и формируют соответствующие стратегии. Однако стоит подчеркнуть, что стратегии для некоторых ключевых секторов городской экономики, включая промышленность и торговлю, отсутствуют. Кроме того, эти документы не всегда полностью соответствуют друг дру-

гу, что может привести к нарушению целостности стратегического планирования в столице, вызванного несоответствием взаимосвязанных между собой целей и приоритетов отдельных стратегий. В качестве примера заметим, что в соответствии с Инвестиционными стратегиями Москвы, развитие транспортной инфраструктуры планируется осуществлять путем реализации проектов государственно-частного партнерства. В свою очередь, Стратегия развития транспортной системы определяет бюджет города Москвы как основной источник финансирования проектов, направленных на совершенствование транспортной системы города.

Отдельно следует отметить Стратегию «Москва «Умный город – 2030»», в основе которой лежит концепция умного города, и нацеленной на всестороннее развитие сферы цифровых технологий и их внедрение в социально-экономическую систему города [17]. Несмотря на то, что документ охватывает все ключевые отрасли города, оценивает их состояние и устанавливает определенные приоритеты в их развитии, он не является стратегией в полном смысле данного понятия, поскольку не содержит в себе конкретных предложений по развитию и, соответственно, плана (этапов) их реализации. В сущности, стратегия «Москва «Умный город – 2030»» представляет собой комплекс ключевых положений, которые задают направление развития столицы и предусматривают разработку будущих стратегических проектов. По мнению авторов, подобный подход в формировании Стратегий, в том числе социально-экономического развития, наиболее целесообразен и перспективен в отношении Москвы, поскольку позволяет упростить структуру документа, способствует согласованию структурных элементов стратегии, обеспечивает консолидацию мнений органов государственной и муниципальной власти, исключает риск опережения реальными темпами развития города установленных стратегических целей.

При выработке стратегии социально-экономического развития города федерального значения необходимо учитывать как объективный уровень его развития, так и

особенности, характерные для такого типа территории. Важно также учитывать специфические факторы, которые воздействуют на формирование стратегии развития. Основные особенности социально-экономической сферы города федерального значения, оказывающие влияние на содержание стратегии развития, включают:

- высокую плотностью населения, обусловленную миграционными процессами; ограниченность ресурсов, способствующую росту уровня социального неравенства, в связи с чем необходим особый подход к разработке социального блока стратегии для учета потребностей различных социальных групп;

- многообразие сфер и видов бизнеса и высокая степень диверсификации экономики влекут за собой сложности при выявлении приоритетов развития городской экономики, особенно в контексте формирования единой позиции делового сообщества;

- наличие высокого уровня антропогенного загрязнения, вызванного обычно высокой концентрацией предприятий промышленного производства и различных видов транспорта на относительно небольшой территории, что предопределяет необходимость правового и экономического регулирования сферы охраны окружающей среды и экологии;

- наличие роли культурного, исторического, духовного и интеллектуального центра – фактически, город федерального значения косвенно выполняет задачу сохранения и воспроизводства культурного кода, присущего той или территории. Безусловно, данную особенность можно отнести к большинству крупных городов России, однако город федерального значения в этом контексте предоставляет уникальные возможности для сохранения и передачи культурного кода, подчеркивая своим статусом связь с общенациональными ценностями и культурным наследием. При этом город федерального значения также задает прогрессивный вектор социокультурного развития для других регионов. Соответственно, в стратегии социально-экономического развития города федерального значения особое место занима-

ет блок, посвященный имиджу, в котором должен быть сохранен баланс между традиционными ценностями и новаторскими тенденциями в социокультурной сфере;

- высокий уровень развития транспортной инфраструктуры, способствующий укреплению экономических связей между предприятиями города и внешними бизнес-структурами, как внутри самого города, так и за его пределами.

Исходя из изложенных положений, при формировании стратегии социально-экономического развития целесообразно руководствоваться следующими принципами:

1. принцип консолидации действий местного и регионального управления, разрабатывающих стратегию города, предполагает объединение их усилий для определения приоритетов развития и уточнения инструментов их достижения;

2. принцип равного участия бизнеса предполагает включение представителей крупного бизнеса и МСП в процесс формирования стратегии социально-экономического развития города федерального значения, что способствует учету интересов бизнес-сообщества и определению приоритетных направлений инвестирования, поддерживаемых местными и региональными органами власти;

3. принцип сочетания прямого и опосредованного участия населения в разработке городской стратегии включает создание интерактивных площадок для диалога с гражданским обществом, контролирующим ресурсы и оценивающим результаты решения социальных задач;

4. принцип внешнего дополнения ресурсов городской стратегии предусматривает привлечение внешних инвестиций, стимулирование трудовой миграции и развитие кооперации с другими регионами для повышения инвестиционной привлекательности города, чему может поспособствовать создание индустриальных парков и кластеров за счет привлечения субъектов предпринимательства из других регионов;

5. принцип референтной выборки для стратегического анализа предполагает создание выборки городов со схожими стартовыми условиями для формирова-

ния стратегии социально-экономического развития.

Исходя из приведенных принципов, формирование стратегии социально-экономического развития города федерального значения требует учета ключевых, движущих факторов, определяющих направление развития крупных городов. Описанные принципы представляют собой основу стратегии и обеспечивают эффективное взаимодействие между различными уровнями управления, бизнес-сообществом и населением, что является необходимым условием для устойчивого и сбалансированного развития городской инфраструктуры и экономики.

### Заключение

В современном контексте, характеризующемся неравномерным развитием города Москвы и отсутствием стабильности в стратегических подходах к его управлению, явно проявляется необходимая потребность в разработке стратегии социально-экономического развития для Москвы, определяющей ключевые направления развития города и направленная на решение характерных для мегаполиса проблем. Основным моментом, касающимся уникальности Москвы как объекта стратегического планирования, заключается в ее статусе города федерального значения и соответствующей степени воздействия на социально-экономическое положение страны в целом. Этот факт акцентирует внимание на важности разработки стратегических мероприятий, способных обеспечить устойчивое и равномерное развитие Москвы в целом и входящих в неё районов в частности.

Представляется, что наиболее рациональным подходом к данной проблеме является формирование стратегии на основе построения концептуальных тезисов развития с последующей разработкой соответствующих стратегических проектов. Такой подход, позволяющий сперва сосредоточиться на ключевых аспектах и проблемных областях социально-экономического развития города, помогает упростить структуру стратегии в ее первоначальной форме и избежать несоответствия пред-

полагаемых вариантов развития города реальной ситуации. Существующий набор документов стратегического планирования, определяющих важные для города области развития, способен послужить основой для формирования будущей стратегии социально-экономического развития Москвы.

В целом, разработка стратегии социально-экономического развития Москвы должна основываться на современных тенденциях и трендах развития крупных городов. Важно учитывать движущие факторы, которые могут повлиять на будущее развитие Москвы, и направить усилия на создание системы целевых показателей, отражающих приоритеты городского развития и отвечающей нуждам бенефициаров.

### Список источников:

1. Постановление Правительства Москвы от 6 июня 2016 года N 312-ПП «О Стратегии национальной политики города Москвы на период до 2025 года» [Электронный ресурс]. – URL: <https://docs.cntd.ru/document/537994992?ysclid=lqyakkr1bc273154995> (дата обращения: 20.04.2024).
2. Зотов, В. Б. Развитие и угасание российских городов: причины и возможные решения / В. Б. Зотов // Вестник университета. – 2023. – № 2. – С. 41-47.
3. Криворотов В.В., Калина А.В., Белик И.С. пороговые значения индикативных показателей для диагностики экономической безопасности Российской Федерации на современном этапе // Вестник УрФУ. Серия экономика и управление. – 2019. – Том 18. № 6. – С. 892–910.
4. Малева Т. М., Карцева М. А., Кузнецова П. О. Неравенство возможностей в российских регионах: объективные оценки и особенности восприятия населением // Экономика региона. – 2022. – Т. 18 (вып. 3). – С. 673-686.
5. Саркисян Д. А., Богатырев К. А. Геттоизация районов в Москве // Тенденции развития науки и образования. – 2020. – № 62-8. – С. 80-82.
6. mos.ru // Отчет о выполнении Государственной программы города Москвы «Спорт Москвы» за 2022 год. – Режим доступа: [https://www.mos.ru/upload/documents/files/2623/Otchet\\_po\\_Gosydarstvennoi\\_programme\\_goroda\\_Moskvi\\_Sport\\_Moskvi\\_zh2022.pdf?ysclid=lqppqf86rs6904484501](https://www.mos.ru/upload/documents/files/2623/Otchet_po_Gosydarstvennoi_programme_goroda_Moskvi_Sport_Moskvi_zh2022.pdf?ysclid=lqppqf86rs6904484501) (дата обращения: 06.05.2024)
7. mos.ru // Отчет по выполнению государственной программы города Москвы "Развитие культурно-туристической среды и сохранение культурного наследия" за 2022 год. – Режим доступа: [https://www.mos.ru/upload/documents/files/4647/otchet\(1\).pdf?ysclid=lqppqf86rs6904484501](https://www.mos.ru/upload/documents/files/4647/otchet(1).pdf?ysclid=lqppqf86rs6904484501) (дата обращения: 06.05.2024)
8. АНО "Дирекция Московского Транспортного Узла" (anomt.ru) // Стратегия развития транспортной системы города Москвы и Московской области на период до 2035 года. [Электронный ресурс]. – URL: <https://anomt.ru/proekty/strategii-razvitiya-transportnoy-sistemy-goroda-mo/?ysclid=lqyad6eheu201861582> (дата обращения: 16.04.2024).
9. Генеральный план города Москвы до 2035 года // Институт Генплана Москвы (genplanmos.ru). [Электронный ресурс]. – URL: [https://genplanmos.ru/project/generalnyy\\_plan\\_moskvy\\_do\\_2035\\_goda/?ysclid=lr3hb1u9as264683935](https://genplanmos.ru/project/generalnyy_plan_moskvy_do_2035_goda/?ysclid=lr3hb1u9as264683935) (дата обращения: 16.04.2024).
10. Департамент образования и науки города Москвы // ДОММ (mos.ru) // Презентация «О результатах реализации государственной программы «Столичное образование» в 2022 году и планах на 2023 год. – Режим доступа: <https://www.mos.ru/donm/documents/state-program-metropolitan-education/view/283367220/?ysclid=lqppqf86rs6904484501> (дата обращения: 06.05.2024)
11. Департамент труда и социальной защиты населения города Москвы // Итоги реализации государственной программы «Социальная поддержка жителей города Москвы». – Режим доступа: [https://www.mos.ru/upload/content/files/5259dfe47fd1953112024cd2f9b3ada2/Prezentaciya\\_Socialnaya\\_podderjka\\_2022.pdf?ysclid=lqppqf86rs6904484501](https://www.mos.ru/upload/content/files/5259dfe47fd1953112024cd2f9b3ada2/Prezentaciya_Socialnaya_podderjka_2022.pdf?ysclid=lqppqf86rs6904484501) (дата обращения: 06.05.2024)
12. Единая межведомственная информационно-статистическая система (ЕМИСС) // Общая площадь жилых помещений, приходящаяся в среднем на одного жителя [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.fedstat.ru/indicator/40466.do?ysclid=lvksyqipow559159348> (дата обращения: 22.04.2024).
13. Инвестиционный портал города Москвы // Инвестицион-

ная стратегия Москвы. [Электронный ресурс]. – URL: <https://investmoscow.ru/about-moscow/moscow-investment-strategy> (дата обращения: 19.04.2024).

14. Как Москва развивает медицинскую инфраструктуру. Инфографика // РБК. [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.rbc.ru/society/30/12/2022/63ad7b3e9a794719f61dc350> (дата обращения: 06.05.2024)

15. Национальный исследовательский университет "Высшая школа экономики". Научные подразделения. Институт государственного и муниципального управления. Новости. Тема "стратегия социально-экономического развития Москвы" [Электронный ресурс]. – URL: <https://ipag.hse.ru/news/keywords/165444139/> (дата обращения: 23.04.2024).

16. Официальный сайт Фили-Давыдково. Важная информация. Проект стратегии социально-экономического развития города Москвы на период до 2025 года [Электронный ресурс]. – URL: <https://fili-davydkovo.mos.ru/important-information/the-project-strategy-of-socio-economic-development-of-the-city-of-moscow-for-the-period-till-2025.php> (дата обращения: 21.04.2024).

17. План развития Москвы 2030 // Умный город будущего (mos.ru). [Электронный ресурс]. – URL: <https://2030.mos.ru/?ysclid=lqyb0nfdx317507870> (дата обращения: 23.04.2024).

18. Портал «Открытый бюджет г. Москвы» (mos.ru) // Основные сведения о государственных программах. [Электронный ресурс]. – URL: <https://budget.mos.ru/budget/gp/passports> (дата обращения: 26.04.2024).

19. Ресурсный центр по стратегическому планированию "Стратплан". Новости [Электронный ресурс]. – URL: <https://stratplan.ru/news/news.php?id=1919&ysclid=lida9ca0nq592181737> (дата обращения: 18.04.2024).

20. Управление Федеральной службы государственной статистики по г. Москве и Московской области // Уровень жизни. [Электронный ресурс]. – URL: <https://77.rosstat.gov.ru/folder/64641?ysclid=lqs9bzzj6711945626> (дата обращения: 22.04.2024).

21. Федеральная служба государственной статистики // База данных показателей муниципальных образований // Город Москва. [Электронный ресурс]. – URL: <https://rosstat.gov.ru/dbscripts/munst/munst45/DBlnet.cgi#1> (дата обращения: 06.05.2024)

### References:

1. Resolution of the Government of Moscow dated June 6, 2016 No. 312-PP "On the Strategy of the National policy of the city of Moscow for the period up to 2025" [Electronic resource]. – URL: <https://docs.cntd.ru/document/537994992?ysclid=lqyakkr1bc273154995> (date of reference: 04/20/2024).
2. Zotov, V. B. Development and extinction of Russian cities: causes and possible solutions / V. B. Zotov // Bulletin of the University. – 2023. – No. 2. – pp. 41-47.
3. Krivorotov V.V., Kalina A.V., Belik I.S. threshold values of indicative indicators for the diagnosis of economic security of the Russian Federation at the present stage // Bulletin of the UrFU. Economics and Management series. – 2019. – Volume 18. No. 6. – pp. 892-910.
4. Maleva T. M., Kartseva M. A., Kuznetsova P. O. Inequality of opportunities in Russian regions: objective assessments and features of public perception // The economy of the region. – 2022. – vol. 18 (issue 3). – pp. 673-686.

5. Sarkisyan D. A., Bogatyrev K. A. Ghettoization of districts in Moscow // Trends in the development of science and education. - 2020. - No. 62-8. - pp. 80-82.
6. mos.ru // Report on the implementation of the State program of the city of Moscow "Sport of Moscow" for 2022. - Access mode: [https://www.mos.ru/upload/documents/files/2623/Otchet\\_po\\_Gosydarstvennoi\\_programme\\_goroda\\_Moskvi\\_Sport\\_Moskvi\\_zh.pdf?ysclid=lqpqr86rs6904484501](https://www.mos.ru/upload/documents/files/2623/Otchet_po_Gosydarstvennoi_programme_goroda_Moskvi_Sport_Moskvi_zh.pdf?ysclid=lqpqr86rs6904484501) (date of application: 05/06/2024)
7. mos.ru // Report on the implementation of the state program of the city of Moscow "Development of the cultural and tourist environment and preservation of cultural heritage" for 2022. - Access mode: [https://www.mos.ru/upload/documents/files/4647/otchet\(1\).pdf?ysclid=lqpqfcmx436754974](https://www.mos.ru/upload/documents/files/4647/otchet(1).pdf?ysclid=lqpqfcmx436754974) (accessed: 05/06/2024)
8. ANO "Directorate of the Moscow Transport Hub" (anomtu.ru) // Strategy for the development of the transport system of the city of Moscow and the Moscow region for the period up to 2035. [electronic resource]. - URL: <https://anomtu.ru/proekty/strategii-razvitiya-transportnoy-sistemy-goroda-mo/?ysclid=lqyad6eheu201861582> (date of reference: 04/16/2024).
9. The general plan of the city of Moscow until 2035 // Institute of the General Plan of Moscow (genplanmos.ru). [Electronic resource]. - URL: [https://genplanmos.ru/project/generalnyy\\_plan\\_moskvy\\_do\\_2035\\_goda/?ysclid=lr3hb1u9as264683935](https://genplanmos.ru/project/generalnyy_plan_moskvy_do_2035_goda/?ysclid=lr3hb1u9as264683935) (accessed 04/16/2024).
10. Department of Education and Science of the city of Moscow // DONM (mos.ru) // Presentation "On the results of the implementation of the state program "Metropolitan Education" in 2022 and plans for 2023. - Access mode: <https://www.mos.ru/donm/documents/state-program-metropolitan-education/view/283367220/?ysclid=lppq158mz6702629822> (accessed: 05/06/2024)
11. Department of Labor and Social Protection of the population of the city of Moscow // The results of the implementation of the state program "Social support for residents of the city of Moscow". - Access mode: [https://www.mos.ru/upload/content/files/5259dfe47fd1953112024cd2f9b3ada2/Prezentaciya\\_Socialnaya\\_podderjka\\_2022.pdf?ysclid=lpppft6uxt13029898](https://www.mos.ru/upload/content/files/5259dfe47fd1953112024cd2f9b3ada2/Prezentaciya_Socialnaya_podderjka_2022.pdf?ysclid=lpppft6uxt13029898) (date of application: 05/06/2024)
12. Unified Interdepartmental Information and Statistical System (EMISS) // The total area of residential premises per inhabitant on average [Electronic resource]. - URL: <https://www.fedstat.ru/indicator/40466.do?ysclid=lvksyqipow559159348> (accessed: 04/22/2024).
13. Investment portal of the city of Moscow // Moscow's investment strategy. [electronic resource]. - URL: <https://investmoscow.ru/about-moscow/moscow-investment-strategy> (date of application: 04/19/2024).
14. How Moscow is developing medical infrastructure. Infographics // RBC. [electronic resource]. - URL: <https://www.rbc.ru/societ/y/30/12/2022/63ad7b3e9a794719f61dc350> (date of application: 05/06/2024)
15. National Research University Higher School of Economics. Scientific departments. Institute of State and Municipal Management. News. The topic is "the strategy of socio-economic development of Moscow" [Electronic resource]. - URL: <https://ipag.hse.ru/news/keywords/165444139/> (date of access: 04/23/2024).
16. The official website of Fili-Davydkovo. Important information. Draft strategy for the socio-economic development of the city of Moscow for the period up to 2025 [Electronic resource]. - URL: <https://fili-davydkovo.mos.ru/important-information/the-project-strategy-of-socio-economic-development-of-the-city-of-moscow-for-the-period-till-2025.php> (date of reference: 04/21/2024).
17. Moscow 2030 Development Plan // Smart City of the Future (mos.ru ). [Electronic resource]. - URL: <https://2030.mos.ru/?ysclid=lqyb0nfdx317507870> (accessed 04/23/2024).
18. The portal "Open budget of Moscow" (mos.ru ) // Basic information about government programs. [electronic resource]. - URL: <https://budget.mos.ru/budget/gp/passports> (date of reference: 04/26/2024).
19. Strategic Planning Resource Center "Stratplan". News [Electronic resource]. - URL: <https://stratplan.ru/news/news.php?id=1919&ysclid=lida9ca0nq592181737> (date of application: 04/18/2024).
20. Management of the Federal State Statistics Service for Moscow and the Moscow region // Standard of living. [electronic resource]. - URL: <https://77.rosstat.gov.ru/folder/64641?ysclid=lqs9bzzj6711945626> (accessed: 04/22/2024).
21. Federal State Statistics Service // Database of indicators of municipalities // City of Moscow. [electronic resource]. - URL: <https://rosstat.gov.ru/dbscripts/munst/munst45/DBlnet.cgi#1> (date of application: 05/06/2024)

УДК 339.138-027.541:728.83(470-25)  
DOI: [10.52176/2304831X\\_2024\\_02\\_230](https://doi.org/10.52176/2304831X_2024_02_230)  
EDN: [JPMJWK](https://www.edn.ru/JPMJWK)

## Использование маркетинговых инструментов для продвижения Московской усадьбы Деда Мороза

### Using marketing tools to promote the Moscow estate of Santa Claus



**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,  
Россия, Москва,  
e-mail: [elenamba@mail.ru](mailto:elenamba@mail.ru)

**Elena Gennadiyevna Khmelchenko**

State University of Management, Associate Professor, Associate  
Professor of the Department of State and Municipal Management,  
Candidate of Biological Sciences, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3772-6094>,  
Web of Science Researcher ID: <https://www.researcherid.com/rid/D-2770-2019>,  
SPIN code: 1737-6581, AuthorID: 699279,  
Russia, Moscow, e-mail: [elenamba@mail.ru](mailto:elenamba@mail.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,  
Россия, Москва,  
e-mail: [msk-1972@mail.ru](mailto:msk-1972@mail.ru)

**Marina Aleksandrovna Cherkasova**

Plekhanov Russian University of Economics, Director of the Center  
for Socio-Economic Innovation, Doctor of Philosophy, Professor,  
ORCID: 0000-0003-2971-6486, SPIN code: 7110-7792, Author ID: 472296,  
Russia, Moscow,  
e-mail: [msk-1972@mail.ru](mailto:msk-1972@mail.ru)



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

**Sofya Kirillovna Ivakina**  
FBGOU VO "State University of Management", student.  
Russia, Moscow,  
e-mail: iwackina.sofja@yandex.ru



**Анна Александровна Липилина**  
ФБГОУ ВО «Государственный университет управления»,  
студент.  
Россия, Москва,  
e-mail: lipilka04@gmail.com

**Anna Alexandrovna Lipilina**  
FBGOU VO "State University of Management", student.  
Russia, Moscow,  
e-mail: lipilka04@gmail.com



**Кирилл Вадимович Черкасов**  
ФГБОУ ВО «Ростовский государственный экономический  
университет (РИНХ)», аспирант  
Россия, г. Ростов-на-Дону,  
e-mail: kirill16061@gmail.com

**Kirill Vadimovich Cherkasov**  
Rostov State University of Economics (RINH), PhD student  
Russia, Rostov-on-Don,  
e-mail: kirill16061@gmail.com

#### **Аннотация.**

В настоящее время использование маркетинговых инструментов и технологий для развития и продвижения территорий является высокоэффективным методом решения проблем, с которыми большинство территорий не могут справиться с помощью традиционных управленческих методов.

Поэтому для улучшения репутации территории и ее продвижения, активно применяют инструменты маркетинга, которые позволяют привлечь внимание широкой аудитории, СМИ, а также представителей органов власти.

В данном исследовании приводится пример того, как Московская усадьба Деда Мороза может быть популяризирована с использованием современных маркетинговых инструментов. Зимой эта усадьба становится одним из наиболее привлекательных мест в парке Кузьминки и представляет собой интересную площадку в новогодние праздники.

Тем не менее, многие жители города и туристы не знают о ее существовании и организуемых там мероприятиях.

#### **Ключевые слова.**

Маркетинг, инструменты маркетинга, продвижение, реклама, флаеры.

#### **Введение**

В настоящее время для продвижения территорий активно применяются разнообразные маркетинговые инструменты [2].

Московская усадьба Деда Мороза в Кузьминках представляет собой комплекс сооружений, возведенных на площади, в центре которой круглый год стоит праздничная елка. В усадьбе расположены терема, тропа сказок, каток и сказочный хвойный лес.

Однако не все жители города и туристы знают о том, что в столице есть своя резиденция Деда Мороза, которая работает круглый год, где всегда праздник.

Множество отзывов за все время работы усадьбы доказывают, что это место заслуживает посещения каждого жителя и туристов столицы хотя бы один раз в жизни. Для детей это место особенно привлекательно в зимний период, ведь именно здесь можно поверить в новогодние истории и чудеса.

В Кузьминской усадьбе Деда Мороза проходят множество развлекательных и познавательных мероприятий для детей летом и зимой, например, театральные постановки, экскурсии по территории и теремам главных новогодних героев, множество различных квестов, мастер-классов по созданию новогодних игрушек, чаепитие с

#### **Abstract.**

Currently, the use of marketing tools and technologies for the development and promotion of territories is a highly effective method of solving problems that most territories cannot cope with using traditional management methods.

Therefore, to improve the reputation of the territory and its promotion, marketing tools are actively used, which allow attracting the attention of a wide audience, the media, as well as representatives of government authorities.

This study provides an example of how the Moscow estate of Santa Claus can be popularized using modern marketing tools. In winter, this estate becomes one of the most attractive places in Kuzminki Park and is an interesting playground during the New Year holidays.

However, many residents of the city and tourists are not aware of its existence and the events organized there.

#### **Keywords.**

Marketing, marketing tools, promotion, advertising, flyers.

подарками. Все для того, чтобы принести детям и родителям много радости, позитива, новых впечатлений, чтобы люди провели свой досуг с интересом и пользой. Именно поэтому продвижение Московской усадьбы Деда Мороза в Кузьминках очень важно для ее дальнейшего развития и повышения привлекательности для жителей и гостей столицы.

#### **Основная часть**

В настоящее время применение маркетинговых технологий в развитии территорий является очень востребованным инструментом в деятельности по повышению имиджа и привлечению туристов и местных жителей [1,3].

Идея создания Московской усадьбы Деда Мороза принадлежит доктору экономических наук, профессору кафедры государственного и муниципального управления Государственного университета управления, Советнику Мэра города Москвы Зотову Владимиру Борисовичу, который на протяжении многих лет занимал должность Префекта Юго-Восточного административного округа г. Москвы.

Владимир Борисович в своих книгах вспоминает о том, что в 2002 году в парк "Влахернское-Кузьминки" прибыли артисты



**Рисунок 1. Московская усадьба Деда Мороза в 2006 г.**

из Великого Устюга, представляющие нового Деда Мороза. К тому времени уже была построена усадьба для российского Деда Мороза в Вологодской области. Зимой того года было морозно и выпало много снега. Несмотря на холода, решено было показать гостям усадьбу парка и ансамбля князей Голицыных. Все выглядело очень красиво, тихо и спокойно - словно зимняя сказка. Увидев эту волшебную картину, возникла идея о том, как здорово было бы создать на этом месте Московскую усадьбу Деда Мороза. Эту идею поддержал и мэр города Москвы Юрий Лужков.

В 2005 году произошло торжественное открытие Московской усадьбы Деда Мороза. Ключи от его новых владений были торжественно переданы прибывшему на мероприятие Деду Морозу, где были построены не только терем и почта, но также сказочный колодец, подкова и волшебная мельница-чудесница.

В 2006 году в усадьбе были построены и открыты еще три новых объекта - терем Снегурочки, терем Творчества и игровой спортивный городок. Архитектурой и дизайном проекта занимались специалисты из Юго-Восточного округа, а терем Снегурочки разрабатывали костромичи.

Для того чтобы Дедушка Мороз и Снегурочка не скучали по родным краям, привезли 120 елочек из Великого Устюга, теперь тут настоящий волшебный лес. Для исполнения желаний все могут воспользоваться услугами камня желаний и счастливой подковы или побродить по Тропе сказок. Здесь можно встретиться не только с Дедом Морозом и его внучкой Снегурочкой, тут обитают и другие сказочные обитатели волшебной резиденции.

В усадьбе проводится очень много интересных мероприятий, можно прокатиться на лошадях, покататься на коньках, посмеяться в комнате кривых зеркал и многое другое. Работают кафе, аттракционы, сувенирная лавка, можно заказать проведение праздника для ребенка и всей семьи.

В 2005 году Дед Мороз получил ключи от своего "нового дома". С этого момента жизнь в усадьбе стала бурно развиваться, количество новых теремов на территории постоянно растет. Например, к зимнему сезону 2022-2023 годов в усадьбе были построены Терем Волшебства и Домик Шуршиков.

Посещая усадьбу, можно узнать несколько удивительных фактов, таких как:

- в Московской усадьбе Деда Мороза расположен волшебный лес, состоящий



**Рисунок 2. Московская усадьба Деда Мороза в 2024 г.**

из 120 хвойных деревьев, которые были привезены из Великого Устюга в 2006 году и высажены самим Дедом Морозом, Снегурочкой и их помощниками;

- в усадьбе Деда Мороза обитают удивительные существа - Шуршики, трудолю-

бивые хранители волшебного леса: Крепыш, Ворчун, Знайка, Милашка и Озорник, которые помогают Деду Морозу управлять хозяйством и следят за усадьбой;

- письма от детей Деду Морозу принимаются в усадьбе круглый год, зимой

специальные почтовые ящики устанавливаются в московских парках, а собирают их Снеговики - еще одни помощники Деда Мороза. Заветное письмо можно привезти в усадьбу лично или отправить по адресу: 109472, г. Москва, Кузьминский лес, в Московскую усадьбу Деда Мороза;

- в ноябре в усадьбе отмечаются дни рождения Деда Мороза.

На территории усадьбы есть множество различных достопримечательностей.

Изюминкой Нового года является елка. Она расположена в московском особняке Деда Мороза и стоит посреди Изумрудной площади. Рядом с ней находится сцена, где проводятся основные уличные гулянья. Основные терема - Терем Творчества, Терем Снегурочки, Терем Деда Мороза, а также Терем Встреч и новая уникальная локация - Терем Волшебства в виде большого почтового ящика, Рисунок 2.

Для посетителей открыты аттракционы и сувенирная лавка с большим ассортиментом фирменных подарков.

Отдельно стоит упомянуть Терем Деда Мороза. На первом этаже проводятся встречи с посетителями. Летом тут часто скапливаются подарки, ведь волшебник заранее начинает готовиться к новогодним праздникам. На втором этаже располагаются спальня с магическим зеркалом, которое помогает Деду Морозу следить за поведением детей в течение года, кабинет с уникальным ключом, открывающим и запирающим все двери усадьбы, и трон, прикоснувшись к которому можно быть уверенным в исполнении самого заветного желания.

Терем Снегурочки - это царство гостеприимства и уюта. Здесь есть печь, которую построил сам Емеля из сказки и которая помогает внучке Деда Мороза с кулинарными делами. Также Снегурочка хранит в своем тереме волшебные предметы из различных сказок: молодильные яблоки, аленький цветочек и прочие.

Нельзя не упомянуть Тропу сказок, где посетителей ожидают 65 персонажей русских и иностранных сказок. Это не просто отдельно стоящие скульптуры, расположенные на территории парка, а персонажи, замершие в самой гуще сюжета

своей истории, захваченные посетителями врасплох. Каждая деталь здесь тщательно продумана и выполнена с любовью к детям и их представлениям о чудесах.

Также в усадьбе существуют экскурсии и квесты. В мастерской Деда Мороза есть три мастер-класса: «Пряничная мастерская», «Волшебный колокольчик» и «Мастерская игрушек».

На территории усадьбы есть Тайный домик Деда Мороза. Гости Усадьбы также могут посетить этот домик, зарядиться новогодним настроением и лично пообщаться с Дедом Морозом. Также есть и индивидуальная программа «Здравствуй, Дедушка Мороз». Программа проводится в отдельном тереме и представляет собой индивидуальную встречу ребенка с Дедом Морозом и Снегурочкой. Здесь дети могут поведать о своих заветных желаниях Дедушке Морозу, рассказать стих и получить подарок от волшебника, а также сфотографироваться на память.

Из интересных новогодних программ ребята могут посетить мультимедийный квест «Игрушечное королевство «Щелкунчика». Детей ждёт увлекательное путешествие и они смогут: посетить карманную мастерскую дядюшки Дроссельмейера, где благодаря заклинанию волшебника дети уменьшаются до размеров игрушек; могут отправиться к чудо-машине по производству солдатиков, плюшевых медведей, роботов и кукол. Здесь детям предлагают создать подкрепление для дальнейшей обороны королевства от крыс; направиться к Шоколадному морю, а после в Чулан чудес.

По сказочному преданию, Крысиный король когда-то спрятал орех-кракатук в самом темном чулане - за семью печатями. Может быть, в этот раз он поступил также?! Одним из финальных этапов станет осада Марципанового замка.

Каждый сезон в усадьбе появляются новые мастер-классы. Так, например, в связи с наступающей Масленицей, резиденция подготовила интерактивно-экскурсионную программу «Не всё Коту Масленица!». В праздничный период с 8 по 17 марта Чёрный Кот будет ждать гостей, чтобы поиграть в известные русские забавы: поиск ингре-

диентов для блинов, конкурсы с препятствиями, а также игры на ловкость и скорость.

Нами был проведен опрос среди жителей Москвы и Московской области, позволивший выяснить вопросы о том, знают ли респонденты о существовании Московской усадьбы Деда Мороза в Кузьминках и проводимых там мероприятиях.

По результатам опроса - 46,4% респондентов не знают о существовании усадьбы.

Удалось выявить популярность московской резиденции Деда Мороза среди жителей Юго-Восточного административного округа города Москвы:

- 61,9% никогда не посещали усадьбу;
- 13,4% посещают резиденцию один раз в год;
- 12,4% посещают несколько раз в год;
- 12,3% посещали в детстве;
- более половины опрошенных респондентов хотят больше узнать об усадьбе Деда Мороза и посетить её в этом году, так как их заинтересовала данная достопримечательность.

Множество положительных отзывов за все время работы Московской усадьбы Деда Мороза в Кузьминках доказывают, что это место заслуживает посещения каждого жителя столицы хотя бы раз в жизни. Для детей это место особенно привлекательно в зимний период, ведь именно здесь можно поверить в новогодние истории и чудеса.

Поэтому для продвижения Московской усадьбы Деда Мороза в Кузьминках необходимо использовать современные инструменты маркетинга, с помощью которых можно привлечь широкое внимание жителей и гостей столицы [4,5].

1. Реклама в социальных сетях. У Московской усадьбы Деда Мороза есть канал в Телеграмме и ВКонтакте, где периодически размещают главные новости и информацию о предстоящих событиях и мероприятиях, но количество подписчиков очень ограниченное, в частности для Москвы. Создание дополнительного канала в телеграмме от лица жителей города, которые будут вести личный блог, где будут рассказывать о своих впечатлениях от походов в резиденцию, от посещения мероприятий, рассказывать интересные события,

все это сможет привлечь еще больше внимания жителей и гостей столицы и усилить желание посетить Московскую усадьбу Деда Мороза.

Также у усадьбы есть свой канал на платформе YouTube, где раньше выкладывались интересные видео, однако этот канал работал с 2019 по 2020 год, и остался с очень низким количеством подписчиков. Живя в информационном обществе, где большой популярностью пользуются социальные сети, было бы уместно создать новый информационный видеоканал, что также могло бы помочь привлечению большего числа посетителей.

2. Реклама на транспорте. Автобусы, маршрутки, метро, электрички — это то, чем пользуется большинство жителей города, которые каждый человек видит каждый день. И все эти средства можно также использовать как инструмент продвижения в виде рекламы на транспорте.

Часто автобусы, вагоны украшаются к праздникам, поэтому в зимний период можно украсить несколько вагонов метро, автобусов с рекламой резиденции Деда Мороза, что сразу будет привлекать к себе внимание, бросаться в глаза и повысит интерес людей к данному культурному объекту. Также реклама в магазине «Детский Мир» в центре Москвы могла бы привлечь огромное число посетителей для усадьбы, ведь огромное количество родителей и детей бывают в этом торговом комплексе каждый день.

3. Флаеры. На сегодняшний день довольно распространенным видом рекламы являются флаеры – мини-листовки, которые раздают на улицах, чтобы привлечь клиентов, поэтому еще одним видом рекламы для Московской усадьбы Деда Мороза является создание и распространение флаеров по городу.

Такие флаеры можно также будет разместить на городских районных информационных досках, остановках общественного транспорта, чтобы жители чаще видели информацию о Московской резиденции Деда Мороза в Кузьминках, особенно в новогодние праздники.

На рисунке 3 показан пример флаера Московской усадьбы Деда Мороза.



Рисунок 3. Пример флаера Московской усадьбы Деда Мороза

Этот инструмент особенно пользуется популярностью среди молодежи, так как с помощью QR-кода можно получить всю информацию через свой мобильный телефон.

4. Реклама на телевидении и в Интернете. Создание рекламного ролика о Московской усадьбе Деда Мороза и различные PR- акции могут стать интересными и важными инструментами для популяризации этого места для жителей и гостей столицы.

Сильным впечатлением и хорошим рекламным ходом может стать создание и трансляция по федеральным и московским телевизионным каналам видеоролика проезжающего на санях Деда Мороза по главным улицам города, паркам, скверам, который публично привлекает жителей и гостей Москвы посетить резиденцию, для поднятия новогоднего настроения вместе с ним и его друзьями.

#### Заключение

Таким образом, использование современных маркетинговых инструментов в

продвижении Московской усадьбы Деда Мороза является весьма эффективным способом решения этой задачи.

Московская усадьба Деда Мороза сегодня является местом притяжения жителей и гостей столицы и приносит огромную радость не только детям, но и взрослым. Это место наделяется невероятной новогодней атмосферой, помогает проводить время с пользой и интересом. Поэтому продвижение данной усадьбы так важно, ведь чем больше людей будет знать о таком месте, тем выше станет и посещаемость.

Сохранение традиций — важная часть культуры русского народа, а Дед Мороз — это неотъемлемая часть нового года, одного из главных праздников страны. Данная усадьба помогает сохранять и передавать эту традицию из поколения в поколение, а также она является культурным наследием, которое достойно внимания каждого гражданина нашей страны.

#### Список источников:

1. Зотов В.Б. Современные информационные технологии как средство повышения эффективности деятельности органов местного самоуправления // Муниципальная академия. 2017. № 4. С. 8-20.
2. Осипов В.И., Данилов-Данильян В.И., Медовар Ю.А., Казакова И.Г., Хмельченко Е.Г. Маркетинг муниципальных образований на примере Филипповского как территории межрегионального санаторно-курортного оздоровления // Муниципальная академия. 2020. №1. С.188-195.
3. Румянцева З.П., Зотов В.Б. Новые реалии территориального управления // Менеджмент в России и за рубежом. 1999. № 2. С. 46.
4. Черкасова М.А., Хамов В.Л. Мотивы ментальности в поисках модели модернизации России // Гуманитарные и социально-экономические науки. 2009. № 3 (46). С. 33-37.
5. Черкасова М.А., Хмельченко Е.Г., Ошкина Д.Е., Анферов А.А. Использование технологий искусственного интеллекта в государственном и муниципальном управлении // Муниципальная академия. 2023. № 2. С. 59-65.

#### References:

1. Zotov V.B. Modern information technologies as a means of increasing the effectiveness of local government bodies // Municipal Academy. 2017. No. 4. pp. 8-20.
2. Osipov V.I., Danilov-Danilyan V.I., Medovar Yu.A., Kazakova I.G., Khmelchenko E.G. Marketing of municipalities on the example of Filippovsky as a territory of interregional sanatorium-resort improvement // Municipal Academy. 2020. No.1. pp.188-195.
3. Rumyantseva Z.P., Zotov V.B. New realities of territorial administration // Management in Russia and abroad. 1999. No. 2. p. 46.
4. Cherkasova M.A., Khamov V.L. Motives of mentality in search of a model of modernization of Russia // Humanities and socio-economic sciences. 2009. No. 3 (46). pp. 33-37.
5. Cherkasova M.A., Khmelchenko E.G., Koshkina D.E., Anferov A.A. The use of artificial intelligence technologies in state and municipal management // Municipal Academy. 2023. No. 2. pp. 59-65.

УДК 351.88

DOI: [10.52176/2304831X\\_2024\\_02\\_239](https://doi.org/10.52176/2304831X_2024_02_239)

EDN: [JUMIXB](https://www.edn.ru/JUMIXB)

## Сотрудничество Евразийского экономического союза с третьими странами в контексте обеспечения национальной энергетической безопасности

## Cooperation of the Eurasian Economic Union with third countries in the context of ensuring national energy security



### **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**

FBGOU VO "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)

#### **Аннотация.**

В статье рассматривается вопрос взаимодействия России и ее партнеров по ЕАЭС с третьими странами в контексте обеспечения национальной энергетической безопасности. Автором акцентируется внимание на том, что обозначенная проблема носит комплексный характер и требует соответствующего всестороннего межгосударственного регламентирования. Особое внимание уделяется таким вопросам, как определение предмета правового регулирования с учетом тех направлений, которые могут рассматриваться в качестве его составных элементов, а также методу правового регламентирования. Автором подчеркивается, что эффективное обеспечение энергетической безопасности ЕАЭС в сфере сотрудничества с третьими странами требует разработки собственной стратегии с учетом достижений современного гуманитарного знания.

#### **Ключевые слова.**

ЕАЭС, регионализация мировой экономики, национальная энергетическая безопасность, предмет правового регулирования, метод правового регулирования, межрегиональное взаимодействие.

#### **Введение**

Обеспечение эффективного регулирования основных направлений интеграционных процессов в сфере энергетики России и стран Евразийского экономического союза (ЕАЭС) в контексте обеспечения национальной энергетической безопасности – примерно так можно обозначить магистральную идею данного исследования. Особое внимание нами будет уделено, во-первых, той роли в сфере международной интеграции, которую играют субъекты правовых отношений, в частности коммерческие и некоммерческие юридические лица, а также публичные образования, во-вторых, правовому регламентированию тех направлений, которые становятся актуальными в связи с прослеживаемой в последние годы регионализации мирового энергетического рынка. К данным направлениям могут быть отнесены такие факторы как сам предмет правового регламентирования и его составные части, виды экспортируемого углеводородного сырья, формы регионального сотрудничества и нормативно-правовые акты. Отдельно будет рассмотрен метод регламентирования отношений в сфере обеспечения национальной энергетической безопасности, на котором мы остановимся более подробно. При этом мы исходим из

#### **Abstract.**

The article examines the issue of interaction between Russia and its EAEU partners with third countries in the context of ensuring national energy security. The author focuses on the fact that the identified problem is complex and requires appropriate comprehensive interstate regulation. Special attention is paid to such issues as the definition of the subject of legal regulation, taking into account those areas that can be considered as its constituent elements, as well as the method of legal regulation. The author emphasizes that effective provision of the energy security of the EAEU in the field of cooperation with third countries requires the development of its own strategy, taking into account the achievements of modern humanitarian knowledge.

#### **Keywords.**

EAEU, regionalization of the world economy, national energy security, subject of legal regulation, method of legal regulation, interregional interaction.

того, что в виду объективных причин, ЕАЭС, в принципе, можно рассматривать в качестве самостоятельного участника мирового энергетического рынка или, иначе говоря, отдельного субъекта правовых отношений. Как следствие, особую актуальность приобретают правовое регламентирование взаимодействия России и ее партнеров с так называемыми третьими странами. В данную группу входят крупные игроки мирового энергетического рынка, такие, например, как Индия, Турция или Китай, а также государства, экономики которых тесно связаны с экономиками стран ЕАЭС, такие как Таджикистан, Туркменистан, Казахстан, Азербайджан и некоторые другие. Анализ отечественной научной литературы, посвященной обозначенной проблеме, демонстрирует отсутствие в академической среде однозначного и четкого понимания предмета и метода правового регулирования национальной энергетической безопасности и иных сопряженных правовых категорий.

#### **Основная часть**

Итак, на современном этапе в энергетической сфере перед Российской Федерацией стоят три основные цели, о которых часто пишут известные в стране ученые[5]. Иногда эти цели именуют «формулой

трех Э», включающую в себя обеспечение энергетической безопасности, поддержку экономического роста, а также решение экологических проблем. Во-первых, в последние годы как никогда ранее стал актуальным вопрос обеспечения национальной энергетической безопасности. Данное обстоятельство, как нам кажется, вызвано не столько постепенно возрастающей ролью альтернативных источников энергии, сколько обостряющейся конкуренцией крупнейших игроков мирового рынка углеводородного сырья за доступ к традиционным углеводородам. Санкционная политика крупнейших держав мира становится причиной переформатирования мирового рынка энергоресурсов, что в итоге, способствует его регионализации. Также, одной из причин актуализации энергетической безопасности можно назвать усиление роли стран, которые, не обладая собственными запасами углеводородного сырья, активно используют выигрышное географическое положение. Ярким примером тому являются Турция, ставшая за последний десяток лет важным энергетическим хабом [9] Примечательно, что еще совсем недавно подобная возможность известными экспертами не рассматривалась всерьез. Добавим, что данному примеру следуют и иные государства, находящиеся намного в более тесных отношениях с Российской Федерацией. Речь идет о некоторых странах Центральной Азии, реформы в энергетическом законодательстве которых заслуживают особого внимания [1].

Во-вторых, остро стоит вопрос об обеспечении экономического роста. Учитывая тот факт, что Россия – богатейшая страна в мире по запасам природных ископаемых, нельзя не обратить внимание на существенные проблемы в сфере распределения национального дохода. Основные показатели благосостояния россиян сложно назвать удовлетворительными. О необходимости проведения взвешенной экономической политики, направленной, в том числе и на поддержку малоимущих граждан и представителей иных социально уязвимых групп, в последнее время неоднократно говорят первые лица страны.

В-третьих, как нам видится, крайне важно обеспечить экологическую безопасность, в том числе в сфере энергетики. Заметим, что ряд исследователей вполне оптимистичны в данном вопросе, утверждая, что сокращение выбросов парниковых газов в итоге приведет к снижению уровня загрязнения атмосферы и будет способствовать глобальному улучшению состояния окружающей среды [5]. Тем не менее, экологическая составляющая национальной безопасности все еще вызывает беспокойство, как у представителей гражданского общества, так и в академической среде [10].

Энергетическая безопасность страны – тема многогранная, по своей специфике междисциплинарная. Для решения задач, связанных с обеспечением национальной безопасности, необходимы глубокие познания в экономической теории, политологии, географии, технических дисциплинах и особенно праве. Неким концептуальным стержнем в построении такой сложной конструкции как обеспечение энергетической безопасности, можно обозначить интеграционное направление, которое в последнее время изучается как самостоятельная отрасль права или институт права, рассматриваемый также в рамках парадигмы государственного управления [7]. Данное обстоятельство вызвано тем, что в современных условиях формы взаимодействия государств в области поставок углеводородного сырья, в сфере его переработки и дальнейшей реализации, стремятся к регионализации. Как полагают известные отечественные специалисты, «вектор развития и трансформации мирового рынка энергетики можно охарактеризовать как движение к регионализации энергетических рынков от общемирового энергетического рынка, что вызвано, в числе прочего, внедрением инновационных технологий добычи ресурсов» [5, с. 6]. Как известно, Российская Федерация входит в число лидеров по объему поставок нефти и природного газа. В последние годы интеграционные процессы между Российской Федерацией, Арменией, Беларусью, Казахстаном и Кыргызстаном перешли на качественно более высокий уровень, в том

числе в сфере энергетики. Уже в ближайшей перспективе ожидается подписание наиболее значимых документов, которые будут регулировать, как предполагается, единый рынок углеводородного сырья в странах ЕАЭС [4]. Безусловно, в складывающихся условиях необходимость совместной координации энергетической безопасности наших партнеров становится все более очевидной. Это легко объяснимо, так как по причине тесного взаимодействия наших государств в сфере транспортировки углеводородного сырья, ее переработки и дальнейшей реализации третьим странам, российская экономика становится уязвима от стабильности экономических систем наших партнеров. Необходимо отметить, что правовое регулирование общественных отношений в сфере энергетики в ЕАЭС, в принципе, образует первый интеграционный уровень, имеющий свои существенные особенности, как в определении предмета регулирования, так и в выборе методов регулирования. Данное обстоятельство связано с тем, что становится очевидным присутствие наднационального регулятора, который в перспективе будет определять общие для всех стран-партнеров правовые нормы и способы государственного управления. Координация механизма взаимодействия с третьими странами – вопрос более сложный, требующий в перспективе более гибкого подхода всех государств ЕАЭС, учитывая тот факт, что геополитические интересы и приоритеты стран-партнеров могут существенно различаться. Переход на так называемый второй интеграционный уровень может потребовать переоценки и переосмысления, как предмета правового регулирования, так и выбора его метода. Учет достижений мировой теоретической мысли и нарабатанной практики может оказаться крайне необходимым.

Итак, одним из ключевых вопросов остается проблема определения предмета правового регулирования. Говоря другими словами, как нам видится, научному сообществу необходимо четкое понимание самой концептуальной сути правового обеспечения энергетической безопасно-

сти. К сожалению, несмотря на тот факт, что по энергетической безопасности на сегодняшний день издано большое количество книг, опубликована масса научных статей, нами не был выявлен некий консенсус в данном вопросе. Нередко встречается точка зрения, сводящая энергетическую безопасность страны к обеспечению доступа к углеводородному сырью и продуктам его переработки, а также к недопущению резкого повышения цены на отдельные виды углеводородов. Как правило, при этом делается ссылка на нефтяной кризис 70-х гг. прошлого столетия, поставивший под сомнение универсальность кейнсианской модели экономического развития [8]. Также с точки зрения правового обеспечения исследователями подчеркивается важность принятия нормативно-правовых актов, прямо или косвенно воздействующих именно на данные два показателя – доступ к углеводородному сырью и стабильность их ценообразования. В действительности же, энергетическая безопасность для каждого субъекта межгосударственного взаимодействия имеет свои особенности. Общеизвестно, что для стран-экспортеров существенным фактором является поддержание безопасности спроса на углеводородное сырье в стране-импортере, что крайне важно для России. Ярким подтверждением тому являются события, связанные с реализацией проекта «Северный поток-2». Государства, формирующие совокупный спрос, наоборот, заинтересованы в устойчивом доступе на энергоресурсы по максимально низким ценам. Данную точку зрения также разделяет ряд отечественных исследователей.

Учитывая тот факт, что Российская Федерация является одним из крупнейших в мире экспортеров углеводородного сырья, на наш взгляд, крайне важно разработать стратегию поддержки спроса на отечественные энергоносители за рубежом, особенно в тех странах, где высока конкуренция между поставщиками. Формы поддержки, к которым можно отнести особые торговые режимы, субсидии и т.д., также требуют собственного нормативно-правового закрепления и отдельного анализа.

Вышеизложенное, как нам видится, крайне важно для более четкого и однозначного понимания предмета правового регулирования, который должен быть переосмыслен академическим сообществом. Суть проблемы заключается в том, что основной целью новой стратегии поддержки энергетической безопасности российского государства и государств-членов ЕАЭС на международном рынке можно обозначить именно как поддержание стабильности спроса на отечественное сырье и производную продукцию на зарубежных рынках. Говоря иначе, нормативно-правовая база, регламентирующая вопросы обеспечения энергетической безопасности, ключевой целью должна ставить решение задач подобного рода.

Метод правового регулирования так же как и предмет регулирования является основополагающей категорией в правовом регулировании межгосударственного взаимодействия в сфере энергетики. В юридической науке наиболее популярной является классификация метода регулирования, согласно которой они делятся на два вида – императивный и диспозитивный. Нарботанный десятилетиями мировой опыт наглядно продемонстрировал следующую ситуацию. Среди специалистов в области правового обеспечения энергетической безопасности оформились два направления или течения. Их противостояние в зарубежной литературе нередко именуют «борьбой двух нео» [6]. Речь идет и спорах приверженцев неолиберализма и неореализма. Неолибералы полагают, что государственное регулирование в форме императивного правового метода регулирования общественных отношений в сфере энергетики должно ослабнуть, уступив место диспозитивному методу. Иначе говоря, в данном случае национальные правовые системы должны более детально регулировать гражданско-правовой срез. Строгая национальная вертикаль в данном случае растворяется в наднациональных регуляторах, которым в нашем конкретном случае и может стать ЕАЭС. Для сторонников неореалистской концепции характерно апеллирование к межгосударственным формам взаимодействия,

что подразумевает слабую эффективность наднационального регулятора. Сильное государство подразумевает меньшую свободу для всех субъектов правоотношений, кроме публичных образований, что, в свою очередь, актуализирует императивный метод правового регулирования. Исходя из того положения, что экономики стран ЕАЭС, как ожидается, будут максимально интегрированы в единое экономическое пространство, в отношениях между Россией, Беларусью, Арменией, Казахстаном и Кыргызстаном диспозитивный метод регулирования может стать доминирующим. Данное положение предполагает относительно большой выбор моделей взаимодействия для игроков энергетического рынка. Горизонтальные связи, как нам видится, будут доминировать уже после подписания всех рамочных соглашений. Так, например, вполне ожидаемо максимальное открытие национальных границ в разумных пределах между странами ЕАЭС для рабочей силы, капитала, цифровых инноваций. Однако в том случае, когда речь заходит о взаимодействии стран ЕАЭС с третьими участниками правоотношений, как нам видится, императивный метод правового регулирования будет гораздо более эффективен. В целом, данная тема требует существенной доработки, так как неясны пока такие вопросы, как будут представлены страны ЕАЭС в отношениях с третьими странами, каким будет процесс нормотворчества.

При разработке стратегии правового обеспечения национальной энергетической безопасности в рассматриваемом нами контексте, как нам видится, есть необходимость учесть следующие немаловажные направления или факторы, которые будут формировать предмет правового регулирования и определять метод правового регулирования: фактор вида углеводородного сырья, фактор межрегионального взаимодействия и нормотворческий процесс.

Важным направлением, которое, как нам видится, требует более четкой регламентирования на нормотворческом уровне, является фактор вида углеводородного сырья. Думается, что назрела необходи-

мость детальной проработки нормативно-правовых актов исходя из того, насколько актуальным в перспективе будет тот или иной вид углеводородного сырья для российской экономики. Учитывая дефицит трудовых и некоторых других ресурсов в стране, дифференцированный подход к видам энергоносителей видится крайне актуальным. Однако, забегаая вперед, заметим, что существенных изменений в структуре спроса и предложения на углеводороды в ближайшей перспективе не ожидается.

Достаточно интересную оценку будущему спросу на углеводородное сырье дает в авторитетный специалист, профессор МГИМО А.Н.Захаров [5]. Ученый полагает, что к 2030 г. спрос на энергоносители увеличится в два раза. При этом страны ЕС около 70% используемых ресурсов будут импортировать, стремясь к максимальной диверсификации, насколько позволяют технические возможности. Япония будет импортировать около 90% потребляемого энергоносителей, США – 40%. До 2050 г. уголь, нефть и газ сохраняют лидерство в первичном топливно-энергетическом балансе потребляемых традиционных углеводородов. Однако если сегодня около 80% вырабатываемой энергии приходится на данные три вида энергоносителя, то к середине текущего столетия этот показатель снизится до 70%. Более того, А.Н. Захаров полагает, что между этой тройкой произойдет существенное перераспределение: черное золото будет сдавать свои позиции, в то время как природный газ станет безусловным лидером. Данное обстоятельство объясняется большими мировыми запасами газа и его экологичностью. Уголь же сумеет не потерять свое место в тройке только в том случае, если «будут разработаны эффективные технологии, позволяющие улавливать и хранить углекислые газы, так как одной из серьезных проблем сегодня считается влияние энергетики на климат» [5, с.8-7]. Гидроэнергетика, как полагает А.Н.Захаров, сохранит примерно 10% от всего объема первичной энергии. Как известно, атомная энергетика встречает все большее неприятие как среди правительств ряда стран мира, так и среди на-

селения. Ярким примером тому является отказ Японии и Южной Кореи от использования мирного атома [3]. Тем не менее, значимость мирного атома будет возрастать и в ближайшей перспективе ее общий вес в производстве первичной энергии составит 8%. Безусловно, умозаключения известных специалистов в области мировой энергетики должны стать некоей отправной точкой в деле подготовки нормативно-правовой базы, которая, как предполагается, станет законодательной основой энергетической безопасности страны.

Думается, что укрепление межрегионального сотрудничества, более глубокая интеграция ЕАЭС, а также регионализация мирового рынка углеводородного сырья послужат причиной пересмотра всего комплекса правоотношений в энергетической сфере, включая его субъектный состав. Полагаем, что публичные образования в лице субъектов Российской Федерации и административных единиц в сопредельных государствах в рассматриваемом нами случае могут рассматриваться важными игроками в сфере межгосударственного сотрудничества. Более того, приобретает актуальность подобного форматирования межгосударственных отношений и в рамках второго интеграционного уровня, то есть со странами, не входящими в ЕАЭС, но в перспективе имеющими возможности подключиться к процессу интеграции на евразийском пространстве. Пересмотр субъектного состава складывающихся новых форм правовых отношений немыслим без активного привлечения и иных субъектов. Как нам видится, активное привлечение юридических лиц и даже физических лиц в механизм взаимодействия на межрегиональном уровне будет только способствовать сближению национальных экономик. При активном участии негосударственных субъектов правоотношений интеграционные процессы могут проходить более интенсивно и сбалансировано, так как затрагиваются интересы крупного и среднего бизнеса, вовлекаются в сферу сотрудничества граждане сопредельных государств. При этом, безусловно, необходима четкая правовая регламентация самого процесса привлечения юридических

лиц и физических лиц в качестве субъектов интеграционного права.

И, пожалуй, последним, но не менее важным направлением необходимо обозначить нормотворческий процесс. Как нам видится, есть необходимость подготовки и принятия целого ряда нормативно-правовых документов исходя из вышеперечисленных направлений с учетом особенностей интеграционных процессов, специфики наших партнеров и регионализации мирового рынка энергоносителей в целом. Не затрагивая возможность более активного привлечения юридических и физических лиц к интеграционным процессам в рамках ЕАЭС, лишь обозначим наиболее важные виды нормативно-правовых актов.

Все подобные документы, как известно, можно условно разделить на четыре группы. Во-первых, это универсальные международные нормативно-правовые акты, которые принимает ООН. Во-вторых, это акты специализированных организаций, включая Мировой энергетический Совет, Международное энергетическое агентство и др. В-третьих, это региональные акты, которые заключены в рамках ЕС, СНГ, ЕАЭС. В-четвертых, это договоры и соглашения РФ двустороннего характера, заключенные на международном уровне. Безусловно, энергетическая безопасность страны получит более эффективное правовое обеспечение при условии, что все четыре уровня будут задействованы в полной мере. При этом хотелось бы остановиться на вопросах проработки соответствующей стратегии.

Развитие государства не мыслится без такого понятия, как стратегия. Стратегия, как известно, это документ, который определяет взаимосвязанные и взаимообусловленные меры для достижения определенной цели. Действующая в настоящее время Энергетическая стратегия России на период до 2030 г. (ЭС-2030), утвержденная в 2009 г., определяет энергетическую безопасность в качестве одного из «главных стратегических ориентиров долгосрочной государственной энергетической политики». Согласно ЭС-2030 угрозы энергетической безопасности определяются внешними

(геополитическими, макроэкономическими, конъюнктурными) факторами, а также состоянием и функционированием энергетического сектора страны. Говоря о стратегии в целом, принято говорить о ее субъектах и предмету регулирования. По субъекту принятия выделяются стратегии, утверждаемые, Президентом Российской Федерации, Правительством Российской Федерации, главами субъектов Российской Федерации, органами местного самоуправления [2]. По предмету регулирования стратегии подразделяются на социально-экономические, инновационные, научно-технические и др. Как нам видится, обеспечение национальной энергетической безопасности с точки зрения максимальной правовой защищенности механизмов достижения этой цели, требует разработки сугубо административно-управленческой стратегии. Данный документ позволит найти исчерпывающие ответы на те вопросы, которые возникнут перед законодательной и исполнительной ветвями власти в ближайшей перспективе в деле защиты энергетики от негативных воздействий, в том и со стороны стран третьего мира. Безусловно, неким фундаментом Стратегии обеспечения энергетической безопасности может стать усиление интеграционных процессов в ЕАЭС, в том числе с привлечением диспозитивного метода правового регулирования, а также защита отечественного экспортера в странах так называемого третьего мира. Говоря о защите российского экспорта за пределами ЕАЭС хочется остановиться на таких моментах, как развитие энергетической дипломатии, активное вовлечение российских юридических и физических лиц в так называемый некоммерческий сектор этих стран. Так, например, в Турции на различных площадках – университетских, неправительственных, информационных – действуют десятки организаций, в работе которых принимают иностранные специалисты в сфере мировой энергетики и международного энергетического бизнеса, однако голос российской стороны на их фоне звучит более, чем скромно [11].

Координация международных и внешнеэкономических связей субъектов Рос-

сийской Федерации, о которых говорилось выше, как известно, относится к тому комплексу вопросов, которые решаются совместно с федеральным центром, что вполне логично. Заметим, что регионы уполномочены вести международные связи двух уровней в рамках так называемого приграничного и межтерриториального сотрудничества. В первом случае речь идет о взаимодействии регионов двух государств, имеющих общую границу. Данный вид кооперации имеет достаточно большой потенциал для своего развития в рамках ЕАЭС. Как известно, российско-казахстанская граница является одной из наиболее протяженных в мире, как граница двух независимых государств. Учитывая тот факт, что обе страны имеют большие запасы углеводородного сырья, совместные проекты, реализуемые на уровне отдельных административных единиц могут оказаться эффективной интеграционной мерой в деле обеспечения энергетической безопасности обеих стран. Нельзя не обойти вниманием и межтерриториальный аспект регионального взаимодействия. Так, например, «открытие» отдельных территорий страны для международного сообщества, в том числе и в сфере энергетики, как нам видится, следует начинать именно с межрегиональных контактов, например, активно используя энергетическую дипломатию.

### **Заключение**

Итак, в качестве заключения можно констатировать следующее. Углубляющаяся взаимозависимость топливно-энергетического комплекса стран ЕАЭС, которая была обозначена нами как первый интеграционный уровень, усиливающаяся регионализация мирового энергетического рынка, санкционная политика отдельных государств, борьба за доступ к новым запасам углеводородного сырья в итоге порождают перед Россией новые вызовы. В данных условиях необходимо четкое понимание механизма взаимодействия со странами, не входящими в ЕАЭС. Более того, сам механизм взаимодействия должен иметь новое измерение, означающее, что в перспективе он должен быть

оформлен в соответствующую нормативно-правовую базу, ключевым понятием которой может стать административно-управленческая стратегия. При этом крайне важно понимать предмет и метод правового регулирования. Более того, предмет правового обеспечения энергетической безопасности по своей сути неоднороден, он представляет собой сложную структуру, каждый элемент которой также требует своего осмысления и соответствующего правового регламентирования.

Список источников:

1. Акишев У.У. Энергетический потенциал и энергетическая инфраструктура республик Центральной Азии // Постсоветские исследования. – 2019. - №2. – С.829-844.
2. Говорухина Ю.В. Правовая стратегия: критерии классификации // Вестник СЮИ. – 2018. – С.125-130.
3. Ен Юнг Мин Оценка энергетической безопасности Кореи и Японии // Инновации и инвестиции. – 2020. -№ 3. – С.68-73.
4. Ефанова Е.В., Кирпота А.А. Политика энергетической безопасности стран ЕАЭС: приоритеты и противоречия // Русская политология – Russian political science. – 2019. - №2. – С.31-37.
5. Захаров А.Н. Глобальная энергетическая проблема в мировой экономике//Российский внешнеэкономический вестник. – 2017. - № 3. – С.3-10.
6. Игишева Е.А., Морий С.М. Энергетическая безопасность в современном мире: основные подходы к изучению // Известия УрГЭУ. – 2014. - №6. – С.114-118.
7. Кашкин С.Ю. Философия интеграционного права // Актуальные проблемы российского права. – 2019. - №2.- С.43-50.
8. Нуриев Б.Д. Воззрения П.Сраффы как вызов кейнсианству «слева» // Современные исследования: теория, практика, результаты. Сборник материалов Международной научно-практической конференции. - Москва: Центр развития образования и науки, 2023. - С. 327-330.
9. Нуриев Б.Д., Поспелов С.В. Энергетическая политика Турецкой Республики: экспансия в Восточном Средиземноморье // Вестник университета. – 2023. - №3. –С.108-116.
10. Телегина Е.А., Халова Г.О. Мировая экономика и энергетика на переломе: поиски альтернативной модели развития // Мировая экономика и международные отношения. - 2020. - №3. - С.5-11.
11. Yilmaz-Boskuş R. Turkey's relations and energy cooperation with the BSEC //Insight Turkey. – 2019 - №3.- p.177-174.

References:

1. Akishev U.U. Energy potential and energy infrastructure of the republics of Central Asia // Post-Soviet studies. - 2019. - No.2. – pp.829-844.
2. Govorukhina Yu.V. Legal strategy: classification criteria // Bulletin of the SIU. – 2018. – pp.125-130.
3. Yong Jung Min Assessment of energy security of Korea and Japan // Innovations and investments. – 2020. - No. 3. – pp.68-73.
4. Efanova E.V., Kirpota A.A. Energy security policy of the EAEU countries: priorities and contradictions // Russian political science – Russian political science. – 2019. - No.2. – pp.31-37.
5. Zakharov A.N. The global energy problem in the world economy//Russian Foreign Economic Bulletin. – 2017. - No. 3. – pp.3-10.
6. Igisheva E.A., Moriy S.M. Energy security in the modern world: basic approaches to the study // Izvestia of USUE. – 2014.- No.6. – pp.114-118.
7. Kashkin S.Yu. Philosophy of integration law // Current problems of Russian law. - 2019. - No.2.- pp.43-50.
8. Nuriev B.D. P.Sraffa's views as a challenge to Keynesianism "on the left" // Modern research: theory, practice, results. Collection of materials of the International scientific and practical conference. - Moscow: Center for the Development of Education and Science, 2023. - pp. 327-330.
9. Nuriev B.D., Pospelov S.V. Energy policy of the Turkish Republic: expansion in the Eastern Mediterranean // Bulletin of the University. - 2023. - No.3. –pp.108-116.
10. Telegina E.A., Halova G.O. The world economy and energy at a turning point: the search for an alternative development model // World Economy and international relations. - 2020. - No.3. - pp.5-11.
11. Yilmaz-Boskuş R. Turkey's relations and energy cooperation with the BSEC //Insight Turkey. – 2019 - №3.- p.177-174.

УДК 34

DOI: [10.52176/2304831X\\_2024\\_02\\_248](https://doi.org/10.52176/2304831X_2024_02_248)

EDN: [KDOBLM](https://www.edn.ru/KDOBLM)

## Цифровое государство: актуальные проблемы и пути их решения

## Digital state: current problems and ways to solve them



### **Альбина Фатиховна Гарифуллина**

ФБГОУ ВО «Уфимский университет науки и технологий», доцент кафедры государственного управления, кандидат политических наук, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1653-6072>, SPIN-код: 5447-3316, AuthorID: 685934, Россия, Уфа, e-mail: [albina.garifullina.86@bk.ru](mailto:albina.garifullina.86@bk.ru)

### **Albina F. Garifullina**

Ufa University of Science and Technology, Associate Professor of the Department of Public Administration, Candidate of Political Sciences, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1653-6072>, SPIN code: 5447-3316, AuthorID: 680013, Russia, Ufa, e-mail: [albina.garifullina.86@bk.ru](mailto:albina.garifullina.86@bk.ru)



### **Нурия Римовна Валишина**

ФБГОУ ВО «Башкирский государственный аграрный университет», старший преподаватель кафедры финансов, анализа и учетных технологий, SPIN-код: 4684-1736, AuthorID: 685934, Россия, Уфа, e-mail: [ooo.cno@mail.ru](mailto:ooo.cno@mail.ru)

### **Nuria R. Valishina**

Bashkir State Agrarian University, Senior Lecturer at the Department of Finance, Analysis and Accounting Technologies, SPIN-code: 4684-1736, AuthorID: 685934, Russia, Ufa, e-mail: [ooo.cno@mail.ru](mailto:ooo.cno@mail.ru)

**Аннотация.**

Актуальность данной статьи обусловлено непрерывными и серьезными изменениями в экономико-политической системе страны. Для решения ключевых задач социально-экономического развития государства и общества необходимо использовать современные цифровые решения. Вопрос цифровизации деятельности управления стоит как никогда остро. В статье формулируются наиболее актуальные проблемы цифрового государства, а также предлагаются пути их решения. Показывается значение цифровизации для общества и государства в целом, а также обозначаются возможные риски и выгоды, возникающие при цифровом управлении государством.

**Ключевые слова.**

Цифровизация, цифровое государственное управление, цифровое государство, кибербезопасность, цифровая грамотность, цифровое неравенство, цифровая грамотность.

**Abstract.**

The relevance of this article is due to continuous and serious changes in the economic and political system of the country. To solve the key tasks of socio-economic development of the state and society, it is necessary to use modern digital solutions. The issue of digitalization of management activities is more acute than ever. The article formulates the most pressing problems of the digital state, as well as suggests ways to solve them. The importance of digitalization for society and the state as a whole is shown, as well as the possible risks and benefits arising from digital governance of the state are indicated.

**Keywords.**

Digitalization, digital public administration, digital state, cybersecurity, digital literacy, digital inequality, digital literacy.

**Основные положения**

В целях реализации указаний главы государства по национальным целям и стратегическим задачам Правительством России было принято решение о принятии и реализации национальной программы «Цифровая экономика» (НП ЦЭ), которая включает в себя девять проектов, в том числе проект «цифровое государственное управление» [1]. Однако, в процессе реализации данной национальной программы возникают различные проблемы экономического, правового, управленческого и социального характера, которые государство и общество должны решать сообща.

**Введение**

Существующие проблемы в ходе реализации национального проекта «Цифровая экономика» требуют своего разрешения. Пути решения проблем лежат как в правовом поле (приняты десятки нормативных актов, так или иначе затрагивающих вопросы цифровизации, однако, единого закона о реализации положений федерального проекта «цифровое государственное управление» нет), так и в социальной сфере (недостаточная подготовленность общества к применению новых цифровых технологий). В связи с

чем возникает необходимость в изучении вопроса становления и развития цифрового государства в целом. Проблему отсутствия законодательной платформы в сфере цифрового государства необходимо решить путем разработки и принятия конкретных нормативных актов (документов) [7], где был бы закреплён понятийный аппарат «цифрового государства», его свойства и характеристики. Также необходимо детально прописать требования к уполномоченным органам власти по становлению «цифрового государства», внедрению и формированию цифрового управления не только во властных структурах, но и иных социально-значимых сферах общества.

**Методы**

В научной статье использован метод критического анализа хода цифровизации государства и общества, а также системный и институциональный подходы.

**Результаты**

Учитывая результаты проведенного анализа процесса цифровизации государства и общества, промежуточных результатов реализации национальной программы «Цифровая экономика», следует подчеркнуть, что как государство, так и общество

сталкиваются с комплексом проблем взаимодействия с использованием цифровых технологий. Эти проблемы можно выявить и сформулировать, а также предложить приемлемые пути их решения.

### **Обсуждение**

Учитывая современные геополитические события в мире, нескончаемое появление новых форм штаммов COVID-19, экономическую нестабильность и регламентированные критерии распределения госбюджета, появляется необходимость в системной комплексной оптимизации государственного управления путем внедрения в деятельность субъектов государственного аппарата цифровых решений (цифровые каналы связи, цифровые ресурсы, программные продукты, электронные сервисы и т.д.). При этом, оцифровывая государственное управление и общество в целом, не стоит забывать и о рисках, которые в первую очередь связаны с кибератаками и неправомерным использованием персональных данных [4].

Действительно, развитие цифрового государства стало актуальной задачей не только для России, но и для многих стран, однако, у этого процесса, как уже отмечали выше, есть несколько проблем, среди которых [9]:

1. Кибербезопасность: Переход к цифровому государству требует больших усилий по обеспечению кибербезопасности. Угрозы в сфере кибербезопасности становятся все более сложными и масштабными, поэтому государства должны разработать эффективные стратегии и механизмы, чтобы защитить свои цифровые системы от кибератак.

2. Качество и доступность интернет-соединения: Чтобы стать цифровым государством, необходима высокоскоростная и стабильная сеть интернета. Однако в некоторых регионах мира доступ в интернет ограничен или низкого качества, что затрудняет развитие цифрового государства.

3. Цифровое неравенство: Развитие цифрового государства может привести

к увеличению разрыва между теми, кто имеет доступ к цифровым технологиям, и теми, кто его не имеет. Это может усугубить неравенство в обществе и создать дисбаланс цифровизации.

4. Конфиденциальность данных: Цифровое государство требует массового сбора и обработки данных о гражданах. Большой объем персональной информации может повлечь за собой проблемы конфиденциальности и нарушения прав на частную жизнь.

5. Информационная безопасность: Переход к цифровому государству создает угрозу информационной безопасности, поскольку все большее количество данных о гражданах и государстве хранится в цифровом формате. Компрометация этой информации может повлечь за собой серьезные последствия, включая утрату доверия населения.

6. Обучение населения: Чтобы эффективно функционировать в цифровом государстве, гражданам необходимо иметь навыки и знания в области цифровых технологий. Некоторые группы населения, особенно пожилые люди и низкоквалифицированные работники, могут испытывать трудности в освоении этих навыков.

В целом развитие цифрового государства имеет много перспектив и преимуществ, но нерешенные проблемы и вызовы требуют внимания и разработки соответствующих решений [2].

Для устранения проблем, связанных с кибератаками, необходимо постоянно повышать квалификацию сотрудников, работающих в подразделениях безопасности, одновременно нужно постоянно совершенствовать саму систему безопасности.

В России, как и во многих странах, среди населения существуют определенные барьеры по овладению цифровыми навыками и неравенство в зависимости от социального и географического положения [10].

Для повышения цифровой грамотности у населения следует принять меры,

связанные с заинтересованностью граждан в процессы цифровизации:

- образование и обучение, что подразумевает разработку и реализацию программ цифрового образования, начиная с первых классов и заканчивая взрослым населением. Важно, чтобы люди получали знания о цифровых технологиях, интернете, компьютерной грамотности и информационной безопасности на постоянной и систематической основе [8.9];

- обеспечение доступа к цифровым технологиям: увеличение доступности к интернету и компьютеризации учебного процесса в образовательных организациях, библиотеках и общественных местах. Также необходимо участие государства и частного сектора в развитии инфраструктуры и повышении доступности цифровых технологий для всех слоев населения;

- развитие digital literacy: поддержка и проведение тренингов, семинаров и курсов, направленных на повышение цифровой грамотности [3]. Сюда можно включить обучение основным навыкам работы с компьютером, интернетом, мультимедийным контентом, а также развитие критического мышления и умения анализировать информацию в интернете;

- создание системы противодействия преступным действиям, совершаемым при помощи цифровых технологий. Обучение населения основам безопасности использования цифровых технологий;

- повышение осведомленности о кибербезопасности: распространение информации и проведение обучающих программ по кибербезопасности. Это поможет населению развить навыки защиты своих личных данных и избежать мошенничества в цифровой среде;

- развитие цифровых навыков в рабочей сфере: сотрудники должны иметь возможность получить необходимые навыки для работы с цифровыми технологиями и программами в процессе выполнения трудовых действий и функций. Предоставление поддержки и обучения в организациях может помочь работникам

адаптироваться к быстро меняющейся рабочей среде;

- нормативно-правовое обеспечение: разработка и принятие правовых норм, которые усилят защиту прав на грамотное использование и доступ к цифровым технологиям, а также стимулирование процесса обучения и повышения цифровой грамотности;

- содействие развитию цифровой инфраструктуры [6]: поддержка и инвестиции в развитие цифровой инфраструктуры, включая развертывание широкополосного интернета, улучшение сетевого покрытия и повышение скорости интернета в отдаленных и малоосвоенных районах. Обеспечение соблюдения операторами сотовой связи антимонопольных правил при предоставлении ими услуг населению и организациям, повышение доступности этих услуг;

- политическая поддержка: уполномоченные органы и политические лидеры должны выступать за повышение цифровой грамотности и признавать ее важность в развитии и прогрессе общества. Это подразумевает создание и реализацию национальных стратегий и планов действий по цифровой грамотности [12].

Таким образом, модель цифрового государства должна стать некой единой цифровой платформой для решения проблем государства и общества.

Также следует отметить, что увеличение качества и количества использования цифровых решений в госуправлении может стать хорошей основой реализации федерального проекта «Цифровое государственное управление» и становления «Цифрового государства» [11]. Необходимы разработать нормативно-правовую базу в области цифровизации, создание и внедрение современных сервисов и цифровых информационных систем в деятельность органов управления.

Внедрение цифровых решений и современных технологий окажет положительное воздействие на процесс госуправления, так как цифровое государство - это государство, в котором

цифровые технологии широко используются в управлении, в особенности в предоставлении государственных услуг и взаимодействии с гражданами.

У «цифрового государства» есть ряд преимуществ: улучшение эффективности и прозрачности государственного управления; цифровые технологии позволяют автоматизировать и ускорить процессы государственного управления (упростить выдачу различных разрешений и лицензий, а также повысить прозрачность в принятии решений); удобство для граждан (цифровые государственные сервисы позволяют гражданам получать и отправлять различные документы и заявления онлайн, что экономит время и упрощает взаимодействие с государственными органами); сокращение бюрократии (автоматизированные системы позволяют упростить множество административных процедур и уменьшить бумажную работу, что снижает количество бюрократических процессов и улучшает их эффективность); улучшение качества предоставляемых государством услуг (цифровизация государственных услуг позволяет повысить их доступность и качество, ускорить процессы обработки заявлений и запросов, а также снизить вероятность ошибок) [5]; усиление кибербезопасности (цифровое государство должно уделять особое внимание кибербезопасности, что позволяет снизить риски хакерских атак и защитить государственную информацию и персональные данные граждан); сокращение затрат (цифровые технологии могут помочь снизить затраты на бумажные документы, печать, хранение и передачу информации, что может привести к экономическим выгодам для государства); развитие инноваций и технологического сектора (цифровое государство способствует развитию технологического сектора и стимулирует инновации, что, в свою очередь, создает новые рабочие места и способствует социально-экономическому развитию страны).

### **Заключение**

Таким образом, преимущества цифровизации делают государственный аппарат более эффективным, доступным и удобным для граждан, а также способствуют развитию экономики и общества в целом.

Список источников:

1. Паспорт национального проекта "Национальная программа "Цифровая экономика Российской Федерации" от 04.06.2019 № 7 (с изм. и доп.).
2. Есина О.В., Мариен Л. С. Сираждинов Р. Ж. Направления совершенствования системы государственного и муниципального контроля деятельности органов государственного и муниципального управления. Муниципальная академия. 2023. № 1. С. 7-13.
3. Айгистов Р.А. Цифровые ресурсы в зарубежных библиотеках // Библиография. Научный журнал по библиографоведению, книговедению и библиотековедению. 2016. № 1 (402). С. 61-94.
4. Демин А.В., Рыбальченко И.В., Князев А.В., Милькина И.В., Косарин С.П. Внедрение ESG-принципов как механизм обеспечения устойчивого развития в системе корпоративного управления. Муниципальная академия. 2023. № 1. С. 14-21.
5. Дружба О.В., Дружба К.Г. и др. Поколение Z в сетях виртуальности / Дружба О.В., Дружба К.Г., Каирова И.А., Кошман М.В., Левицкий С.С., Лепилова Л.А., Мерзлякова И.Л., Морозова О.М., Орехова Л.Г., Пивоварова И.А., Сурков В.В. // монография. Ростов-на-Дону, 2021.
6. Зотов В.Б. Развитие и угасание российских городов: причины и возможные решения // Вестник университета. 2023. № 2. С. 41-47.
7. Зотов В.Б. День местного самоуправления в Российской Федерации (6 издание, переработанное и дополненное), Москва, 2023.
8. Камиллянова А.Р., Ханнанова Т.Р. Этапы формирования демографической политики Российской Федерации // Вестник Башкирского государственного аграрного университета. 2017. № 4 (44). С. 133-137.
9. Латыпов Р.Ф. Информационно-аналитическая система оценки кадров для государственной гражданской службы Республики Башкортостан "Е-СКРИН01": научная апробация проекта // Экономика и управление: научно-практический журнал. 2023. № 1 (169). С. 67-71.
10. Матвеева Н.С. Исторические и организационные аспекты предоставления государственных и муниципальных услуг многофункциональными центрами // Муниципальная академия. 2023. № 1. С. 22-26.
11. Пышкина А.В., Зотов В.Б. Государственно-частное партнерство как инструмент решения социально значимых задач в России // В сборнике: АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ - 2022. Материалы 27-й Международной научно-практической конференции. Москва, 2023. С. 55-59.
12. Фролова И.В., Даминдарова Ф.В., Дорожкин Ю.Н. Государственная национальная политика России: политологические размышления о "сущем" и "должном" // Власть. 2013. № 8. С. 009-013.

References:

1. Passport of the national project "National Program "Digital Economy of the Russian Federation" dated 06/04/2019 No. 7 (with amendments and additions).
2. Esina O.V. Marien L. S. Sirazhdinov R. J. Directions for improving the system of state and municipal control over the activities of state and municipal authorities. Municipal Academy. 2023. No. 1. pp. 7-13.
3. Aigistov R.A. Digital resources in foreign libraries // Bibliography. Scientific journal of Bibliography, Book studies and Library Science. 2016. No. 1 (402). pp. 61-94.
4. Demin A.V., Rybalchenko I.V., Knyazev A.V., Milkina I.V., Kosarin S.P. Introduction of ESG principles as a mechanism for ensuring sustainable development in the corporate governance system. Municipal Academy. 2023. No. 1. pp. 14-21.
5. Druzhiba O.V., Druzhiba K.G., etc. Generation Z in virtuality networks / Druzhiba O.V., Druzhiba K.G., Kairova I.A., Koshman M.V., Levitsky S.S., Lepilova L.A., Merzlyakova I.L., Morozova O.M., Orekhova L.G., Pivovarova I.A., Surkov V.V. // monograph. Rostov-on-Don, 2021.
6. Zotov V.B. Development and extinction of Russian cities: causes and possible solutions // Bulletin of the University. 2023. No. 2. pp. 41-47.
7. Zotov V.B. Day of Local Self-government in the Russian Federation (6th edition, revised and supplemented), Moscow, 2023.
8. Kamilianova A.R., Hannanova T.R. Stages of formation of demographic policy of the Russian Federation // Bulletin of the Bashkir State Agrarian University. 2017. No. 4 (44). pp. 133-137.
9. Latypov R.F. Information and analytical personnel assessment system for the state civil service of the Republic of Bashkortostan "E-SCREEN01": scientific approbation of the project // Economics and Management: a scientific and practical journal. 2023. No. 1 (169). pp. 67-71.
10. Matveeva N.S. Historical and organizational aspects of the provision of state and municipal services by multifunctional centers Municipal Academy. 2023. No. 1. pp. 22-26.
11. Pyshkina A.V., Zotov V.B. Public-private partnership as a tool for solving socially significant problems in Russia // In the collection: ACTUAL PROBLEMS OF MANAGEMENT - 2022. Materials of the 27th International Scientific and Practical Conference. Moscow, 2023. pp. 55-59.
12. Frolova I.V., Damindarova F.V., Dorozhkin Yu.N. State national policy of Russia: political science reflections on "what exists" and "what should" // Power. 2013. No. 8. pp. 009-013.

УДК 332.1  
DOI: [10.52176/2304831X\\_2024\\_02\\_254](https://doi.org/10.52176/2304831X_2024_02_254)  
EDN: [LJYYE](https://www.edn.ru/LJYYE)

## Компаративный анализ методик оценки устойчивого развития предприятий

### Comparative analysis of methods for assessing the sustainable development of enterprises



**Людмила Николаевна Аршба**  
ФГБОУ ФО «Сибирский государственный университет путей сообщения»,  
доцент кафедры «Менеджмент на транспорте»,  
канд. экон. наук, доцент  
Orcid 0000-0001-7877-2711  
ул. Дуси Ковальчук, д. 191, 630049, Новосибирск, Россия  
[arshba@stu.ru](mailto:arshba@stu.ru)

**Lyudmila Nikolaevna Arshba**  
Siberian Transport University  
Associate professor at the Department of «Transport management»,  
Candidate of Economic Sciences, Docent  
Orcid 0000-0001-7877-2711  
Dusi Kovalchuk str., 191, 630049, Novosibirsk, Russia  
[arshba@stu.ru](mailto:arshba@stu.ru)



**Евгений Романович Дорошенко**  
ФГБОУ ФО «Сибирский государственный университет путей сообщения»,  
ул. Дуси Ковальчук, д. 191, 630049, Новосибирск, Россия  
[nik0novayan@yandex.ru](mailto:nik0novayan@yandex.ru)

**Evgenij Romanovich Doroshenko**  
Siberian Transport University  
Dusi Kovalchuk str., 191, 630049, Novosibirsk, Russia  
[nik0novayan@yandex.ru](mailto:nik0novayan@yandex.ru)

**Аннотация.**

В настоящих условиях ведения бизнеса достижение устойчивого развития предприятия становится ключевым фактором для его долгосрочного успеха. Одновременно с этим, для обеспечения стабильного развития, компаниям необходимо гармонично сосуществовать с внешней экономической, экологической и социальной средой. Успех деятельности предприятия зависит от взаимодействия с внешней средой, где производственные потребности предприятия должны быть согласованы с возможностями внешней среды, а его тактические и стратегические цели должны соответствовать имеющимся ресурсам. Для определения путей обеспечения устойчивого развития предприятию требуется наличие информации о доступных экономических, экологических, социальных и энергетических ресурсах, а правильное их использование способствует эффективному развитию компании. Несмотря на растущее количество исследований в области устойчивого развития, все еще существует потребность в разработке практических методов и инструментов для оценки и повышения устойчивости компаний. В настоящее время не существует унифицированных методов оценки устойчивости предприятий и отсутствует единое мнение о том, какие показатели следует использовать. Цель исследования заключалась в выявлении наиболее подходящих методов для оценки устойчивости предприятий. Для достижения этой цели проведен обзор литературы, сфокусировавшись на методах оценки устойчивости. Полученные результаты проанализированы и сделаны рекомендации для будущих исследований в данной области. На основе анализа предыдущих исследований по проблемам оценки устойчивого развития предприятий рассмотрены различные методики оценки устойчивости предприятий и выявлены наиболее оптимальные. Для определения методики оценки устойчивого развития предприятий использована методология всестороннего обзора литературы. В результате анализа литературы обнаружена явная тенденция использования всесторонних и более интегрированных подходов к оценке устойчивого развития предприятий. Это подчеркивает важность учета экономических, социальных и экологических факторов при измерении устойчивости предприятий.

**Ключевые слова.**

Устойчивое развитие; обзор методологии; оценка устойчивости; методы оценки; устойчивые предприятия.

**Введение**

Развитие промышленности и рост экономической активности оказали значительное воздействие на наш образ жизни и окружающий мир. В современных условиях реализация ключевых положений концепции устойчивого развития экономики приобретает все большее значение. Концепция устойчи-

**Abstract.**

In the current business environment, achieving sustainable enterprise development becomes a key factor for its long-term success. At the same time, in order to ensure stable development, companies need to harmoniously coexist with the external economic, environmental and social environment. The success of an enterprise depends on interaction with the external environment, where the production needs of the enterprise must be consistent with the capabilities of the external environment, and its tactical and strategic goals must correspond to the available resources. To identify ways to ensure sustainable development, an enterprise needs information about available economic, environmental, social and energy resources, and their proper use contributes to the effective development of the company. Despite the growing amount of research in the field of sustainable development, there is still a need to develop practical methods and tools to assess and enhance the sustainability of companies. Currently, there are no unified methods for assessing the sustainability of enterprises and there is no consensus on which indicators should be used. The purpose of the study was to identify the most appropriate methods for assessing the sustainability of enterprises. To achieve this goal, a review of the literature has been conducted, focusing on methods for assessing sustainability. The results obtained are analyzed and recommendations are made for future research in this area. Based on the analysis of previous studies on the problems of assessing the sustainable development of enterprises, various methods of assessing the sustainability of enterprises are considered and the most optimal ones are identified. The methodology of a comprehensive literature review was used to determine the methodology for assessing the sustainable development of enterprises. Because of the analysis of the literature, a clear tendency has been found to use comprehensive and more integrated approaches to assessing the sustainable development of enterprises. This highlights the importance of taking into account economic, social and environmental factors when measuring the sustainability of enterprises.

**Keywords.**

Sustainability; methodology review; sustainability evaluation; evaluating methods; sustainable enterprises.

вого развития была впервые обсуждена на конференции в Стокгольме в 1972 году. В 1987 году она была включена в доклад «Наше общее будущее», где предполагалось удовлетворение потребностей сегодняшнего поколения без ущерба для будущих поколений. В 1990 году была разработана Всемирная стратегия ООН по охране природы,

которая ставит своей целью сохранение природных ресурсов. В 2000 году ЮНЕСКО провозгласило в международной декларации Хартии земли ответственность за сохранение и защиту окружающей среды.

Достижение устойчивого развития требует согласования интересов всех заинтересованных сторон – государства, бизнеса, гражданского общества. Оно несет в себе идею долгосрочного и устойчивого прогресса, бережного отношения к природе и заботы о будущих поколениях.

Важным аспектом устойчивого развития является экономическая состоятельность. Для достижения этой цели необходимо разрабатывать и реализовывать инновационные проекты, способствующие экономическому росту и созданию новых рабочих мест. Одновременно с этим необходимо обеспечивать социальные гарантии и защиту населения, в том числе через развитие системы социального обеспечения и доступности образования и здравоохранения.

Социальная справедливость играет ключевую роль в устойчивом развитии. Она предполагает равный доступ к образованию, заботу о малообеспеченных группах населения, поддержку и защиту прав человека. Развитие инклюзивности и гендерного равенства – важные аспекты достижения социальной справедливости.

Окружающая среда и биоразнообразие неотъемлемая часть концепции устойчивого развития. Необходимо принимать меры для сокращения выбросов вредных веществ и уменьшения загрязнения окружающей среды. Сохранение природных ресурсов, ответственное использование энергии и переход к возобновляемым источникам энергии становятся все более важными задачами для достижения экологической устойчивости.

Целью данного исследования было определение наиболее подходящих методов оценки устойчивости предпри-

ятий. Кроме того, очень важно исследовать современные тенденции, которые исследователи используют для измерения этого показателя.

### **Теоретические исследования**

На любом этапе функционирования компании существуют периоды высокой волатильности и непредсказуемости влияния на ее деятельность. Это очевидное методологическое правило приводит к пониманию необходимости своевременной оценки уровня финансовой устойчивости и устойчивого развития компании. Интерпретация широкого значения устойчивого развития в современном мире приводит к повышенному интересу к изучению проблемы устойчивого развития и попыткам сформировать различные методы выявления или отражения проблемных аспектов устойчивого развития компаний в различных отраслях промышленности.

В настоящее время крупные компании Российской Федерации из различных отраслей экономики публикуют данные о взаимодействии бизнес-процессов внутри компании с акцентом на социальный аспект, а также о влиянии деятельности компании на окружающую среду и способах минимизации воздействия на загрязнение природы. Публикация отчетности по устойчивому развитию позволяет заинтересованным сторонам получать наиболее полную и своевременную информацию о деятельности компании с целью принятия не только различных управленческих решений, но и оценки инвестиционных возможностей. Таким образом, отчетность в области устойчивого развития может фокусироваться на отраслевых характеристиках и выявлять факторы, влияющие на устойчивое развитие компаний.

В различных отраслях компании используют разнообразные методы измерения устойчивости. Некоторые полагаются на методы корреляции и регрессии [17], в то время как другие предпочитают

статистический и описательный анализ [18]. Также существуют компании, которые используют тематические исследования для измерения устойчивости [16].

Однако, вышеупомянутые методы все еще имеют свои недостатки при оценке эффективности устойчивого развития. В частности, они не могут решить проблему нечеткости и неоднозначности процесса оценки и неадекватно отражают сложную и многогранную природу этой проблемы.

Разные источники освещают различные методы, используемые компаниями для измерения устойчивости в разных отраслях. Однако, несмотря на эффективность этих методов в оценке результативности устойчивого развития, они имеют определенные ограничения. Нечеткий и неоднозначный характер процесса оценки и сложная и многогранная природа проблемы - это два фундаментальных аспекта, которые эти методы не могут адекватно решить.

В связи с этим возникает необходимость разработки более всеобъемлющих и интегрированных подходов к измерению устойчивости, которые смогут учесть всю сложность проблемы и обеспечить более точные оценки. Компании должны продолжать исследовать и оценивать новые и инновационные способы измерения устойчивости, чтобы соответствовать более широкой цели создания более устойчивого будущего.

### Основная часть

В современном мире оценка устойчивого развития организации является неотъемлемой частью ведения бизнеса. Она позволяет компаниям оценить свое влияние на окружающую среду, общество и экономику, а также определить пути улучшения своих показателей.

На данный момент сложилась ситуация, что нет единого подхода к оценке методов устойчивого развития. Каждая компания выбирает для себя методологию. Получить результаты, которые можно было бы сравнить даже в рам-

ках одной отрасли, не представляется возможным. Можно отметить, что отчетность по устойчивому развитию не подлежит аудиту и что валидации уделяется недостаточное внимание. В то же время следует отметить, что все большее число российских компаний уделяют внимание отчетности и внедряют ее в свою деятельность. Внедрение отчетности в области устойчивого развития привело к созданию различных методологических подходов, разработанных крупными международными организациями, такими как ООН, ОЭСР, Всемирный банк и другие.

1. Стандарты Global Reporting Initiative (GRI): GRI - это независимая организация, разрабатывающая стандарты отчетности о устойчивом развитии. Стандарты GRI предоставляют компаниям руководство по измерению, управлению и отчетности об их социальных, экологических и экономических показателях. Они помогают организации оценить свои достижения в области устойчивого развития и сориентироваться на улучшение показателей.

2. Принципы Global Compact: Global Compact - это инициатива ООН, направленная на повышение ответственности бизнеса в области прав человека, труда, окружающей среды и противодействия коррупции. Организации, присоединяющиеся к Global Compact, обязуются придерживаться 10 принципов в своей деятельности и регулярно отчитываться о своих достижениях. Оценка устойчивого развития организации в данном случае включает в себя оценку соответствия принципам и долгосрочное планирование для их выполнения.

3. Теория тройного счета (Triple Bottom Line): Этот подход предлагает оценивать устойчивое развитие организации на трех основных измерениях - экономическом, социальном и экологическом. Организация должна учитывать и балансировать свои финансовые результаты, влияние на общество и окружающую среду. Для оценки устойчивого развития

Таблица 1

**Сравнительный анализ зарубежных подходов к оценке устойчивого развития  
организации**

<b>Метод</b>	<b>Преимущества</b>	<b>Недостатки</b>
Методология Глобальной инициативы по отчетности [Global Reporting Initiative]	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Методология применяется не только к крупным, но и к малым компаниям;</li> <li>- Отчетность по устойчивому развитию должна публиковаться на веб-сайте компании и быть доступной для всех заинтересованных сторон;</li> <li>- Возможность использования единого метода в рамках отрасли и сравнения с конкурентами внутри компании, передачи опыта компаниям аналогичного размера.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Методология принята только для крупных и малых компаний, что делает невозможным применение данного метода к компаниям среднего размера в отрасли;</li> <li>- Методология ориентирована на МСФО и не учитывает особенностей бухгалтерского учета в Российской Федерации;</li> <li>- Методология устойчивого развития и отчетность требуют дополнительных экспертных знаний, что увеличивает затраты компании.</li> </ul>
Методология RUIE	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Использование финансовых и нефинансовых показателей;</li> <li>- Методология ориентирована на развитие корпоративной социальной ответственности внутри компании и ее влияние на окружающую среду;</li> <li>- Разработка индексов для оценки ответственности бизнеса перед обществом;</li> <li>- Повышение корпоративной прозрачности и ответственности для укрепления позиций бренда и репутации</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Процесс включения нефинансовых показателей в отчетность происходит недостаточно быстро;</li> <li>- Отчетность по устойчивому развитию не регулируется законом</li> </ul>
Методология SAM [Dow Jones Sustainability Indexes]	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Индекс устойчивости, основанный на 300 компаниях;</li> <li>- Метод расчета уделяет внимание таким аспектам, как управление рисками, деятельность компании в вопросе смягчения последствий изменения климата, организация работы, корпоративное управление.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Данные российских компаний отсутствуют при расчете этого индекса;</li> <li>- В методологии больше внимания уделяется расчету экономических показателей для крупных компаний из разных отраслей</li> </ul>

организации используются множество показателей, таких как прибыль, социальные инвестиции, выбросы вредных веществ и другие.

4. Системы сертификации устойчивости: Множество организаций разработали свои собственные системы сертификации, которые позволяют оценивать устойчивость и отчетность компании. Например, сертификаты LEED, BREEAM, ISO 14001 и другие выдаются организациям, которые выполняют определенные требования по экологической устойчивости и управлению ресурсами.

Наше исследование будет сосредото-

чено на трех зарубежных подходах к оценке устойчивости: стандартах GRI, методологии RUIE, индексе устойчивости Доу-Джонса (табл. 1).

Исходя из вышеизложенного, можно сделать вывод, что существует множество различных методов оценки устойчивого развития компаний. Каждый метод имеет свои преимущества и недостатки. Как показывает практика, российские компании применяют методологию RUIE, которая учитывает особенности российского бухгалтерского учета, но имеет ограниченное применение без привязки к отрасли. Таким

Таблица 2

Компаративный анализ российских методик оценки устойчивого развития предприятия

Авторы	Характеристика	Преимущества	Недостатки
Шестерикова Н.В. [15]	используется интегральный показатель в котором для оценки влияния отдельных факторов используется метод экспертных оценок	учитывает согласование трех групп факторов: экономических, экологических и социальных	требуется привлечение экспертов
Ильичёва А.В. [10]	добавила метод нечётных множеств к интегральной оценке	подход прост и позволяет провести условную градацию устойчивого развития	экологический фактор рассматривается недостаточно
Грачева Е.С. [6]	используется интегральная оценка для выбора параметров которой предлагается 2 альтернативных варианта	может использоваться для комплексного и всестороннего анализа факторов устойчивого развития	выбор конкретного варианта зависит от специфики организации и ее целей.
Дубков С.В. [9]	предложил использовать модифицированный функциональный граф	согласовывает как экологические, так и экономические показатели	модель слишком сложна и громоздка
Шестаков А.В. [14]	применяет экономико-математическую модель для различных рынков	позволяет снизить риск падения стоимости бизнеса	модель включает сложный математический аппарат
Сидоров А.В. [11]	для оценки устойчивого развития предприятия применяет математические модели	использует различные параметры-индикаторов оценки	сложность и громоздкость модели
Гонова О.В. [5]	применяет современные модели оценки интегрального показателя на уровне предприятия	учитывает экономическую и экологическую составляющие	требуется привлечение экспертов для определения отдельных показателей
Гусев С.А. [7]	в основе расчет информационной энтропии набора финансовых показателей.	позволяет проводить мониторинг показателей	не учитывает другие характеристики кроме финансовых
Асаул М.А. [2]	анализирует риски и угрозы устойчивости на уровне предприятия	формулирует задачу на базе теории катастроф	уделяет большое внимание исследованию внешней среды организации
Филиппенко Д.С. [13]	анализирует внешнюю и внутреннюю среду организации в конкурентной среде	экологическая составляющая не занимает особого внимания в качестве отдельного ключевого фактора	учитывает конкурентные преимущества предприятия
Баранов А.В. [3]	использует различные методики для построения динамической модели устойчивости	направлена на инновационное развитие	экологический фактор рассматривается недостаточно
Денисов К.А. [8]	использует интегральный показатель с учетом инновационной направленности	отдает приоритет инновационному развитию	сложность и громоздкость методики
Алферова Т.В. и Третьякова Е.А. [11]	предлагают динамическую систему показателей	баланс между устоявшимися методами и новаторскими идеями для достижения наилучших результатов	сложность и громоздкость методики
Барканов А.С. [4]	анализирует внешнюю и внутреннюю среду организации в конкурентной среде	краткосрочные цели согласует с долгосрочными	уделяет внимание в большей степени финансовым показателям

образом, существует необходимость в разработке эталонной методологии оценки устойчивого развития компаний с учетом специфики отрасли и санкций против российской экономики.

В ходе анализа российские ученые выявили несколько методик, которые могут быть использованы для оценки устойчивого развития промышленных предприятий. Данные методики помогают определить степень устойчивости развития промышленных предприятий, а также выявить их сильные и слабые стороны. Они основаны на анализе взаимосвязей между экономическими, экологическими и социальными аспектами функционирования предприятий. Использование данных методик позволяет промышленным предприятиям оценить свою устойчивость и разработать стратегии для совершенствования своей деятельности в соответствии с принципами устойчивого развития (табл. 2).

Рассмотрим некоторые из представленных методик оценки устойчивого развития предприятия. Методика Е.С. Грачевой [6] основана на выборе 2 возможных вариантов параметров интегральной оценки. Первый вариант - это система балльной оценки выбранных факторов устойчивого развития. В этом случае различные факторы, влияющие на устойчивое развитие организации, оцениваются в виде баллов, и результативность каждого фактора суммируется, чтобы получить общую интегральную оценку. Второй вариант состоит в использовании показателей платежеспособности, рентабельности, а также качественных и ценовых характеристик товаров. Этот подход позволяет оценить основные аспекты, связанные с финансовым состоянием и эффективностью предприятия, а также с качеством и стоимостью предлагаемой продукции. Выбор конкретного варианта зависит от специфики организации и ее целей. Оба подхода предоставляют возможность оценить различные аспекты работы предприятия и определить общую эффективность

его деятельности. Каждый вариант имеет свои плюсы и минусы, и выбор будет зависеть от уникальных потребностей и требований предприятия. В целом, методика Е.С. Грачевой предоставляет инструменты для систематической и всесторонней оценки факторов, влияющих на устойчивое развитие организации. Это помогает предприятию принимать осознанные решения и разрабатывать стратегии, направленные на достижение и поддержание успеха в долгосрочной перспективе.

Современные исследователи всё чаще обращаются к математическому аппарату для оценки устойчивого развития предприятий. Один из примеров такого подхода предлагается С.В. Дубковым [9], который разработал модель в виде модифицированного параметрического векторного функционального графа. В этой модели, помимо основных компонентов, включены также подграфы, используемые для анализа динамики системы. Такой подход стал особенно популярным с развитием моделей системной динамики, которые позволяют рассматривать изменения состояния предприятия во времени и оценивать его степень устойчивости. Использование такой модели может быть очень полезным инструментом для исследователей, помогающим им прогнозировать возможные последствия принимаемых решений и выстраивать оптимальные стратегии для достижения устойчивого развития предприятия.

А.Б. Шестаков [14] разработал экономико-математические модели планирования устойчивого развития промышленного предприятия. Уникальность этих моделей заключается в разностороннем подходе к планированию устойчивого развития. В то время, как множество существующих моделей рассматривают только стабильные рынки, модели А.Б. Шестакова учитывают и динамично изменяющиеся рынки. Одним из ключевых результатов исследования А.Б. Шестакова является созда-

ние эффективных моделей планирования, которые позволяют предприятиям адаптироваться к разным условиям на рынке. Планируя свои действия и прогнозируя изменения, компании становятся более устойчивыми и готовыми к различным вызовам. Модели, разработанные А.Б. Шестаковым, помогают предприятиям эффективно управлять рисками и выстраивать свои стратегии на основе точных прогнозов. Они позволяют прогнозировать изменения на рынке и предвидеть последствия различных экономических решений.

К.А. Денисов [8] предлагает концепцию, основанную на принципах системности, инновационности и комплексности. Эта концепция также включает в себя использование статических и динамических показателей, научную обоснованность, программно-целевой подход, результативность, адаптацию, мониторинг и контроль. Все эти аспекты являются важными для обеспечения стабильного и устойчивого развития промышленных предприятий. Использование инновационных подходов, комплексности и системности позволяет предприятиям успешно адаптироваться к изменяющимся условиям рынка, быть конкурентоспособными и добиваться успеха на международной арене.

Методика, предложенная Т.В. Алферовой и Е.А. Третьяковой [1, 12], представляет собой подход, который также связывает устойчивое и инновационное развитие. Проанализировав работу Алферовой и Третьяковой, можно заключить, что их методика включает в себя необычное сочетание элементов, направленных на устойчивое развитие, и инновационных подходов, способствующих росту и прогрессу. Они акцентируют внимание на необходимости нахождения баланса между устоявшимися методами и новаторскими идеями для достижения наилучших результатов. Отличие данной методики от подхода Денисова заключается в её сложности. Расчёт матрицы фактического упорядо-

чения требует от пользователя глубоких знаний и тщательного анализа, чтобы извлечь максимальную пользу из предложенной методики. Это связано с использованием сложных математических моделей и статистических алгоритмов.

Многие экономисты и исследователи обращают внимание на наличие инновационного потенциала как основного фактора, способного обеспечить устойчивость экономической системы. В этой связи, А.С. Барканов [4] предлагает рассматривать экономическую устойчивость с позиции именно инноваций. Анализируя методику, предложенную Баркановым, следует отметить, что она имеет определенные ограничения и слабости. В частности, методика слабо учитывает социальные и экологические показатели, которые также являются важными составляющими устойчивого развития. Инновационный потенциал, конечно, играет значительную роль в обеспечении экономической устойчивости, однако учет социальных и экологических факторов также необходим для полноценной оценки ситуации.

Каждый из этих подходов имеет свои преимущества и недостатки и может быть более или менее подходящим для конкретной организации в зависимости от ее целей, отрасли и контекста. Важно выбрать подход, который наиболее эффективно поможет оценить и улучшить устойчивость организации и осуществить ее переход к устойчивому развитию.

### **Заключение**

Исследование зарубежной и отечественной практики оценки устойчивого развития предприятия выявило два основных подхода. Первый подход предусматривает использование комплекса экономических, социальных, экологических и институциональных показателей. Этот подход позволяет оценить различные аспекты устойчивого развития организации и учесть их взаимодействие и влияние друг на друга. Второй подход заключается в разработке единого инте-

грального показателя, который является суммой трех основных составляющих устойчивого развития: экономической, социальной и экологической.

По результатам проведенного анализа можно сделать вывод, что устойчивое развитие предприятия в зарубежной и отечественной практике связано с достижением конкретных целей, таких как обеспечение конкурентоспособности, финансовая стабильность, повышение качества жизни сотрудников, сохранение природных ресурсов и удовлетворенность различных заинтересованных сторон. Кроме того, устойчивое развитие предприятия должно быть рассмотрено с точки зрения сохранения возможностей для будущих поколений в удовлетворении их потребностей. Организация должна нести ответственность перед своими текущими обязательствами перед различными заинтересованными сторонами (потребителями, партнерами, сотрудниками, государством, местным сообществом и т.д.) и перед будущими поколениями.

Рекомендации. Устойчивое развитие – это не только экономическая устойчивость и успешность, но и учет социальных, экологических и этических аспектов. Рассматривая только экономические показатели, мы упускаем из виду важные факторы, которые могут иметь существенное влияние на долгосрочную устойчивость и благополучие.

Социальная ответственность бизнеса, например, играет важную роль в устойчивом развитии. Организации, внедряющие политики равноправия, обеспечивающие безопасные и здоровые условия работы для своих сотрудников и поддерживающие местные сообщества, часто более устойчивы в долгосрочной перспективе, снижая риски и повышая доверие.

Также, оценка устойчивого развития должна включать анализ экологической устойчивости. Это означает учет воздействия деятельности на окружающую среду, энергоэффективность, исполь-

зование возобновляемых источников энергии, урегулирование отходов и других экологически значимых показателей. Предприятия, которые избегают экологически вредной деятельности и вкладывают в эко-инновации, имеют больший потенциал для долгосрочного успеха.

Наконец, этические аспекты также имеют значение в оценке устойчивого развития. Бизнес, основанный на принципах справедливости, честности, прозрачности и участия заинтересованных сторон, способствует созданию доверия и уменьшению рисков, связанных с репутацией.

В целом, для полной оценки устойчивого развития предприятия необходимо учитывать не только финансовые показатели, но также социальные, экологические и этические факторы. Подход, основанный на гармоничном сочетании всех этих аспектов, поможет обеспечить долгосрочную устойчивость и благополучие для организаций и общества в целом.

Список источников:

1. Алферова Т.В., Третьякова Е.А. Методические подходы к оценке устойчивого развития промышленных предприятий // Актуальные проблемы экономических, юридических и социально-гуманитарных наук: материалы науч.-практ. конф. (г. Пермь, 23 марта 2015 г.) / АНО ВО «Пермский институт экономики и финансов», 2015. С. 71–73.
2. Асаул М.А. Обеспечение устойчивости предпринимательских структур инвестиционно-строительной сферы: автореф. дис. ... д-ра экон. наук: 08.00.05. СПб, 2008. 49 с.
3. Баранов А.В. Методы и инструментарий обеспечения устойчивого инновационного развития промышленных предприятий: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. СПб, 2013. 19 с.
4. Барканов А.С. Проблемы обеспечения устойчивого функционирования и стратегического развития предприятий строительной отрасли: автореф. дис. ... д-ра экон. наук: 08.00.05. М., 2008. 43 с.
5. Гонова О.В. Методы и модели диагностики устойчивого развития регионального агропроизводственного комплекса: автореф. дис. ... д-ра экон. наук: 08.00.05. Иваново, 2011. 35 с.
6. Грачева Е.С. Формирование организационно-экономического механизма повышения конкурентоспособности промышленных предприятий: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. Самара, 2012. 45 с.
7. Гусев С.А. Мониторинг состояния устойчивого развития промышленного предприятия // Вестник Челябинского государственного университета. 2012. № 24 (278). Сер.: Экономика. Вып. 39. С. 83–88.
8. Денисов К.А. Методы формирования стратегии устойчивого развития промышленного предприятия на инновационной основе: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. СПб. 2014. 131 с.
9. Дубков С.В. Модели и методы обеспечения устойчивости инновационного развития экспортноориентированных предприятий: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. М., 2015. 25 с.
10. Ильичева А.В. Формирование механизма оценки устойчивого развития территориально-промышленного комплекса: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. М., 2014. 24 с.
11. Сидоров А.В. Математическая модель устойчивого развития предприятия // Наукоедение. 2012. №3. С.1–22.
12. Третьякова Е.А., Алферова Т.В., Пухова Ю.И. Анализ методического инструментария оценки устойчивого развития промышленных предприятий // Вестник Пермского университета, Серия: Экономика, №4(27), 2015. – С.132–139.
13. Филиппенко Д.С. Организационно-экономическое обеспечение устойчивого развития предприятий в условиях глобализации экономики: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. Нижний Новгород, 2014. 178 с.
14. Шестаков А.Б. Механизм планирования устойчивого развития промышленного предприятия: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. М., 2015. 23 с.
15. Шестерикова Н.В. Формирование стратегии устойчивого развития предприятия на основе системы сбалансированных показателей: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. Нижний Новгород, 2009. 24 с.
16. Awan, U.; Sroufe, R. Sustainability in the Circular Economy: Insights and Dynamics of Designing Circular Business Models. Appl. Sci. 2022, 12, 1521. [
17. Li, J.; Bouraoui, T.; Radulescu, M. On the Drivers of Sustainable Development: Empirical Evidence from Developed and Emerging Markets. Appl. Econ. 2023, 55, 6809–6821.
18. Talbot, D.; Raineri, N.; Daou, A. Implementation of Sustainability Management Tools: The Contribution of Awareness, External Pressures, and Stakeholder Consultation. Corp. Soc. Responsib. Environ. Manag. 2021, 28, 71–81.

References:

1. Alferova T.V., Tret'yakova E.A. Methodological approaches to assessing the sustainable development of industrial enterprises // Actual problems of economic, legal and socio-humanitarian sciences: materials of scientific and practical conference (Perm, March 23, 2015) / ANO VO Perm Institute of Economics and Finance, 2015. P. 71–73.
2. Asaul M.A. Ensuring the sustainability of entrepreneurial structures in the investment and construction sector: abstract.... Doctor of Economics: 08.00.05. St. Petersburg, 2008. 49 p.
3. Baranov A.V. Methods and tools for ensuring sustainable innovative development of industrial enterprises: abstract.... Candidate of Economic Sciences: 08.00.05. St. Petersburg, 2013. 19 p.
4. Barkanov A.S. Problems of ensuring the sustainable functioning and strategic development of enterprises in the construction industry: abstract. ... Doctor of Economics: 08.00.05. M., 2008. 43 p.
5. Gonova O.V. Methods and models of diagnostics of sustainable development of the regional agricultural production complex: abstract.... Doctor of Economics: 08.00.05. Ivanovo, 2011. 35 p.
6. Gracheva E.S. Formation of an organizational and economic mechanism for increasing the competitiveness of industrial enterprises: dis.... Candidate of Economic Sciences: 08.00.05. Samara, 2012. 45 p.
7. Gusev S.A. Monitoring of the state of sustainable development of an industrial enterprise // Bulletin of the Chelyabinsk State University. 2012. No. 24 (278). Ser.: Economics. Issue 39. pp. 83–88.
8. Denisov K.A. Methods of forming a strategy for the sustainable development of an industrial enterprise on an innovative basis: dis.... Candidate of Economic Sciences: 08.00.05. St. Petersburg. 2014. 131 p.
9. Dubkov S.V. Models and methods of ensuring the sustainability of innovative development of export-oriented enterprises: abstract.... Candidate of Economic Sciences: 08.00.05. M., 2015. 25 p.
10. Il'icheva A.V. Formation of a mechanism for assessing the sustainable development of the territorial-industrial complex: abstract.... Candidate of Economic Sciences: 08.00.05. M., 2014. 24 p.
11. Sidorov A.V. Mathematical model of sustainable enterprise development // Naukovedenie. 2012. No.3. pp.1–22.
12. Tret'yakova E.A., Alferova T.V., Puhova Yu.I. Analysis of methodological tools for assessing the sustainable development of industrial enterprises // Bulletin of the Perm University, Series: Economics, №4(27), 2015. – Pp.132–139.
13. Filippenko D.S. Organizational and economic support for the sustainable development of enterprises in the context of economic globalization: dis. ... candidate of Economic Sciences: 08.00.05. Nizhny Novgorod, 2014. 178 p.
14. Shestakov A.B. The mechanism of planning the sustainable development of an industrial enterprise: abstract.... Candidate of Economic Sciences: 08.00.05. M., 2015. 23 p.
15. Shesterikova N.V. Formation of a strategy for sustainable development of an enterprise based on a system of balanced indicators: abstract.... Candidate of Economic Sciences: 08.00.05. Nizhny Novgorod, 2009. 24 p.
16. Awan, U.; Sroufe, R. Sustainability in the Circular Economy: Insights and Dynamics of Designing Circular Business Models. Appl. Sci. 2022, 12, 1521. [
17. Li, J.; Bouraoui, T.; Radulescu, M. On the Drivers of Sustainable Development: Empirical Evidence from Developed and Emerging Markets. Appl. Econ. 2023, 55, 6809–6821.
18. Talbot, D.; Raineri, N.; Daou, A. Implementation of Sustainability Management Tools: The Contribution of Awareness, External Pressures, and Stakeholder Consultation. Corp. Soc. Responsib. Environ. Manag. 2021, 28, 71–81.

Статья поступила в редакцию 29.03.2024; принята к публикации 13.05.2024

УДК 316.354:351/354

DOI: [10.52176/2304831X\\_2024\\_02\\_264](https://doi.org/10.52176/2304831X_2024_02_264)

EDN: [МУКСМГ](https://www.edn.ru/entry/2304831X_2024_02_264)

## Оценка уровня цифровой зрелости муниципалитета: российские и зарубежные практики

### Assessing the level of digital maturity of a municipality: Russian and foreign practices

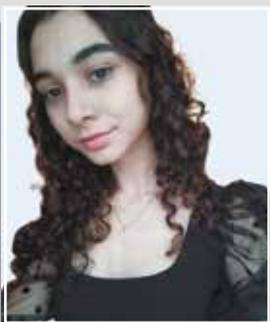


**Александр Петрович Абрамов**

ФГБОУ ВО «Юго-Западный государственный университет», профессор кафедры философии и социологии, доктор социологических наук, доцент, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9913-2449>, Web of Science Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/ABB-5393-2021>, SPIN-код: 7967-4974, AuthorID: 616965, 305040, Россия, г. Курск, ул. 50 лет Октября, 94. e-mail: [abramov\\_ap@inbox.ru](mailto:abramov_ap@inbox.ru)

**Alexander P. Abramov**

Southwest State University, Dr. of Sci. (Sociology), Professor of the Department of Philosophy and Sociology, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9913-2449>, Web of Science Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/ABB-5393-2021>, SPIN-код: 7967-4974, AuthorID: 616965, 305040, Russian Federation, Kursk, st. 50 years of October, 94. e-mail: [abramov\\_ap@inbox.ru](mailto:abramov_ap@inbox.ru)



**Анна Юрьевна Супрун**

ФГБОУ ВО «Юго-Западный государственный университет», студент кафедры философии и социологии, ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-9261-139X>, SPIN-код: 9863-1607, AuthorID: 1218719, 305040, Россия, г. Курск, ул. 50 лет Октября, 94. e-mail: [annasuprun3003@gmail.com](mailto:annasuprun3003@gmail.com)

**Anna Yu. Suprun,**

Southwest State University, Student of the Department of Philosophy and Sociology, ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-9261-139X>, SPIN-код: 9863-1607, AuthorID: 1218719, 305040, Russian Federation, Kursk, st. 50 years of October, 94. e-mail: [annasuprun3003@gmail.com](mailto:annasuprun3003@gmail.com)

**Аннотация.**

В статье приводится общероссийская методика определения цифровой зрелости муниципалитета. Охарактеризован зарубежный опыт внедрения цифровых технологий проактивного администрирования в управленческих практиках США, Испании, Швеции и Франции. Определены проблемы зоны внедрения цифровых инструментов. В результате делается вывод, что цифровая зрелость призвана стать триггером инновационных изменений в практиках современного управления.

**Ключевые слова.**

Цифровая зрелость, муниципалитет, критерии оценки, российские и зарубежные практики.

**Abstract.**

The article provides an all-Russian methodology for calculating the digital maturity of a municipality. The foreign experience of introducing digital technologies of proactive administration in management practices of the USA, Spain, Sweden and France is characterized. The problems in the area of implementation of digital tools are identified. As a result, it is concluded that digital maturity is intended to become a trigger for innovative changes in modern management practices.

**Keywords.**

Digital maturity, municipality, assessment criteria, Russian and foreign practices.

**Введение**

За последние два десятилетия Интернет быстро превратился из чисто текстовой сети в систему, способную работать с изображениями, звуками и прочими видами данных. Это мультимедийное чудо, удобное в навигации, предоставило новые возможности как для бизнес-сообщества, так и для системы государственного и муниципального управления. Использование цифровых инструментов в последнее десятилетие стало реальностью во всех сферах человеческой деятельности. Коммуникация в цифровом формате, использование цифровых инструментов стало для подавляющего числа людей повседневной реальностью и обыденной практикой. Каждый новый день знаменуется появлением новых пользователей, которые открывают для себя цифровое пространство, как уникальное средство осуществления социокультурных обменов и социально-экономических сделок.

Стремительная технологизация, изменчивость и подвижность повседневных человеческих практик требует постоянного обновления всех уровней управления и, в первую очередь, муниципальных образований, где коммуникация между населением и властью происходит лицом к лицу. Цифровизация становится популярным управленческим треком,

который масштабируется в конкретных практиках и научных исследованиях. Современные условия требуют внедрения цифровых алгоритмов из нескольких взаимодополняющих элементов: большого объема данных и вычислительных мощностей, а также наличие новых управленцев, способных их создавать и внедрять в повседневные практики. От уровня цифровой зрелости, в первую очередь муниципальных образований, зависит успешность предпринимаемых новаций, способных изменить мир в соответствии с нарастающим запросом граждан на определенный уровень комфорта и достойную жизнь в целом.

**Материалы и методы**

Исследовательские процедуры выстроены в русле междисциплинарного подхода на основе использования социологических и управленческих теорий. Концептуальный «портфель» исследования сформирован из основных положений социальных теорий управления с использованием количественных и качественных методов сбора и анализа данных. Теоретические положения о состоянии, об особенностях использования цифровых инструментов и оценке цифровой зрелости российского муниципалитета, обобщены, концептуализированы и подтверждены результатами российских и зарубежных исследований.

## Результаты и их обсуждение

Российские исследователи утверждают, что современная модель национальной экономики в цифровом формате диктует новые управленческие правила для всех субъектов управления, для муниципальных образований в первую очередь. Благодаря оценочным показателям цифровой зрелости выявляются проблемные места и формируются приоритетные направления совершенствования управления муниципалитетом с целью перехода на новый цифровой уровень [5].

Деятельность местного самоуправления имеет различное концептуальное толкование со стороны ученых и практиков, что свидетельствует о наличии множества проблем именно на этом низовом уровне управления. В свою очередь российская модель муниципального управления предполагает активное участие населения во жизненно важных делах [8, с. 33].

Именно цифровые технологии обладает тем потенциалом, который способен улучшить качество управления и в конечном счете улучшить повседневную жизнь населения муниципалитета [6, с. 64].

Без активного участия граждан и вовлечения их в процессы решения актуальных задач на местном уровне управления с использованием цифровых технологий будет мало эффективным [2], и не обеспечит конструктивный диалог, понимание и доверие различных групп населения ко всем уровням власти [7].

В настоящее время в России сконструированы методики определения цифровой зрелости, с помощью которых возможно осуществлять аналитическую работу по созданию прогнозных моделей (сценариев) управленческого вмешательства во все сферы жизнедеятельности человека от политики до телекоммуникаций [1, с. 99].

Основным документом, регламентирующим деятельность муниципальных образований в России по оценке уровня цифровой зрелости является соответствующая методика, разработанная до 2030 года [4].

Нормативный акт предназначен для использования администрациями всех уровней управления. При этом для каждого субъекта управления определяется свой набор оценочных значений цифровой зрелости для каждой отрасли: управления, медицины, образования, городского хозяйства и строительства.

Для каждой из этих пяти сфер рассчитываются средние значения по субъекту РФ от ранее запланированных показателей. За ориентир берется 2030 год, как 100% уровень достижения цифровой зрелости. Показатели составляются исходя из полученных (фактических) значений по каждой из пяти сфер, как правило, за последний квартал, исходя из данных федеральной информационной системы. Кроме того, учитывается прогнозная динамика показателей в каждом субъекте РФ.

Например, для отрасли «Государственное управление» определяется значение (доля) информационного контента о деятельности органа управления по оказанию социально-значимых услуг для всех социально-демографических групп населения муниципалитета. Весомым аргументом по оценке цифровой зрелости является показатель удовлетворенности качеством предоставляемых населению электронных услуг со стороны муниципальной власти с использованием Единого портала государственных услуг. Кроме того, определяются доли обращений граждан, проверок, документооборота, временные регламенты при оказании услуг и т.п.

Для отрасли «Здравоохранение» наиболее важными оценочными инди-

каторами цифровой зрелости являются значения (доли): электронных записей к врачу; консультаций (консилиумов); граждан, имеющих доступ к врачебным назначениям рецептам; граждан, находящихся под диспансерным наблюдением, состояние здоровья которых мониторится дистанционно; лекарственных средств, приобретенных за счет бюджета РФ; подключенных к централизованной системе управления отделений скорой помощи.

Для сфер «Образование», «Общественный транспорт» и «Городское хозяйство и строительство» подобные показатели рассчитываются по аналогии с вышеперечисленными.

Главная особенность состоит в том, что каждый регион имеет свой оценочный рейтинг цифровой зрелости.

В работах ведущих российских специалистов в области государственного и муниципального управления неоднократно подчеркивается необходимость изучения зарубежного опыта [3].

Цифровые возможности муниципальных образований находится в фокусе постоянного внимания и зарубежных исследователей, научный поиск которых сосредоточен на создании концептуальной модели для оценки деятельности муниципалитета и анализе взаимосвязи между цифровой зрелостью и его устойчивостью. Исследователи формируют гипотезы, предлагают параметры для оценки различных аспектов цифровой устойчивости для города или муниципалитета [13].

Американские ученые из Университета Овьедо утверждают, что цифровая зрелость муниципалитета не может ограничиваться лишь одной технологией; она должна включать всестороннюю оценку организационной адаптивности, вовлеченности граждан и твердой приверженности экологической устойчивости. Уделяя внимание этим многогранным аспектам, кон-

цепция зарубежных ученых и практиков направлена на предоставление муниципалитетам всеобъемлющего набора инструментов для навигации в меняющемся ландшафте цифровой трансформации и городского управления. В основе этого предложения лежит признание того, что устойчивое городское развитие связано с цифровой зрелостью. Стратегическое использование цифровых технологий становится решающим в стремлении к эффективному распределению ресурсов, надежной инфраструктуре и равному доступу к услугам, поскольку в городских районах наблюдается быстрый рост численности населения и сложности. Более того, требования устойчивого развития значительны, что требует коллективных усилий по интеграции цифровых решений, которые не только повышают эффективность, но и минимизируют экологические последствия и улучшают социальную устойчивость в городе [12].

Оценка цифровой зрелости определяется в качестве ключевой проблемы и для испанских муниципалитетов. Так, в испанской Каталонии большинство из них имеют множество ограничений при самостоятельной оценке процесса оцифровки. Подобная миссия возложена на Открытое правительство (АОС) – государственное агентство, содействующее цифровой трансформации государственного сектора Каталонии, в которое входят более 2000 органов власти: местные, региональные, университеты и агентства. ИТ-специалисты предоставляет услуги электронного правительства в области общих цифровых платформ, интероперабельности, цифровой идентификации, аналитики и управления изменениями. АОС предлагает совместное управление, стратегию, ориентированную на граждан, и подход «под ключ» для предоставления технологий, поддержки, содействия

в обеспечении конфиденциальности данных, юридических консультаций, обучения передовому опыту. Цифровая трансформация – это долгосрочный процесс, включающий сложные технологии, процессы, организационные и культурные изменения.

Индекс цифровой зрелости (DMI) для местных органов власти предоставляет готовое решение АОС для оценки их деятельности. Он основан на открытых данных и имеет четкий фокус на общественную ценность. DMI представляет собой совокупность из 30 ключевых показателей, которые оценивают степень цифровой трансформации 988 местных органов власти: 947 муниципалитетов и 41 округа. Он основан на теоретической базе трех основных измерений: цифровых правах, использовании и открытости.

1) Цифровые права. Эффективное внедрение цифровых услуг и соблюдение нормативных актов электронного правительства.

2) Использование. Использование цифровых услуг ключевыми пользователями: гражданами, компаниями, ассоциациями и государственными служащими. Таким образом, мы измеряем цифровизацию фронт-офиса (G2C), бэк-офиса (внутренние процессы) и взаимодействие между органами государственной власти (G2G).

3) Открытость. Практическая реализация принципов открытого правительства: прозрачность, право на доступ, открытые данные, подотчетность и участие.

DMI стал мощным инструментом в Каталонии для создания культуры местных органов власти, основанной на данных. Он стал информационной панелью для оценки общей цифровой трансформации на территории муниципалитета. Сбалансированная система показателей – ключевой ориентир для самооценки конкретного местного органа власти и принятия более эффективных реше-

ний избранными и государственными должностными лицами.

В качестве основных целевых установок DMI определяются:

- создание управленческой культуры, основанной на фактических данных в местных администрациях;

- измерение глобальной цифровой трансформации территории, чтобы предоставления точной информации разработчикам кадровой политики, аналитикам и другим заинтересованным сторонам;

- определение своей статусной позиции в общем рейтинге муниципалитетов;

- выявление лучших практик местных администраций с отличными показателями и тех организаций, которые нуждаются в дополнительной поддержке со стороны вышестоящего органа (округа, провинции или АОС) [11].

Цифровая зрелость по мнению шведских исследователей означает степень, в которой организация интегрировала цифровые технологии и процессы в свои операции, взаимодействие с клиентами и инновационную деятельность. Она охватывает ряд факторов, таких как уровень автоматизации и оцифровки ключевых бизнес-процессов, степень использования данных и аналитики для принятия обоснованных решений и уровень интеграции цифровых технологий, таких как робототехника, искусственный интеллект и Интернет вещей [9].

Французское государство также принимает цифровую трансформацию как наилучшее управленческое решение. По мнению исследователей опыт наиболее развитых стран по переводу своих государственных услуг в онлайн-режим показывает, что успех – это не просто вопрос технических аспектов. Основанный на взаимодействии между людьми, процессами и технологиями, он требует стратегии, разрабо-

танной в рамках межведомственного взаимодействия, нормативно-правовой базы, высококачественного и доступного контента и соответствующих навыков. Цифровое правительство позволяет добиться эффективности, предлагая не только лучший доступ к услугам и прозрачность процессов, но также способствует повышению ответственности и автономии пользователей.

подавляющее большинство французских подростков (более 92%) и взрослое население (более 78%) отметили, что Интернет является их ежедневным коммуникационным контентом. Иными словами до одной трети французов постоянно не пользуются Интернетом. Поэтому возможности Интернет не обязательно означают, что сервис обладает достаточной пропускной способностью для удаленного выполнения всех операций или что предоставляют необходимые навыки для оказания помощи всем пользователям в их процедурах.

В одном из углубленных исследований французские авторы оценили контуры и влияние цифровой трансформации (DT) на жителей (2019, n = 953, старше 18 лет, простая случайная выборка) и персонал (n = 12, фокусированное интервью) муниципалитетов Нормандии. Сельский муниципалитет недалеко от Руана был выбран в качестве объекта изучения, поскольку это был один из первых небольших муниципалитетов в столичном регионе, взявший на себя обязательства по установке двух ретрансляционных антенн 4G (покрытие 70%). Для проверки полученных ранее данных с октября 2022 по январь 2023 года было проведено интервью с мэрами и заместителями мэров 7 небольших городов Нормандии. Оно проводилось в три стандартных этапа: успокоение интервьюируемого, использование возможностей в ходе беседы вернуть его к проблеме иссле-

дования, а затем вернуться к ключевым моментам, которые были недостаточно проработаны.

Тщательное изучение ситуации в небольшом муниципалитете позволило провести инвентаризацию реальности использования цифровых технологий. В результате авторы резюмировали, что муниципалитет и его мэр становятся в современной реальности «социальными аниматорами», которым нужно реализовывать проекты для своей территории. Объективно происходит упрощение цепочки передачи данных, рецентрализация государственного управления, реорганизация, ориентированная на пользователя, и предоставление электронных услуг, вызванное DT. При этом доминирует мнение, что небольшой муниципалитет считает, его роль частично делегитимизируется и размывается.

Французские жители отмечают в качестве барьеров их цифровой зрелости: наличие не у всех пользователей мобильных телефонов, кроме Wi-Fi.; отсутствие навыков в области ИТ; использование только местных компаний для покупки компьютеров, различного оборудования (автоматического резервного копирования) и ремонта; отсутствие поблизости сервисного центра; управление веб-сайтом муниципалитета через метрополию. Правительственные платформы Франции полагаются, прежде всего, на способность использовать множество людей (гражданское общество и бизнес) для мобилизации граждан в качестве «вспомогательных» государственных служащих в «совместном производстве» государственных услуг.

Что касается проектов по развитию проактивного администрирования, процесс DT остается незавершенным. Эволюция государственного управления в сторону цифрового правительства связана со степенью автономии пользователя, которая зависит от степени

сложности институтов и государственной политики. Такая трансформация, ориентированная в основном на пользователя, не учитывает административные реалии. Результатом является анархическое умножение справочных платформ и задач, сопровождаемое большим объемом цифровой документации. Что касается пользователей, муниципалитет восполняет пробелы оппортунистически. Несмотря на значительный прогресс, достигнутый в предоставлении услуг, слабая цифровая интеграция и увеличение числа веб-сайтов приводят к отсутствию прозрачности, нарушению принципа равного обращения с гражданами, возмещение ущерба за которые возлагается на местную инициативу, и неэффективности. В административной сфере требование централизации и обещание упрощения реализуются за счет увеличения числа бессмысленных задач. Это иллюстрирует, почему Счетной палате трудно оценить преимущества ДТ для местных властей. Достижение значительного повышения производительности на местном уровне и предоставление эффективных государственных услуг за счет децентрализации и прямых отношений с гражданами невозможно без более тщательного рассмотрения государственного агента как пользователя и посредника цифровых технологий. Менеджеры должны создавать благоприятную среду, в которой агентам предлагается использовать новые технологии и разъяснять свои ожидания относительно изменения своих навыков [10].

Итак, нами охарактеризованы критерии оценки цифровой зрелости в практиках некоторых зарубежных стран, которые схожи и могут быть изучены более подробно с целью минимизации проблемных зон при внедрении цифровых инструментов на всех уровнях российского управления.

### **Заключение**

Потенциал реализуемых цифровых услуг в условиях муниципального образования в наибольшей степени характеризует состоятельность органов управления. Зрелость цифровой трансформации основана, прежде всего, на создании социальной связи, которая относится к удовлетворению потребностей, а также на требованиях равенства и предотвращения изоляции. Оценка цифровой зрелости требует использования набора показателей, таких как простота использования, полезность, удовлетворенность пользователей, инфраструктура, зрелость веб-сайта, безопасность, доверие пользователей, прозрачность, расширение прав и возможностей, операционная эффективность, качество обслуживания и качество информации, при этом пользователи являются пользователями государственных услуг или агентами. Успех любого дела зависит от человеческого капитала, умения и интеллекта людей. Объединение усилий государства, опыта, интеллекта и финансов позволит гармонично и быстрыми темпами внедрять цифровизацию в намеченные направления и уменьшить цифровой разрыв.

Цифровая зрелость муниципалитета призвана стать триггером инновационных изменений в практиках современного управления. В свою очередь уникальный опыт использования цифровых решений, накопленный в Европе (Дания и Финляндия), в Юго-Восточной Азии (Китай, Сингапур, Гонконг и Южная Корея), может стать предметным полем для последующих научных исследований.

Список источников:

1. Батракова Л. Г. Выявление и оценка факторов, влияющих на цифровую зрелость регионов // Теоретическая экономика. 2022. № 3 (87). С. 97–110.
2. Зотов В. Б. Вовлечение институтов гражданского общества в решение вопросов местного самоуправления // Муниципальная академия. 2023. № 2. С. 13–19.
3. Зотов В. Б., Исаева М. И. Вопросы местного самоуправления в современных российских и зарубежных исследованиях // Муниципальная академия. 2023. № 3. С. 11–16.
4. Приказ Минцифры России от 18 ноября 2020 г. № 600 (ред. от 14.01.2021) «Об утверждении методик расчета целевых показателей национальной цели развития Российской Федерации "Цифровая трансформация"»/ URL: <https://legalacts.ru/doc/prikaz-mintsifry-rossii-ot-18112020-n-600-ob-utverzhenii/?ysclid=ltkbggqdlp829053126> (дата обращения: 13.03.2024).
5. Усова Н. В., Логинов М. П. К оценке цифровой зрелости управления муниципалитетом // Муниципалитет: экономика и управление. 2022. № 2. С. 41–52.
6. Черкасова М. А., Хмельченко Е. Г., Ошкина Д. Е., Анферов А. А. Использование технологий искусственного интеллекта в государственном и муниципальном управлении, // Муниципальная академия. 2023. № 2. С. 59–65.
7. Чернов А. С., Абрамов А. П. Перспективные направления формирования взаимного доверия молодежи и власти // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. 2019. Т. 9, № 3 (32). С. 168–173.
8. Широков А. Н. Юркова С. Н. Российская модель местного самоуправления: концептуальный подход // Муниципальная академия. 2023. № 4. С. 21–35.
9. Alva M. Digital Maturity in Municipalities: A Study on the Impact of a Digital Maturity Model in Swedish Municipalities URL: <https://lnu.diva-portal.org/smash/record.jsf?pid=diva2%3A1712125&dsid=2846> (дата обращения: 12.03.2024).
10. Baron M-L, Cros S. The maturity of digital transformation in small municipalities: digital paperwork or proactive administration? // Gestion et management public. 2023. Vol. 11, no. 4. Pp. 35–55.
11. Digital Maturity Index for local governments. URL: <https://oecd-opsi.org/innovations/digital-maturity-index/> (дата обращения: 09.2024).
12. Kupilas K. J., Montequín V. R., González J. G., Iglesias G. A. Digital maturity model for research and development organization with the aspect of sustainability // Procedia Computer Science. 2023. Vol. 219. Pp. 1583–1590.
13. Turcan G., Coşkun E., Özşahin M. A Conceptual Framework Proposal for Digital Maturity Assessment and Sustainability for Municipalities // Source Title: Convergence of Digitalization, Innovation, and Sustainable Development in Business. Hershey, PA, United States: IGI Global, 2024. Pp. 71–96.

References:

1. Batrakova L. G. Identification and assessment of factors influencing the digital maturity of regions // Theoretical Economics. 2022. No. 3 (87). Pp. 97–110.
2. Zotov V. B. Involvement of civil society institutions in resolving issues of local self-government // Municipal Academy. 2023. No. 2. Pp. 13–19.
3. Zotov V. B., Isaeva M. I. Issues of local self-government in modern Russian and foreign research // Municipal Academy. 2023. No. 3. Pp. 11–16.
4. Order of the Ministry of Digital Development of Russia dated November 18, 2020 No. 600 (as amended on January 14, 2021) "On approval of methods for calculating target indicators of the national development goal of the Russian Federation "Digital Transformation" / URL: <https://legalacts.ru/doc/prikaz-mintsifry-rossii-ot-18112020-n-600-ob-utverzhenii/?ysclid=ltkbggqdlp829053126> (date of access: 03.13.2024).
5. Usova N. V., Loginov M. P. Towards assessing the digital maturity of municipal management // Municipality: economics and management. 2022. No. 2. Pp. 41–52.
6. Cherkasova M. A., Khmelchenko E. G., Oshkina D. E., Anferov A. A. Use of artificial intelligence technologies in state and municipal government, // Municipal Academy. 2023. No. 2. Pp. 59–65.
7. Chernov A. S., Abramov A. P. Prospective directions for the formation of mutual trust between youth and authorities // News of the South-Western State University. Series: Economics. Sociology. Management. 2019. Vol. 9, No. 3 (32). Pp. 168–173.
8. Shirokov A. N. Yurkova S. N. Russian model of local self-government: a conceptual approach // Municipal Academy. 2023. No. 4. Pp. 21–35.
9. Alva M. Digital Maturity in Municipalities: A Study on the Impact of a Digital Maturity Model in Swedish Municipalities URL: <https://lnu.diva-portal.org/smash/record.jsf?pid=diva2%3A1712125&dsid=2846> (date of access: 12.03.2024).
10. Baron M-L, Cros S. The maturity of digital transformation in small municipalities: digital paperwork or proactive administration? // Gestion et management public. 2023. Vol. 11, no. 4. Pp. 35–55.
11. Digital Maturity Index for local governments. URL: <https://oecd-opsi.org/innovations/digital-maturity-index/> (date of access: 09.2024).
12. Kupilas K. J., Montequín V. R., González J. G., Iglesias G. A. Digital maturity model for research and development organization with the aspect of sustainability // Procedia Computer Science. 2023. Vol. 219. Pp. 1583–1590.
13. Turcan G., Coşkun E., Özşahin M. A Conceptual Framework Proposal for Digital Maturity Assessment and Sustainability for Municipalities // Source Title: Convergence of Digitalization, Innovation, and Sustainable Development in Business. Hershey, PA, United States: IGI Global, 2024. Pp. 71–96.

УДК 331.101.386

DOI: [10.52176/2304831X\\_2024\\_02\\_272](https://doi.org/10.52176/2304831X_2024_02_272)

EDN: [NHCSSU](https://edn.nhcassu.ru)

# Использование нематериальных методов для повышения эффективности работы сотрудников в организации

## Using intangible methods to improve the performance of employees in an organization



### **Галина Михайловна Сундукова**

ФГБОУ ВО «Государственный университет управления»,  
доцент кафедры теории и организации управления,  
кандидат экономических наук, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9621-7308>, SPIN-код: 7729-7218, AuthorID: 664302.  
109542, Россия, Москва, Рязанский проспект, 99.  
e-mail: [kafedra\\_tou@mail.ru](mailto:kafedra_tou@mail.ru)

### **Galina M. Sundukova**

FSBEI HE «State University of Management», Associate Professor  
of the Department of Theory and Organization of Management,  
Candidate of Sciences in Economics, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9621-7308>, SPIN code: 7729-7218, AuthorID: 664302.  
99 Ryazan Avenue, Moscow, Russia, 109542.  
e-mail: [kafedra\\_tou@mail.ru](mailto:kafedra_tou@mail.ru)



### **Любовь Васильевна Орлова**

ФГБОУ ВО «Государственный университет управления»,  
доцент кафедры теории и организации управления,  
кандидат экономических наук, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8725-9976>, SPIN-код: 4603-1693, AuthorID: 401129.  
109542, Россия, Москва, Рязанский проспект, 99.  
e-mail: [lorlo@mail.ru](mailto:lorlo@mail.ru)

### **Lyubov V. Orlova**

FSBEI HE «State University of Management», Associate Professor  
of the Department of Theory and Organization of Management,  
Candidate of Sciences in Economics, ORCID <https://orcid.org/0000-0002-8725-9976>, SPIN code: 4603-1693, AuthorID: 401129.  
99 Ryazan Avenue, Moscow, Russia, 109542.  
e-mail: [lorlo@mail.ru](mailto:lorlo@mail.ru)

**Аннотация.**

В современной деловой среде успешность компании во многом определяется качественным управлением мотивацией персонала. Для того, чтобы создать рабочую атмосферу, где сотрудники чувствуют удовлетворение и стимул к работе, компаниям необходимо найти золотую середину между созданием комфортной рабочей среды с конкурентной зарплатой и уверенностью в стабильности работы, предоставляя при этом возможности для карьерного роста. Главная цель данного исследования - изучить применение инновационных подходов к стимулированию трудовой активности сотрудников в организациях. В основу исследования положены внутренние документы различных компаний, научные труды на данную тематику, информационные материалы из периодических изданий и данные из Интернет-ресурсов.

**Ключевые слова.**

Социально-экономическая система, производительность, трудовая активность, стимулирование, материальные стимулы, нематериальные стимулы, мотивация, инновационные подходы к мотивации.

**Введение**

Стало банальностью, что сотрудники, наполненные мотивацией, проявляют большее рвение в выполнении своих обязанностей, то есть явно прилагают дополнительные усилия для их осуществления. Они также склонны быть более преданными своему рабочему месту и реже ищут альтернативы. Это напрямую ведет к увеличению производительности и уменьшению оттока персонала.

Поэтому руководители должны неустанно исследовать наиболее подходящие и эффективные способы вознаграждения за труд людей фирмы. Конечно, всякая организация является уникальной. Следовательно, создание системы стимулирования предполагает анализ корпоративных норм и ценностей, стиля управления, эмоциональной обстановки в коллективе, уровня мотивации сотрудников и многих других факторов [1].

Мотивация сотрудников – это критически важный комплекс инструментов для гарантирования наилучшего успеха организации. Разработкой теоретических и практических аспектов технологий стимулирования занимались многие исследователи. Одной из ключевых черт современного менеджмента является признание

**Abstract.**

In the modern business environment, the success of a company is largely determined by the quality management of staff motivation. To create a work environment where employees feel satisfied and motivated to work, companies need to find a balance between creating a comfortable work environment with competitive pay and job security while providing opportunities for career growth. The main goal of this study is to study the use of innovative approaches to stimulating the work activity of employees in organizations. The study is based on internal documents of various companies, scientific works on this topic, information materials from periodicals and data from Internet resources.

**Keywords.**

Socio-economic system, productivity, labor activity, incentives, material incentives, non-material incentives, motivation, innovative approaches to motivation.

усиливающейся роли человеческого фактора и развитие новых форм и методов управления персоналом.

Люди - это наиболее ценный ресурс любой организации. Без квалифицированных, мотивированных и достойно оплачиваемых сотрудников, никакие инновации, технологии или условия не приведут к успеху [2].

Стимулирование труда представляет собой направленный и непрерывный процесс воздействия на персонал с целью достижения организационных целей с помощью системы взаимосвязанных материальных и нематериальных стимулов.

**Необходимость стимулирования трудовой деятельности**

Каждая компания обладает уникальными характеристиками, определяемыми состоянием внутренней и внешней среды. Каждая корпорация задает собственные цели, достижение которых требует применения разнообразных мотивационных инструментов для стимулирования сотрудников. Эти инструменты должны быть не просто случайно выбранными, но и тщательно отобранными с учетом специфики компании. Следовательно, важно создать систему стимулирования сотруд-

ников, которая будет принимать во внимание как внешнюю среду, так и социокультурные аспекты деятельности фирмы.

Система стимулирования сотрудников представляет собой комплекс взаимосвязанных методов мотивации, разрабатываемых внутри организации для достижения ее стратегических задач. Эти задачи, в свою очередь, формируются, принимая во внимание факторы внутреннего и внешнего окружения корпорации.

Наша страна начала осознавать важность стимулирования трудовой деятельности относительно недавно, это произошло в связи с демократизацией процессов в производстве. До этого, концепция стимулирования преимущественно использовалась в промышленной экономической социологии, образовательной сфере и психологии по определенным причинам [3].

Первое, что следует упомянуть, это то, что экономическая наука на протяжении длительного времени уделяла недостаточное внимание взаимодействию с другими науками, включая психологию и социологию.

Второй значительной проблемой в экономическом контексте было то, что до недавних пор термин «стимулирование» часто замещался словом «мотивация». Такой подход к пониманию стимулирования привел к концентрации на достижении краткосрочных экономических целей и стремлении к получению немедленной прибыли. Это повлияло на потребностно-мотивационную систему работников негативным образом, не стимулируя их к личностному развитию и самосовершенствованию, которые в настоящее время считаются ключевыми факторами для повышения производственной эффективности.

Следует подчеркнуть, что стимулирование труда работников играет значимую роль как для самой организации, так и для общей экономики страны. Грамотно построенная система стимулирования труда способствует увеличению производительности, снижению текучести кадров и улучшению удовлетворенности работой, что в свою очередь приводит к экономиче-

скому развитию и повышению уровня благосостояния населения [4].

В области управления выделяют три основных вида стимулирования: прямое, властное (или принудительное) и опосредованное. Прямое стимулирование труда направлено на изменение ценностей и убеждений работника с помощью убеждения, внушения, психологического воздействия и других техник. Властное стимулирование основывается на угрозе наказания за несоблюдение требований и может включать увольнение, лишение премии и снижение зарплаты. Опосредованное стимулирование предоставляет работнику возможность выбора поведения в соответствии с его интересами, это может проявляться в предоставлении льгот, повышении зарплаты или возможности карьерного роста.

Если провести аналогию, то прямое стимулирование напоминает попытку изменить человека изнутри, чтобы он сам захотел улучшить свою работу, считая это правильным или выгодным. Властное стимулирование, в свою очередь, можно сравнить с попыткой заставить человека работать лучше из-за страха перед наказанием. Опосредованное стимулирование предлагает работнику выбор, давая ему возможность улучшить свою работу, потому что он видит в этом персональную выгоду [5].

Специалисты в области психологии выделяют два подхода к мотивации: внутренний и внешний. Внутренняя мотивация основывается на личных стремлениях и интересах человека, включая привлекательность работы, её значимость, инициативность, самореализацию и развитие умений. Внешняя мотивация, в свою очередь, зависит от внешних стимулов, таких как заработная плата, социальные льготы, карьерное продвижение, похвала или наказание от начальства.

Внутренняя мотивация часто бывает более действенной, так как она опирается на личные стимулы человека. Внутренне мотивированный работник будет проявлять высокую эффективность даже в не самых благоприятных условиях. Внешние стимулы, хоть и могут быть эффективными

в краткосрочной перспективе, не всегда обеспечивают долгосрочные результаты. Если работник руководствуется только внешними стимулами, его интерес к работе может быстро иссякнуть при изменении этих условий.

Разберем более подробно каждую из задач.

Привлечение сотрудников в организацию – это процесс создания привлекательного имиджа компании для потенциальных работников. Это включает в себя предложение конкурентоспособного пакета условий, включающего достойную оплату труда, социальные льготы, возможности для карьерного роста.

Удержание персонала и обеспечение его лояльности подразумевает создание справедливой и удовлетворяющей нужды сотрудников системы мотивации. Эта система должна быть нацелена на удовлетворение потребностей работников, таких как стремление к безопасности и самореализации [6].

Сотрудники останутся в компании, если они довольны своей работой. Удовлетворенность работой зависит от множества факторов: содержания работы, профессии, оплаты труда, возможности продвижения, отношения с начальством и коллегами, условий труда. Если эти факторы не соответствуют ожиданиям работника, это может привести к его уходу. Однако дефицит одного фактора может быть компенсирован достатком других, что снижает вероятность увольнения.

Стимулирование продуктивного поведения направлено на улучшение эффективности и результативности сотрудников. Для этого система стимулирования должна быть нацелена на достижение целей компании и поощрять тех сотрудников, кто делает все необходимое для достижения этих целей [7].

При оценке эффективности работы сотрудников, важно не просто учесть исполнение ими прямых обязательств, но также их вклад в развитие компании. Это можно реализовать через систему управления по целям, которая создаёт четкие связи между целями организации и задачами, стоящими перед работниками.

В контексте производительности, сотрудникам следует предлагать поощрения в первую очередь за те инициативы, которые направлены на достижение корпоративных целей и соответствуют уровню качества. Такие действия должны быть ясно определены и объяснены работникам в виде их должностных обязанностей.

В любом случае, высокая производительность, креативный подход, опыт и преданность компании всегда должны быть признаны и вознаграждены. Работа, которая не отвечает этим стандартам, не должна поощряться и, в некоторых случаях, может быть подвергнута санкциям.

Мониторинг затрат на трудовые ресурсы – это вопрос обеспечения эффективного управления затратами на оплату труда. Для этого важно, чтобы система мотивации была сбалансирована. Она должна учитывать интересы сотрудников, но в то же время не должна вызывать неоправданного увеличения затрат на рабочую силу.

Административная эффективность и простота. Цель – сделать систему мотивации понятной и простой в использовании. Для этого система должна быть прозрачной и понятной. Она должна быть простой в управлении и не требовать больших управленческих усилий. Мотивация может быть материальной и нематериальной.

Материальные мотиваторы могут быть выражены в денежных терминах (зарплата, бонусы и т.д.), а нематериальные – в не денежной форме (отпуск и лечение, предпочтительное жилье, право на покупку дефицитных товаров, бизнес-субсидии и т.д.). Самой большой проблемой применения теорий мотивации для максимизации отдачи от ваших сотрудников является отсутствие универсального подхода, который подходил бы всем. Финансовое поощрение может быть важным для некоторых сотрудников, но для других это всего лишь малая часть пазла. Они могут быть более мотивированы самой работой. Аналогично, мотиваторы могут быть сильными. Мотиватор действует как катализатор, так как он стимулирует работников работать эффективнее и выполнять поставленные задачи. Потому что он поощ-

ряет сотрудников улучшать свою производительность и достигать целей.

Позитивные мотиваторы, например, премии, и негативные, такие как страх потери работы, могут воздействовать на людей различным образом. Одни работники подобные стимулы воспримут как вдохновение и будут стремиться к лучшим результатам, в то время как другие могут оказаться под влиянием стресса, что негативно отразится на их работоспособности. В итоге, это становится частью обязанностей менеджера - понять, что движет каждого из работников. Это задача ни в коем случае не простая и быстрая, однако долгосрочные плоды в виде довольных сотрудников и роста производительности стоят времени и усилий, затраченных на поиск этих мотивационных факторов [8].

Существует множество причин, по которым компании постоянно сосредотачивают свое внимание на мотивации своих сотрудников. Первая причина в том, что мотивированные сотрудники стремятся к максимальной производительности и часто выходят за рамки своих обязанностей. Это может помочь компании увеличить производительность. Вторая причина в том, что мотивированные сотрудники работают эффективнее, выполняют задачи в срок, качественно и в пределах бюджета. Это может помочь компании снизить операционные затраты и затраты на трудовые ресурсы, что в конечном итоге увеличит ее прибыльность. Третья причина - снижение уровня текучести кадров благодаря мотивированности персонала в выполнении своих обязанностей [9-11].

#### **Мероприятия по использованию инновационных технологий стимулирования трудовой деятельности персонала**

Анализ стимулирования трудовой деятельности персонала ряда компаний IT-сегмента и беседы с сотрудниками показали, что материальную сторону стимулирования работники чаще всего не обсуждают, поэтому рекомендации по совершенствованию будут относиться к нематериальному стимулированию [12].

Для повышения эффективности нематериального стимулирования пред-

лагается ряд инновационных технологий, которые применяются в международных компаниях IT-отрасли:

1. Внедрение корпоративного такси или оплата проезда. Организация чаще всего может организовать для своих сотрудников решение проблем с проездом. Для сотрудников более высших должностей это может быть корпоративное такси, а для сотрудников более низких должностей может быть оплата общественного транспорта. Данная рекомендация поможет сотрудникам почувствовать заботу о себе и об экологии от компании.

2. Детская комната. Многие сотрудники компании – семейные люди с детьми. Для того, чтобы сотрудникам не приходилось отвлекаться на детей и брать отпуск по уходу за ребенком, компании может организовать детскую комнату на территории, в котором сотрудник сможет оставить своего ребенка и спокойно работать.

3. Оплата детского сада. Для сотрудников, которые работают удаленно, компания может организовать частичную или полную оплату (в зависимости от должности и заслуг сотрудника) частных детских садов. Данные рекомендации позволят сотрудникам быть более эффективными на работе и всегда видеть, что с его ребенком все хорошо.

4. Забота о животных. Многие сотрудники компании имеют домашних питомцев, которые играют значимую часть в жизни сотрудников. Так как в компании не нормированный рабочий график, компания может организовать на рабочем месте сотрудников и во внутреннем дворике офиса компании инфраструктуру для питомцев, чтобы в перерыве сотрудник проводил время со своим питомцем. Данная рекомендация способствует повышению морального состояния сотрудников.

5. Сокращенная рабочая неделя. В зависимости от поставленных задач и видов деятельности сотрудников, как вид нематериального премирования, после завершения проекта сотруднику могут получать дополнительный выходной в неделю/месяц или сокращенные дни работы. Данная рекомендация сможет предотвратить «выгорание» сотрудников.

6. Скидки на абонементы в СПА-салонах и спортзалы. Забота о здоровье сейчас приобретает большие масштабы. Руководство компаний должно не забывать об этом и в качестве дополнительного вида стимулирования компания должна предоставлять своим сотрудникам возможность поддерживать свое физическое здоровье, предлагая сотрудникам скидки на фитнес-услуги. Данная рекомендация способствует повышению физического здоровья сотрудников.

7. Кабинет психолога. Для поддержания не только физического, но и ментального здоровья компания может организовать на территории кабинет психолога, к которому каждый сотрудник может обратиться за помощью.

8. Оплата психологической поддержки. Для сотрудников, работающих удаленно, можно предложить скидку или полную оплату на онлайн-сервиса психологов «Ясно». Данная рекомендация способствует повышению ментального здоровья сотрудников.

9. Скидки для членов семьи. Если в компании имеется своя большая экосистема сервисов и большое количество партнеров, которые могут предоставлять скидку на свои товары/услуги, то этим должны пользоваться рядовые сотрудники. Данная рекомендация поможет работникам почувствовать заботу о себе и поднять эмоциональное состояние сотрудников.

Данные нововведения в систему нематериального стимулирования сотрудников организации помогут удержать сотрудников, показать им, что компания заботится о них, их семьях и физическом и психологическом здоровье.

### Заключение

Принципы нематериального мотивирования работников включают моральное поощрение, организационное стимулирование и стимулирование с помощью свободного времени. Моральное поощрение представляет собой управление поведением сотрудника с помощью объектов и событий, которые отражают общественное признание и повышают престиж работника.

Материальное вознаграждение за работу не должно быть постоянным; оно должно быть инструментом, помогающим достигать специфические цели организации. Работодатели обычно выражают свою признательность сотрудникам через бонусы, повышения, продвижения по службе и карьерный рост. Но они могут еще больше мотивировать своих сотрудников, регулярно выражая свою признательность и доверяя им новые или большие проекты.

Когда руководство внедряет программу стимулирования, важно собирать и анализировать отзывы сотрудников. Без их участия существует риск создания менее вовлеченной рабочей силы.

Стимулирование, как внутреннее состояние, вызывается внешними или внутренними факторами, связанными с потребностями человека, и направляет его действия к целям. Без мотивации сотрудники могут потерять интерес к работе, что приведет к высокой текучести кадров.

Для обеспечения эффективной работы персонала, работодатели должны уделять особое внимание мотивации. Стимулирование может быть материальным, выраженным в денежной форме (зарплата, премии), или нематериальным (отпуска, лечение, право на покупку редких товаров).

Управление стимулированием трудовой деятельности должно быть ключевым элементом организационных ценностей. Правильный выбор метода стимулирования сотрудника гарантирует эффективность работы персонала в достижении целей организации.

**Список источников:**

1. Райченко А.В. Декомпозиция задач администрирования, как предмета цифровизации управления экономикой // Инновации и инвестиции. – 2024. – № 1. – С. 143-147.
2. Серебрякова Г.В., Незамайкин И.В. Ценностное основание муниципального управления // Муниципальная академия. – 2023. – № 2. – С. 72-76. – DOI 10.52176/2304831X\_2023\_02\_72.
3. Ермилина Д.А., Денисова И.В., Кануникова М.И., Лесникова О.В. Формирование и совершенствование конкурентной стратегии банка // Муниципальная академия. – 2023. – № 3. – С. 98-104. – DOI 10.52176/2304831X\_2023\_03\_98.
4. Райченко А.В. Модернизация методологии исследований экономики и управления промышленным развитием // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2023. – Т. 13, № 4-1. – С. 665-672. – DOI 10.34670/AR.2023.55.22.082.
5. Серебрякова Г.В., Незамайкин И.В. Новые требования к государственным служащим в условиях постпандемии // Муниципальная академия. – 2021. – № 2. – С. 64-69. – DOI 10.52176/2304831X\_2021\_02\_64.
6. Зотов В.Б., Свиридова П.А. Стратегический вектор развития инфраструктуры отрасли «Молодежная политика» в Тульской области // Муниципальная академия. – 2023. – № 4. – С. 294-301. – DOI 10.52176/2304831X\_2023\_04\_294.
7. Узунян А.С., Кузьмина Е.Ю. Влияние цифровой среды на мотивацию и профессиональное развитие сотрудников // Муниципальная академия. – 2022. – № 3. – С. 29-36. – DOI 10.52176/2304831X\_2022\_03\_29.
8. Серебрякова Г.В., Незамайкин И.В. Ценностное проектирование подготовки государственных служащих // Муниципальная академия. – 2020. – № 2. – С. 37-44.
9. Денисова И. В. Уточнение понятия «диверсификация» // Вестник евразийской науки. – 2022. – Т. 14, № 6.
10. Зотов В.Б., Исаева М.И. Вопросы местного самоуправления в современных российских и иностранных исследованиях // Муниципальная академия. – 2023. – № 3. – С. 11-16. – DOI 10.52176/2304831X\_2023\_03\_11.
11. Афанасьев В.Я., Райченко А.В., Поляков М.Б. Исторические подходы, эффективные решения и перспективные разработки отечественной школы управления по мобилизации потенциала экосистем // Управление. – 2023. – Т. 11, № 3. – С. 5-14. – DOI 10.26425/2309-3633-2023-11-3-5-14.
12. Зотов В.Б., Пышкина А.В. Управление экологическим оздоровлением окружающей среды на уровне района // Муниципальная академия. – 2023. – № 3. – С. 138-144. – DOI 10.52176/2304831X\_2023\_03\_138

**References:**

1. Raichenko A.V. Decomposition of administration tasks as a subject of digitalization of economic management // Innovations and investments. – 2024. – No. 1. – P. 143-147.
2. Serebryakova G.V., Nezamaikin I.V. The value basis of municipal government // Municipal Academy. – 2023. – No. 2. – P. 72-76. – DOI 10.52176/2304831X\_2023\_02\_72.
3. Ermilina D.A., Denisova I.V., Kanunikova M.I., Lesnikova O.V. Formation and improvement of the bank's competitive strategy // Municipal Academy. – 2023. – No. 3. – P. 98-104. – DOI 10.52176/2304831X\_2023\_03\_98.
4. Raichenko A.V. Modernization of the methodology for researching economics and industrial development management // Economics: yesterday, today, tomorrow. – 2023. – T. 13, No. 4-1. – pp. 665-672. – DOI 10.34670/AR.2023.55.22.082.
5. Serebryakova G.V., Nezamaikin I.V. New requirements for civil servants in post-pandemic conditions // Municipal Academy. – 2021. – No. 2. – P. 64-69. – DOI 10.52176/2304831X\_2021\_02\_64.
6. Zotov V.B., Sviridova P.A. Strategic vector for the development of infrastructure in the "Youth Policy" industry in the Tula region // Municipal Academy. – 2023. – No. 4. – P. 294-301. – DOI 10.52176/2304831X\_2023\_04\_294.
7. Uzunyan A.S., Kuzmina E.Yu. The influence of the digital environment on the motivation and professional development of employees // Municipal Academy. – 2022. – No. 3. – P. 29-36. – DOI 10.52176/2304831X\_2022\_03\_29.
8. Serebryakova G.V., Nezamaikin I.V. Value design of training of civil servants // Municipal Academy. – 2020. – No. 2. – P. 37-44.
9. Denisova I. V. Clarification of the concept of "diversification" // Bulletin of Eurasian Science. – 2022. – T. 14, No. 6.
10. Zotov V.B., Isaeva M.I. Issues of local self-government in modern Russian and foreign studies // Municipal Academy. – 2023. – No. 3. – P. 11-16. – DOI 10.52176/2304831X\_2023\_03\_11.
11. Afanasyev V.Ya., Raichenko A.V., Polyakov M.B. Historical approaches, effective solutions and promising developments of the domestic school of management for mobilizing the potential of ecosystems // Management. – 2023. – T. 11, No. 3. – P. 5-14. – DOI 10.26425/2309-3633-2023-11-3-5-14.
12. Zotov V.B., Pyshkina A.V. Management of environmental improvement of the environment at the district level // Municipal Academy. – 2023. – No. 3. – P. 138-144. – DOI 10.52176/2304831X\_2023\_03\_138

УДК 005.963.2

DOI: [10.52176/2304831X\\_2024\\_02\\_279](https://doi.org/10.52176/2304831X_2024_02_279)

EDN: [NLNWOZ](https://nlnwoz.ru)

## Коучинг и наставничество как элементы системы развития персонала в компании

## Coaching and mentoring as elements of the company's personnel development system



### **Ирина Владимировна Денисова**

ФГБОУ ВО «Государственный университет управления»,  
преподаватель кафедры теории и организации управления,  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7711-6851>, SPIN-код: 5121-1186,  
AuthorID: 1146392,  
109542, Россия, Москва, Рязанский проспект, 99.  
E-mail: [idenisova@inbox.ru](mailto:idenisova@inbox.ru)

### **Irina V. Denisova**

FSBEI HE "State University of Management", Lecturer of the Department  
of Theory and Organization of Management,  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7711-6851>, SPIN-код: 5121-1186, AuthorID:  
1146392.  
99 Ryazan Avenue, Moscow, Russia, 109542.  
E-mail: [idenisova@inbox.ru](mailto:idenisova@inbox.ru)

### *Аннотация.*

Рост производительности труда считается краеугольным камнем экономического прогресса. В современном бизнес-окружении обучение, коучинг и наставничество выдвинулись на передний план как важные управленческие инструменты. Они не просто стимулируют мотивацию сотрудников, но также активизируют их участие в бизнес-процессах. Это, безусловно, приводит к улучшению эффективности работы персонала, что, в свою очередь, усиливает производительность труда. В результате, это способствует экономическому росту.

### *Ключевые слова.*

Производительность труда, управление, мотивация, вовлеченность, наставничество, коучинг.

### *Abstract.*

Increased labor productivity is considered the cornerstone of economic progress. In today's business environment, training, coaching and mentoring have come to the forefront as important management tools. They not only stimulate employee motivation, but also increase their participation in business processes. This, of course, leads to improved staff performance, which, in turn, increases labor productivity. As a result, it promotes economic growth.

### *Keywords.*

Labor productivity, management, motivation, involvement, mentoring, coaching.

## **Введение**

Человеческое стремление к поддержанию определенного стиля жизни проявляется в выборе качественных продуктов питания, уходе за своим внешним обликом, планировании и реализации путешествий, обеспечении качественного образования для своих детей, внимании к улучшению своего культурного уровня. Эффективное продвижение любого проекта непременно требует инвестиций. Современный мир все больше признает важность вложений в свой культурный рост - в интеллектуальные способности, таланты, деловые и коммуникативные навыки, эмоциональный интеллект, с целью становления более эффективными, конкурентоспособными и гармоничными личностями [1].

В настоящее время практика коучинга набирает обороты и выходит на передний план, предлагая множество продуктивных результатов. Под бдительным надзором грамотного наставника (коуча) каждый человек имеет возможность взойти на вершину успеха и преобразовать свою жизнь в захватывающую и изящную игру. Коучинг способствует улучшению качества жизни, наполняя ее смыслом, полезным содержанием, радостью открытия в себе новых способностей. Жизнь каждого отдельного индивида может подвергнуться изменениям, и именно опытный наставник обладает возможностью влиять на нее, делая ее более яркой и насыщенной. В сущности, коуч служит катализатором для развития индивида внутри организации. В ходе этого процесса укрепляются уже существующие конструктивные качества и появляются новые способности, навыки и опыт.

В контексте коучинга, где советы не выдвигаются на передний план, ум работника, взаимодействуя с коучем, начинает сам активно исследовать и разбираться в проблеме. Нередко бывает так, что люди с трудом стремятся к фи-

нансовой стабильности, но при этом не испытывают глубокого удовлетворения. Коучинг применяет подход, основанный на уважении к ценностям клиента, к принципам гармонии и устойчивого развития. В итоге, если проблемный сотрудник организации отказывается от важного для себя или для окружающих стремления к успеху, то в этом нет пользы никому. В рамках коучинга фокусируется на том, чтобы помочь клиенту увидеть эмоциональную значимость своих достижений. Когда клиент осознает, почему его цель важна и имеет значение для него лично, он получает вдохновение, энтузиазм и мотивацию для продвижения к ее достижению [2].

Эмоции играют важную роль в нашей жизни, представляя собой ценность, которая приходит вместе с поэтапным движением к цели. Восторг от процесса, радость от неожиданных открытий на пути к цели, гордость за достигнутые результаты - все это вызывает положительные эмоции, которые подпитывают интерес к жизни и способствуют непрерывному саморазвитию через поиск и реализацию новых целей.

## **Основная часть**

Кадры - это основа любой организации. Без людей организации не будет. Организация живет и развивается пока в ней есть люди [3].

В наше время, человеческий капитал организации становится ключевым элементом её стратегии, который задает тон ее успеху. В современной бизнес-практике предприятия активно применяют наиболее результативные методы управления развитием персонала, включая коучинг, функции наставника и менторства. Что же такое коучинг? Сегодня понятие коучинга получили широкое распространение в деловом мире. Коучинг стал важным инструментом управления для менеджеров. При этом коучинг нашел применение в лю-

бой сфере бизнеса от производства до торговли, от сферы обслуживания до оказания финансовых услуг.

Тимоти Голви утверждает, что суть коучинга заключается в развитии индивидуальных способностей с целью повышения личной продуктивности и эффективности. Это больше означает поддержку в процессе обучения, нежели напрямую проведение обучения. Тем не менее, один из пионеров коучинга, Дж. Уитмор, предполагает, что понятие коучинга, исходящее из значения глагола «коуч» - «тренировать, обучать, направлять, давать советы, предоставлять информацию», не в полной мере отражает его суть. По его мнению, главное в коучинге - это не методика работы, а конечный результат. Успешность коучинга во многом определяется взаимоподдержкой между коучем и его подопечным, используемыми инструментами и стилем общения.

В контексте коучинга, важность наставничества не может быть недооценена. Дэвид Клаттербук обращает внимание на то, что сущность данного понятия проистекает из идеи ученичества, где старший и более опытный индивид преподает свои знания о выполнении задания и функционировании в бизнес-среде [4]. Согласно исследованию Международной федерации коучинга (ICF), применение коучинговых методик в работе с персоналом ведет к следующим результатам: улучшение командной работы на 57%, увеличение уровня вовлеченности сотрудников на 56%, повышение производительности на 51%, улучшение взаимоотношений в коллективе на 45% и развитие лидерских навыков на 10%. Сегодня коучинг становится все более центральным элементом, не только в контексте внедрения изменений в корпоративную культуру и организационную структуру, но и в увеличении производительности труда [5]. Проведя анализ обширного спектра литературы,

мы пришли к выводу, что большинство аспектов лидерства можно сократить до трех ключевых элементов: видения, людей и задач [6].

Человек по своей природе - своего рода распорядитель вселенной. Он обладает неисчерпаемым потенциалом роста. Такого мнения придерживается известный гуру бизнеса 20 века, создатель и вдохновитель брендов Panasonic, Technics, National Коносукэ Мацусита [7]. Предназначение каждого человека - помогать бесконечному процессу развития человечества. Каждый из нас обладает скрытыми возможностями, и задача руководителей - найти каждому из сотрудников надлежащее для них место, где сотрудник может реализовать себя. Следствием становится повышение производительности, и как результат - увеличение прибыли компании.

Менторство - это древнейший метод передачи знаний и опыта, который существовал задолго до появления формальных образовательных систем с их характерными учебными программами и организационными формами, ясным разделением ролей между учеником и учителем и т.д. Менторство не является чистым «обучением» или «воспитанием». Это, на самом деле, сложная симбиотическая связь между влиянием опытного специалиста и этическими качествами развивающегося индивидуума, включая различные формы их совместной работы.

Обсуждая тему менторства, основываясь на педагогических традициях и с помощью передовых технологий, в России продолжает формироваться независимая система образования. Вопросы обучения и менторства всегда ориентированы на будущее.

Отметим, что традиции менторства в нашей стране создают стабильную основу для культурного и ценностного суверенитета. Это поможет сохранить исторический код и духовное наследие

нашего народа. Таким образом, воспитательная составляющая включена в образовательные программы, а единые программы по социально значимым предметам будут внедрены в школах с началом нового учебного года.

В России планируют развивать наставничество. Решение было принято по итогам заседания Госсовета РФ по вопросу повышения роли и престижа педагога и наставника. Документ с рядом поручений от президента РФ Владимира Путина опубликовали на сайте Кремля во вторник, 13 февраля.

Так, президент поручил правительству разработать концепцию развития наставничества в России до 2030 года. Кроме того, Министерство Просвещения вместе с Минобрнауки и Минтрудом должны подумать над установлением Дня наставника в РФ.

Привлекать к работе с детьми и молодежью планируют участников специальной военной операции, а также граждан, имеющих госнаграды и премии, заслуги перед обществом, и победителей в профессиональных конкурсах. Также Путин поручил правительству организовать в России конкурс «Наставник года» и проводить мероприятия, посвященные наставничеству, на общероссийских форумах [8-10].

Специалисты в области коучинга, с разных сторон рассматривают понятие коучинг. Сидоренко Е.В., например, представляет коучинг как способ расширения перспектив, включая перспективы своих собственных способностей. Это означает укрепление личности, культивирование уверенности в собственных силах и, безусловно, достижение целей, определенных в начале коучингового процесса. А.Г. Измайлова представляет главный итог коучинга как способность клиента обнаруживать и иногда даже применять решения для своих проблем. Это расширяет горизонты деятельности клиента и приносит новое измерение в

его жизнь, где он начинает исследовать альтернативные маршруты. С другой стороны, С.В. Мясникова определяет главный итог коучинга как выполнение целей клиента. По этой причине, коучинговый процесс часто предполагает долговременную стратегию, ведь клиент может устанавливать для себя комплексные и долгосрочные цели.

В некоторых организациях применяется подход, где внутренние коучи находятся на более высоком или низком уровне по сравнению с их клиентами. В некоторых обстоятельствах, создание необходимого уровня доверия между коучем и клиентом может представлять сложности. Причина в том, что клиент может быть не готов полностью раскрыться перед коучем, несмотря на наличие договора о конфиденциальности. Однако, существуют компании, где доверие между сотрудниками находится на высоком уровне. Эта тенденция особенно характерна для скандинавских фирм, которые придают большое значение открытости и ясности в деловой сфере. В этих организациях диалог и уважение к различным точкам зрения имеют преобладающую роль перед принятием решений. Поэтому, в таких условиях внутрикорпоративный коучинг часто демонстрирует большую эффективность [11].

### **Заключение**

Итак, какие инструменты в данный момент способны подтолкнуть Чемпиона к осуществлению его амбиций? Все в нашем мире имеет свою причину и следствие. Появление коучинга - не исключение, оно стало ответом на актуальную потребность. Появление передовой методологии, вдохновленной лучшим из психотерапии, спортивного коучинга и бизнес-консалтинга, представляет собой набор доказанных стратегий, обеспечивающих действительные результаты. Коучинг не стоит на месте, а

непрерывно эволюционирует, адаптируясь к изменениям в жизни каждого клиента и обогащаясь новыми познаниями. Он рождается в моменте, с глазами, устремленными в будущее.

В эпоху кризиса, детали межличностных связей становятся удивительно очевидными, преобразования происходят быстро и непредсказуемо, «клыки капитализма» выставляются на полный показ. Чтобы сохранять привилегию успеха, требуется адаптация, конкурентное преимущество, постоянное нахождение «на вершине волны». Продолжительное усиление значимости личной эффективности и поддержки становится критичным, и именно здесь на помощь приходит коучинг. Это уникальная система, где каждый клиент получает индивидуальное внимание и поддержку для достижения своих желаний и амбиций. Здесь нет групповых занятий или шаблонных программ - все адаптировано под конкретного человека. Конечно, эффективнее работать с теми, кто стремится быть победителем и готов вкладывать усилия, чтобы достичь своих целей, с теми, кто ориентируется на получение конкретных результатов.

В условиях обеспеченной безопасности, поддержки и уверенности, клиент находит возможность полноценно использовать свое креативное мышление, применять нестандартные подходы и разрабатывать наиболее эффективные стратегии для достижения целей, которые раньше казались недостижимыми. Этот подход позволяет полностью выявить скрытые ресурсы и внутренний потенциал каждого индивида. Каждый клиент находит свой уникальный путь к успеху, который наиболее соответствует его личности, ведь каждый человек - уникальная Вселенная в рамках своего собственного "Я" [12].

Главная роль коуча в этом процессе - подчеркнуть неизмеримость путей к целям. А клиент в таком образом ор-

ганизованном процессе принимает личную ответственность за собственные действия и обладает неограниченной свободой выбора наиболее подходящего для себя направления. Проводя разнообразные сессии, клиент активно исследует все доступные варианты, что позволяет ему снизить риск пропуска каких-либо возможностей. В процессе таких встреч также происходит уточнение целей, что помогает выбрать наиболее подходящие варианты из обширного набора возможностей.

#### Список источников:

1. Зотов В.Б., Пышкина А.В. Управление экологическим оздоровлением окружающей среды на уровне района // Муниципальная академия. – 2023. – № 3. – С. 138-144. – DOI 10.52176/2304831X\_2023\_03\_138
2. Райченко А.В. Декомпозиция задач администрирования, как предмета цифровизации управления экономикой // Инновации и инвестиции. – 2024. – № 1. – С. 143-147.
3. Серебрякова Г.В., Незамайкин И.В. Ценностное основание муниципального управления // Муниципальная академия. – 2023. – № 2. – С. 72-76. – DOI 10.52176/2304831X\_2023\_02\_72.
4. Ермилина Д.А., Денисова И.В., Кануникова М.И., Лесникова О.В. Формирование и совершенствование конкурентной стратегии банка // Муниципальная академия. – 2023. – № 3. – С. 98-104. – DOI 10.52176/2304831X\_2023\_03\_98.
5. Райченко А.В. Модернизация методологии исследований экономики и управления промышленным развитием // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2023. – Т. 13, № 4-1. – С. 665-672. – DOI 10.34670/AR.2023.55.22.082.
6. Серебрякова Г.В., Незамайкин И.В. Новые требования к государственным служащим в условиях постпандемии // Муниципальная академия. – 2021. – № 2. – С. 64-69. – DOI 10.52176/2304831X\_2021\_02\_64.
7. Зотов В.Б., Свиридова П.А. Стратегический вектор развития инфраструктуры отрасли «Молодежная политика» в Тульской области // Муниципальная академия. – 2023. – № 4. – С. 294-301. – DOI 10.52176/2304831X\_2023\_04\_294.
8. Узунян А.С., Кузьмина Е.Ю. Влияние цифровой среды на мотивацию и профессиональное развитие сотрудников // Муниципальная академия. – 2022. – № 3. – С. 29-36. – DOI 10.52176/2304831X\_2022\_03\_29.
9. Серебрякова Г.В., Незамайкин И.В. Ценностное проектирование подготовки государственных служащих // Муниципальная академия. – 2020. – № 2. – С. 37-44.
10. Денисова И. В. Уточнение понятия «диверсификация» // Вестник евразийской науки. – 2022. – Т. 14, № 6.
11. Зотов В.Б., Исаева М.И. Вопросы местного самоуправления в современных российских и иностранных исследованиях // Муниципальная академия. – 2023. – № 3. – С. 11-16. – DOI 10.52176/2304831X\_2023\_03\_11.
12. Афанасьев В.Я., Райченко А.В., Поляков М.Б. Исторические подходы, эффективные решения и перспективные разработки отечественной школы управления по мобилизации потенциала экосистем // Управление. – 2023. – Т. 11, № 3. – С. 5-14. – DOI 10.26425/2309-3633-2023-11-3-5-14.

#### References:

1. Zotov V.B., Pyshkina A.V. Management of environmental improvement of the environment at the district level // Municipal Academy. – 2023. – No. 3. – P. 138-144. – DOI 10.52176/2304831X\_2023\_03\_138
2. Raichenko A.V. Decomposition of administration tasks as a subject of digitalization of economic management // Innovations and investments. – 2024. – No. 1. – P. 143-147.
3. Serebryakova G.V., Nezamaikin I.V. The value basis of municipal government // Municipal Academy. – 2023. – No. 2. – P. 72-76. – DOI 10.52176/2304831X\_2023\_02\_72.
4. Ermilina D.A., Denisova I.V., Kanunikova M.I., Lesnikova O.V. Formation and improvement of the bank's competitive strategy // Municipal Academy. – 2023. – No. 3. – P. 98-104. – DOI 10.52176/2304831X\_2023\_03\_98.
5. Raichenko A.V. Modernization of the methodology for researching economics and industrial development management // Economics: yesterday, today, tomorrow. – 2023. – T. 13, No. 4-1. – pp. 665-672. – DOI 10.34670/AR.2023.55.22.082.
6. Serebryakova G.V., Nezamaikin I.V. New requirements for civil servants in post-pandemic conditions // Municipal Academy. – 2021. – No. 2. – P. 64-69. – DOI 10.52176/2304831X\_2021\_02\_64.
7. Zotov V.B., Sviridova P.A. Strategic vector for the development of infrastructure in the "Youth Policy" industry in the Tula region // Municipal Academy. – 2023. – No. 4. – P. 294-301. – DOI 10.52176/2304831X\_2023\_04\_294.
8. Uzunyan A.S., Kuzmina E.Yu. The influence of the digital environment on the motivation and professional development of employees // Municipal Academy. – 2022. – No. 3. – P. 29-36. – DOI 10.52176/2304831X\_2022\_03\_29.
9. Serebryakova G.V., Nezamaikin I.V. Value design of training of civil servants // Municipal Academy. – 2020. – No. 2. – P. 37-44.
10. Denisova I. V. Clarification of the concept of "diversification" // Bulletin of Eurasian Science. – 2022. – T. 14, No. 6.
11. Zotov V.B., Isaeva M.I. Issues of local self-government in modern Russian and foreign studies // Municipal Academy. – 2023. – No. 3. – P. 11-16. – DOI 10.52176/2304831X\_2023\_03\_11.
12. Afanasyev V.Ya., Raichenko A.V., Polyakov M.B. Historical approaches, effective solutions and promising developments of the domestic school of management for mobilizing the potential of ecosystems // Management. – 2023. – T. 11, No. 3. – P. 5-14. – DOI 10.26425/2309-3633-2023-11-3-5-14.

УДК 368

DOI: [10.52176/2304831X\\_2024\\_02\\_285](https://doi.org/10.52176/2304831X_2024_02_285)

EDN: [PJYQPQ](https://www.edn.ru/PJYQPQ)

## Медицинское страхование в России и Тульском регионе: проблемы и перспективы в развитии

## Medical insurance in Russia and the Tula region: problems and prospects in development



### **Седова Ирина Николаевна**

Новомосковский институт (филиал) федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российский химико-технологический университет имени Д.И. Менделеева», доцент кафедры «Экономика, финансы и бухгалтерский учет», кандидат экономических наук, доцент, 301665, Тульская обл., Новомосковский р-н, г. Новомосковск, ул. Дружбы, д. 8.  
e-mail: [cedow2010@mail.ru](mailto:cedow2010@mail.ru)

### **Irina Nikolaevna Sedova**

Novomoskovskiy Institute (branch) of the Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "D.I. Mendeleev Russian University of Chemical Technology", Associate Professor of the Department of Economics, Finance and Accounting, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, 301665, Tula Region, Novomoskovskiy district, Novomoskovsk, Druzhby str., 8.  
e-mail: [cedow2010@mail.ru](mailto:cedow2010@mail.ru)

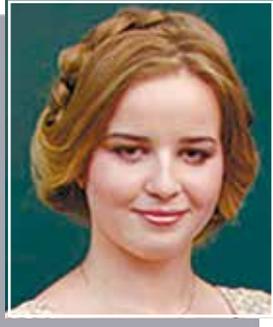


### **Колесникова Татьяна Павловна**

Новомосковский институт (филиал) федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российский химико-технологический университет имени Д.И. Менделеева», доцент кафедры «Менеджмент», кандидат экономических наук, доцент, Россия, 301665, Тульская обл., Новомосковский р-н, г. Новомосковск, ул. Дружбы, д. 8.  
e-mail: [tanyapk@rambler.ru](mailto:tanyapk@rambler.ru)

### **Tatiana Pavlovna Kolesnikova**

Novomoskovskiy Institute (branch) of the Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "D.I. Mendeleev Russian University of Chemical Technology", Associate Professor of the Department of Management, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Russia, 301665, Tula region, Novomoskovskiy district, Novomoskovsk, Druzhby str., 8.  
e-mail: [tanyapk@rambler.ru](mailto:tanyapk@rambler.ru)



**Колесникова Виктория Дмитриевна**

Новомосковский институт (филиал) федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российский химико-технологический университет имени Д.И. Менделеева», кафедра «Менеджмент», студентка 4 курса, Россия, 301665, Тульская обл., Новомосковский р-н, г. Новомосковск, ул. Дружбы, д. 8.  
e-mail: vikash.15@yandex.ru

**Victoria Dmitrievna Kolesnikova**

Novomoskovskiy Institute (branch) of the Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "D.I. Mendeleev Russian University of Chemical Technology", Department of Management, 4rd year student, Russia, 301665, Tula region, Novomoskovsky district, Novomoskovsk, Druzhby str., 8.  
e-mail: vikash.15@yandex.ru



**Виктория Александровна Струженкова**

Новомосковский институт (филиал) федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российский химико-технологический университет имени Д.И. Менделеева», кафедра «Менеджмент», студентка 2 курса, Россия, 301665, Тульская обл., Новомосковский р-н, г. Новомосковск, ул. Дружбы, д. 8.

**Victoria Aleksandrovna Struzhenkova**

Novomoskovsky Institute (branch) of the federal state budgetary educational institution of higher education "Russian Chemical and Technological University named after D.I. Mendeleev," Department "Management," 2nd year student, Russia, 301665, Tula region, Novomoskovsky district, Novomoskovsk, st. Friendship, d. 8.

**Аннотация.**

В научной статье рассматриваются вопросы обязательно-го медицинского страхования. Проведен сравнительный анализ ОМС и ДМС. Выявлены преимущества и недостатки использования видов страхования.

**Ключевые слова.**

Медицинские услуги, добровольное медицинское страхо-вание, утверждение, исполнение бюджета федерального фонда, качество услуг.

**Введение**

Актуальность темы исследования на-правлено на формирование системы оказания качественной медицинской по-мощи в Российской федерации. Одна-ко в стране существует ряд барьеров для достаточного уровня медицинского об-служивания. Возможность оказания бес-платного обслуживания населения имеет

**Abstract.**

The scientific paper addresses the issues of compulsory health insurance. Comparative analysis of OMS and VHI was performed. The advantages and disadvantages of using insurance types have been identified.

**Keywords.**

Medical services, voluntary medical insurance, approval, execu-tion of the budget of the federal fund, quality of services.

весомое преимущество в качестве пока-зателей оценки страны в мировой рейтин-ге по качеству жизни, но имеет достаточно сложные внутренние рычаги, которыми управляет государство.

**Основная часть**

В России Фонд ОМС (обязательного медицинского страхования) занимается

услугами на оказание бесплатной медицинской помощи. Возможность получения бесплатной помощи является весомым показателем в качестве оценки жизни населения нашей страны, но не стоит забывать и о достаточно большом объеме средств, которые необходимы для ведения данной деятельности в полном объеме и качественно. Часть расходов также покрывается за счет средств Фонда. Доля средств обязательного медицинского страхования в общих расходах здравоохранения составляет более 70% [1, 2, 3].

Территориальная программа ОМС разрабатывается на основе Базовой программы ОМС, но за счет дополнительного

финансирования на уровне конкретного субъекта РФ, в котором проживает гражданин, предусматривает возможность получить бесплатную медицинскую помощь в более углубленном и расширенном формате [4, 5]. В настоящее время по полису ОМС проходит и в других регионах, но в ведущих центрах и поликлиниках столицы, что делает возможным получить качественную консультацию. Реализация данной государственной программы имеет положительные и отрицательные черты в своей работе (таблица 1), но выполнение важной задачи является весомой характеристикой развитого государства.

Таблица 1

**Положительные стороны и сложности ОМС (обязательного медицинского страхования)**

Преимущества	Недостатки
Можно получить помощь в любом месте РФ	Из-за недостаточности финансирования и нехватки кадров страдает качество предоставляемых услуг
Гражданин может сам выбрать страховщика, медицинскую организацию и врача	Неполное покрытие требуемых услуг
	Невысокая фактическая защищенность пациентов, если речь идет о халатности или ошибке медицинских работников
	Отсутствие определенного перечня услуг, положенных для населения
	Отсутствие единых стандартов диагностических мероприятий и лечения в регионах страны.

Реализация данной программы происходит за счет целевых взносов, оплачиваемых работодателем и на протяжении последних лет видно изменение их из-за увеличения численности работающего

населения и увеличения уровня заработной платы, особенно у отдельных категорий профессий, что неизбежно ведет к росту общего значения (рис. 1)

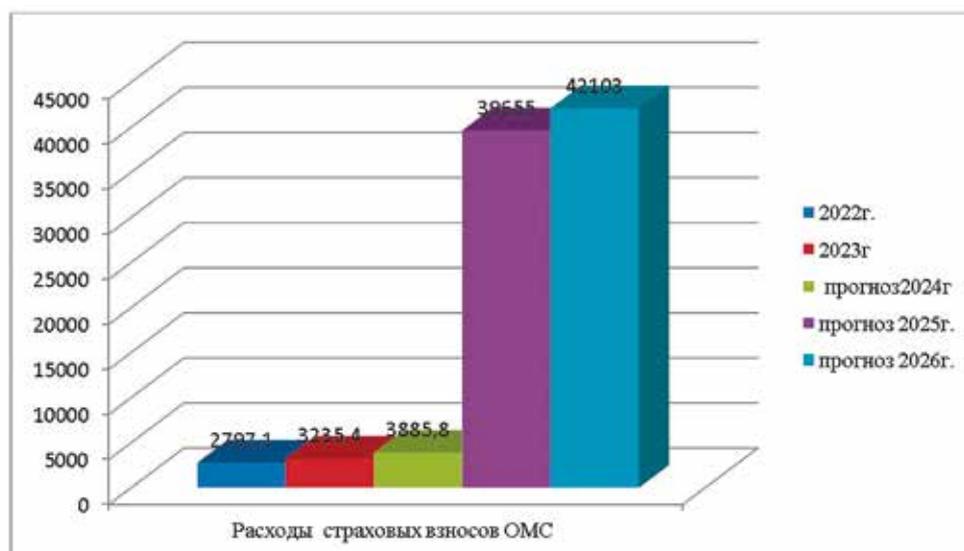


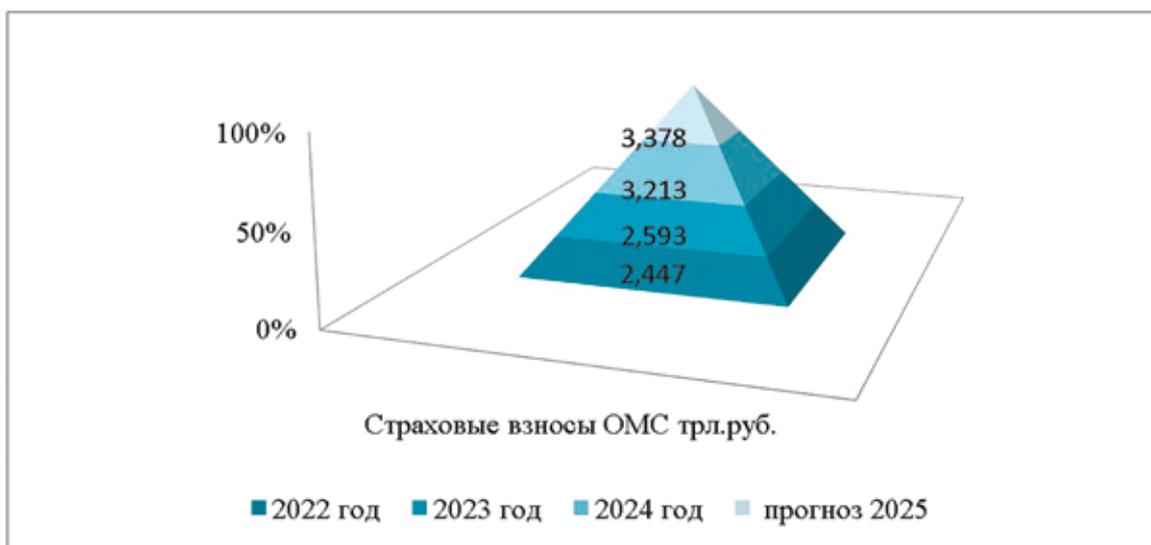
Рисунок 1. Поступления страховых взносов ОМС, трлн. руб.

Стоит выделить достаточно ярко выраженную линию тренда, что может представлять надежду не только на количество, но и качество оказываемых медицинских услуг обязательного характера.

Данные взносы составили в 2022 г.- 2,447 трлн. рублей, в 2023 г.— 2,593 трлн. рублей, в 2024 г. планируется —3, 213 трлн. руб., а в 2025 году планируется взнос в 3,378 трлн. руб. (рис. 2) [6].

В 2026 г. взнос может увеличиться до 4, 192 трлн. руб. [6,7].

В 2026 году планируемый рост доходов по сравнению с текущим будет достигать до 34% [8]. Из рисунков 1 и 2 можно заметить, что по прогнозам на будущее, планируемые расходы превышают доходы. Исходя из данных, видно, что показатель кассового исполнения растёт с каждым годом, превышая утвержденный бюджет [9].



**Рисунок 2. Расходы страховых взносов ОМС в России, трл. руб.**

Это связано с ростом численности заболеваемости у людей, потребности в услугах ОМС, что характеризуют достаточно большие проблемы со здоровьем у населения, как следствие и ростом затрат на профилактику, диспансеризацию, что может улучшить показатели здоровья.

Из анализируемых данных видно, что поступление доходов с каждым годом увеличивается - значение исполнения бюджета в основном равное - с доходами, единичный случай превышение расходов над доходами отслеживался в 2021-2022 году [10]. В таких случаях возникает дефицит бюджета, это можно компенсировать привлеченными средствами – займами, полученными в государственной валюте путем выпуска ценных бумаг, кредитами иностранных государств, банков и фирм; ссудами, поступлениями от продажи имущества, находящегося в федеральной собственности государства [11, 12].

Дефицит бюджета можно решить, путем анализа статей расходов на здравоохранение, пополнение государственных запасов и резервов. Главное выявить раздел, который нуждается в перераспределении денежных ресурсов [13].

По базовому варианту прогноза социально-экономического развития России расчет показателей бюджета произведен на численность застрахованных в количестве 144,1 млн. человек, из которых 62,9 млн. работающих и 81,2 млн. — неработающих граждан.

Рассмотрим региональный бюджет Тульской области города Новомосковска. На 1 марта 2024 года численность населения (постоянных жителей) Тульской области города Новомосковска составляет 133 791 человек, из них:

- детей в возрасте до 6 лет - 13 329 чел.,
- подростков (школьников) в возрасте от 7 до 17 лет - 15 838 чел.,

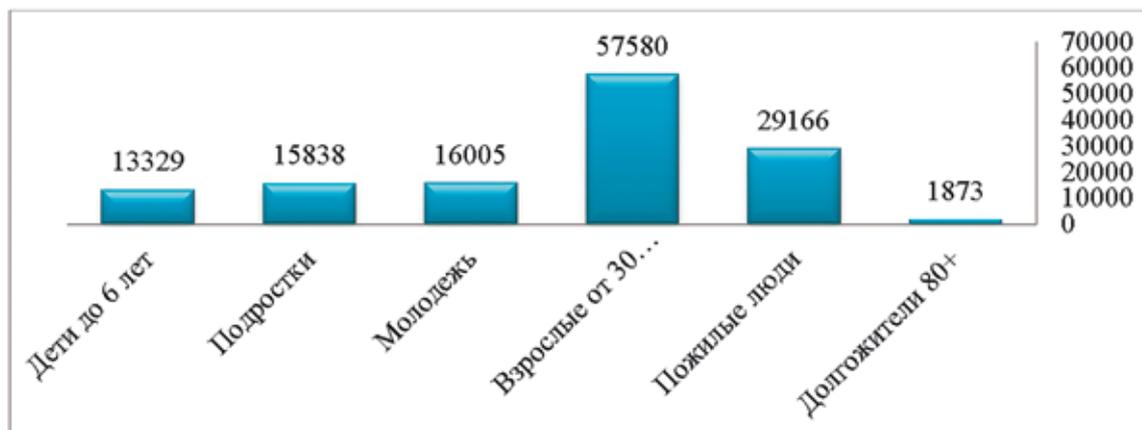


Рисунок 3. Структура населения Новомосковска на 1 марта 2024г.

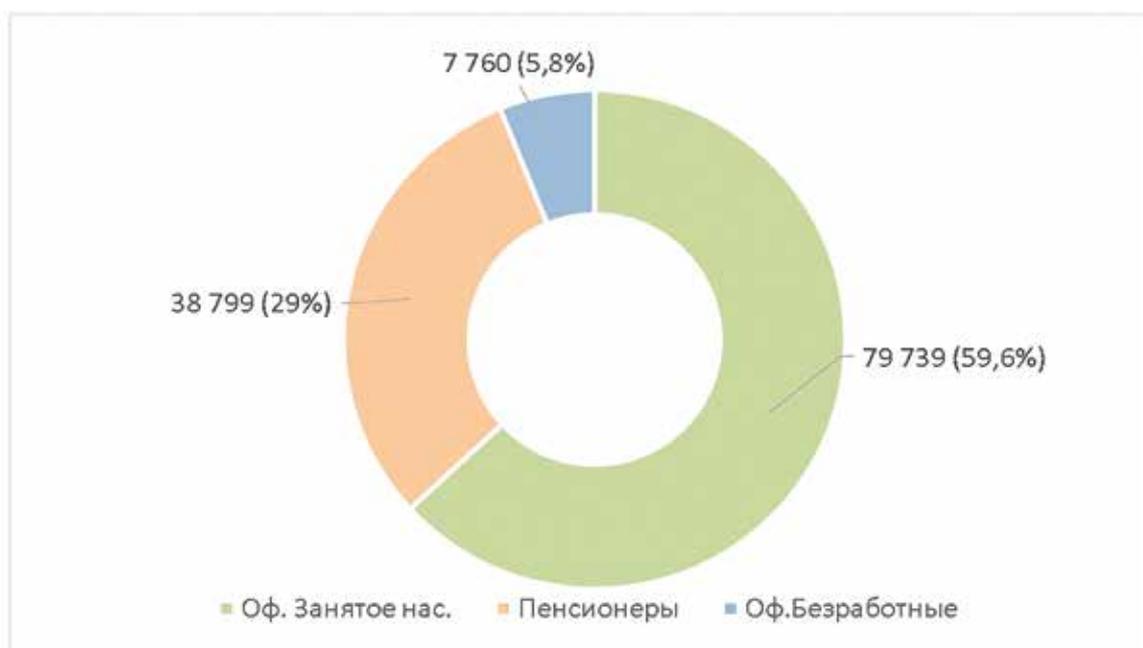


Рисунок 4. Групповая структура населения Новомосковска Тульской области на 1 марта 2024 года

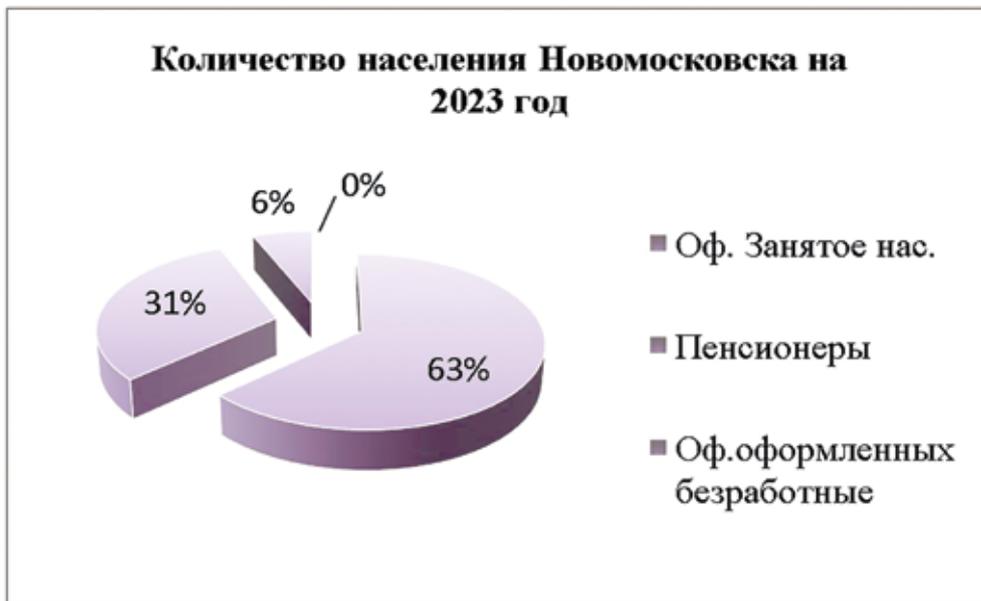
- молодежи от 18 до 29 лет - 16 005 чел.,
- взрослых в возрасте от 30 до 60 лет - 57 580 чел.,
- пожилых людей от 60 лет - 29 166 чел.,
- долгожителей Новомосковска старше 80 лет - 1 873 чел. (рис. 3, 4) [9].

Основная численность населения города представлена структурой лиц, которым необходимо систематически проводить исследования своего уровня здоровья, а

также это именно та группа, которая обращается к медицинским услугам.

Распределение населения Новомосковска относительно официально занятого населения и безработных приведена на рисунке 5.

Всего Новомосковска количество официально занятого населения составляет 79 739 человек (59.6%), пенсионеров 38 799 человек (29%), а официально оформленных и состоящий на учете безработных 7 760 человек (5.8%) [8].



**Рисунок 5. Численность населения Новомосковска на 31 декабря 2023 год**

В результате исследований видно, что официально занятого населения больше в 1,5-2 раза, чем количество пенсионеров и официально оформленных безработных. Хотя мы знаем, что не учтено количество не оформленных безработных, что тоже влияет на статистические данные [14].

Число жителей России с полисами добровольного медицинского страхования (ДМС) в 2023 году сократилось на 5 млн. руб. - до 31,8 млн. человек. На фоне снижения числа застрахованных объем взносов в прошлом году вырос на 6,9%, до 213,7 млрд. руб. Банк России связывает

это с ростом средней премии и ценообразованием медицинских услуг [6].

Поддержку рынку оказывает устойчивый спрос на полисы ДМС со стороны юридических и физических лиц. Один из факторов устойчивого спроса - большое внимание со стороны граждан и работодателей к здоровью сотрудников. Но аналитика показывает, что сотрудников, которых работодатели обеспечивают полисами, стало меньше [4]. Это связано с изменением экономического состояния компаний и возможностью работодателей проводить выбор данного медицинского обслуживания. Как показы-

**Таблица 2**

**Отличительные особенности ДМС от ОМС**

ОМС	ДМС
Выдается бесплатно каждому гражданину РФ без ограничений по состоянию здоровья	Коммерческое направление
Финансирование из государственного бюджета	Лечение не может выходить за пределы страховой суммы
	Если процедура или лечение не входит в договор, то застрахованный получит отказ
	Работодатель, предоставляя сотрудникам добровольный полис, сам выбирает программу и страховой лимит. Зачастую мнение работников не учитывается.

вает статистика спектр, качество, и уровень предоставляемых услуг по ДМС выше, по сравнению ОМС. Сравнительная характеристика услуг представлена в таблице.

Но с уходом иностранных компаний из России, которые зачастую покупали дорогие программы, покупательная способность также снизилась среди розничных клиентов, а также малого и среднего бизнеса. Аналитика показывает, что количество заключенных договоров добровольного медицинского составляет примерно 8% россиян.

Доля ОМС составляет большую часть страхового рынка, так как этот вид страхования регламентирован законодатель-

но в стране. Не все категории работников удостоиваются полиса ДМС, многое зависит от места работы и отношения работодателя к своим сотрудникам. Остальным гражданам нужно рассчитывать на программу обязательного медицинского страхования. Часто работодатель оформляет семейный полис добровольного медицинского страхования, когда услугами могут пользоваться сам страхователь и его родственники.

Некоторые виды услуг не включены в программу ОМС, что заставляет прибегнуть к платным услугам.

В 2021 году количество лиц, оформившие полисы добровольного медицин-



Рисунок 6. Предпочтения потребителей группы впервые обратившихся в платную клинику %

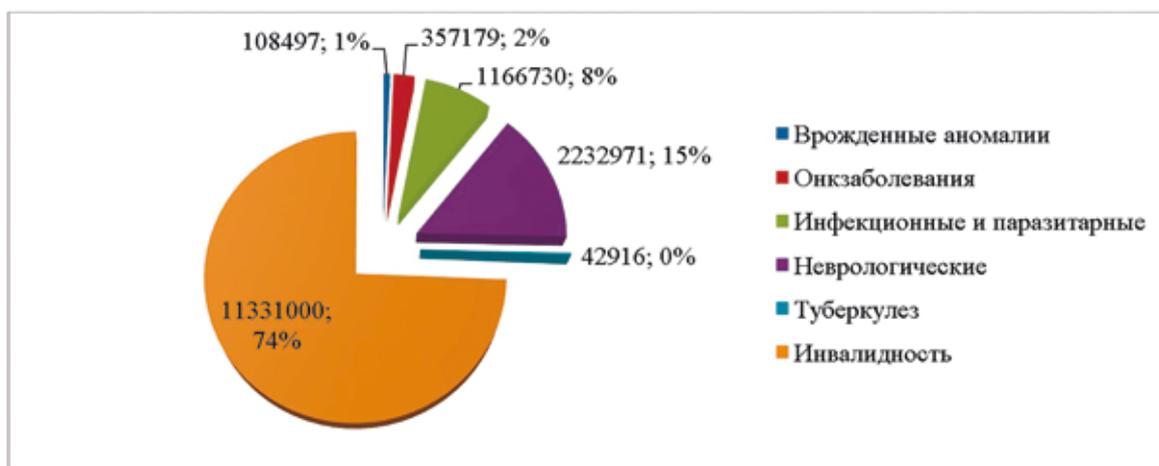


Рисунок 7. Перечень заболеваний, которые не входят в полис ДМС по количеству зарегистрированных человек

ского страхования возросло на 957395 человек. Оформление происходило как самостоятельно, так и при помощи работодателей. 2021 год служит показателем не оправившегося иммунитета населения после новых вспышек вирусной инфекции Covid-19, что заставило население внимательнее относиться к здоровью.

В 2022 году средняя стоимость страховки выросла на 5,9%, составив 17,5 тыс. рублей, число застрахованных людей снизилось на 4,2% до 26 млн. человек [7].

В 2023 году стоимость страховки выросла, и начинается от 20 тыс. рублей, т.е. приблизительно на 14%, а число застрахованных по ДМС по сравнению с предыдущим годом возросло примерно на 24%, а это примерно на 1,4 млн. чел.

Наиболее значимым фактором предпочтения потребителей в выборе платной клиники это удовлетворенность в предыдущем обращении 34% и высокие показатели репутации клиник 23%, значит, есть высококвалифицированные врачи [8]. На рисунке 6 приведены основные факторы, влияющие на выбор медицинской организации.

С юридической точки зрения программа добровольного медицинского страхования включает ряд ограничений (рис.7), а также полис действует ограниченное количество времени - год.

Большую часть доли заболеваний занимает инвалидность (более 74%) и болезни неврологического характера 15%.

Из преимуществ использования добровольного полиса, позволяет получить социальный налоговый вычет, обеспечивает выигрышное посещение платных клиник и возможность проходить обследования на современном оборудовании, что влияет на точность результатов.

Недостаточный уровень доходов значительной части населения зачастую не позволяет оформить полис ДМС.

### **Заключение**

Важным аспектом по-прежнему является качество жизни населения и соответствие государственным гарантиям. Поэтому важно:

- обеспечить сбалансированность доходов и расходов ОМС, а также гаран-

тированность бесплатной медицинской помощи в расширенных аспектах;

- проводить тщательно аналитику неработающего населения;

- увеличить долю средств ОМС в финансировании территориальных программ по обеспечению населения региона бесплатной медицинской помощью;

- увеличить долю доходов системы ОМС от поступлений платежей из бюджета на неработающее население;

- обеспечить поддержку ДМС;

- расширить список видов медицинской помощи по ОМС.

**Список источников:**

1. Бюджетный кодекс Российской Федерации от 31 июля 1998 г. № 145-ФЗ (в ред. ФЗ от 01 января 2017 г. № 128-ФЗ) // Собрание законодательства РФ. – 1998. – № 31. – Ст. 3823.
2. Информационно правовое обеспечение Гарант [Режим доступа]- <https://base.garant.ru/10100758/ee9753586947f35135b65aed7a30547c/> от 20.01.2024 г.
3. Отчет о результатах деятельности Федерального фонда обязательного медицинского страхования в 2023 году [Режим доступа]- [https://www.ffoms.gov.ru/system-oms/about-fund/fund-activities/ОТЧЕТ\\_ФОМС\\_за\\_2020\\_год\\_\\_02.08.2021.pdf](https://www.ffoms.gov.ru/system-oms/about-fund/fund-activities/ОТЧЕТ_ФОМС_за_2020_год__02.08.2021.pdf) от 20.01.2024 г.
4. База данных платформа [Режим доступа]- <https://pltf.ru/wp-content/uploads/2021/11/oms-platforma-analiticheskiy-doklad.pdf> от 20.01.2022 г.
5. О Счетной палате Российской Федерации: Федеральный закон от 05.04.2013 N 41-ФЗ (ред. от 27.10.2016) [Электронный ресурс] / Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_144621/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_144621/) (дата обращения 05.03.2024 г).
6. Эффективность экономики России: Федеральная служба государственной статистики [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat\\_main/rosstat/ru/statistics/efficiency/#](http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/efficiency/#) (Дата обращения 05.03.2024 г.)
7. Федеральный закон от 27 ноября 2023 г. N 541-ФЗ "О бюджете Федерального фонда обязательного медицинского страхования на 2024 год и на плановый период 2025 и 2026 годов" [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://rg.ru/documents/2023/11/30/document-1701275105902289.html> (дата обращения 07.03.2024 г).
8. Закон Тульской области от 15 декабря 2023 года № 97-ЗТО "О бюджете территориального фонда обязательного медицинского страхования Тульской области на 2024 год и на плановый период 2025 и 2026 годов"[Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://rg.ru/documents/2023/12/18/tula-zakon97-reg-dok.html> (дата обращения 05.03.2024 г).
9. Закон Тульской области от 21.12.2022 № 135-ЗТО "О бюджете территориального фонда обязательного медицинского страхования Тульской области на 2023 год и на плановый период 2024 и 2025 годов"[Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/7100202212230017?index=2> (дата обращения 05.03.2024 г).
10. Зотов В.Б., Терехова К.О., Царапов М.Н. Структура

цифровых технологий в Москве // Муниципальная академия, том 2, № 2, с. 10-15

11. Седова И. Н., Колесникова Т.П. Оценка эффективности использования муниципального имущества и функционирования муниципальных организаций / Муниципальная академия. 2023. № 1. С. 121-129.
12. Седова И.Н., Колесникова Т.П., Лобковская О.З. Актуальность цифровизации в сфере деятельности учреждений здравоохранения // Журнал Экономические и гуманитарные науки. 2023. №12. С. 160-169
13. Седова И.Н., Колесникова Т.П. УПРАВЛЕНИЕ ПЛАНИРОВАНИЕМ И ПРОГНОЗИРОВАНИЕМ ФИНАНСОВ В АВТОМАТИЗИРОВАННОЙ ПРОГРАММЕ «1С:ERP УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЕМ» FINANCIAL PLANNING AND FORECASTING MANAGEMENT IN 1С:ERP / В сборнике: Новые информационные технологии в образовании. Сборник научных трудов XXIII Международной научно-практической конференции. Москва, 2023. С. 41-43.
14. Седова И. Н. Колесникова Т. П., Колесникова В. Д., Недосекина А. И. Экологические проблемы Тульской области и их взаимосвязь с экономикой // Гуманитарные и естественнонаучные факторы решения экологических проблем и устойчивого развития: материалы XX международной научно-практической конференции (Новомосковск, 01–02 декабря 2023 г.) / Российский химико-технологический университет имени Д. И. Менделеева, Новомосковский институт. – Новомосковск, 2023. – с. 86-89.

**References:**

1. Budget Code of the Russian Federation No. 31 of July 1998, 145-FZ (as amended by Federal Law No. 01 of January 2017, 128-FZ) // Collection of Legislation of the Russian Federation. – 1998. – № 31. - Art. 3823.
2. Information Legal Support Guarantor [Access Mode] - <https://base.garant.ru/10100758/ee9753586947f35135b65aed7a30547c/> dated 20.01.2024
3. Report on the results of the Federal Compulsory Health Insurance Fund in 2023 [Access Regime] - [https://www.ffoms.gov.ru/system-oms/about-fund/fund-activities/ОТЧЕТ\\_ФОМС\\_за\\_2020\\_год\\_\\_02.08.2021.pdf](https://www.ffoms.gov.ru/system-oms/about-fund/fund-activities/ОТЧЕТ_ФОМС_за_2020_год__02.08.2021.pdf) of 20.01.2024
4. Platform Database [Access Mode] - <https://pltf.ru/wp-content/uploads/2021/11/oms-platforma-analiticheskiy-doklad.pdf> of 20.01.2022
5. On the Accounts Chamber of the Russian Federation: Federal Law of 05.04.2013 N 41-FZ (as amended by 27.10.2016) [Electronic Resource ]/Access Mode: <http://>

[www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_144621/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_144621/) (date of appeal 05.03.2024).

6. Efficiency of the Russian economy: Federal State Statistics Service [Electronic Resource]. - Access Mode: [http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat\\_main/rosstat/ru/statistics/efficiency/](http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/efficiency/) # (Accessed Date 05.03.2024)

7. Federal Law of November 27, 2023 N 541-FZ "On the budget of the Federal Compulsory Health Insurance Fund for 2024 and for the planning period 2025 and 2026" [Electronic Resource]. - Access mode: <https://rg.ru/documents/2023/11/30/document-1701275105902289.html> (date of appeal 07.03.2024 d).

8. The Law of the Tula Region dated December 15, 2023 No. 97-ZTO "On the budget of the territorial compulsory health insurance fund of the Tula Region for 2024 and for the planning period 2025 and 2026" [Electronic Resource]. - Access mode: <https://rg.ru/documents/2023/12/18/tula-zakon97-reg-dok.html> (date of appeal 05.03.2024 d).

9. The law of the Tula region dated 21.12.2022 No. 135-ZTO "On the budget of the territorial fund of compulsory medical insurance of the Tula region for 2023 and for the planning period 2024 and 2025" [Electronic resource]. - Access mode: <http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/7100202212230017?index=2> (date of appeal 05.03.2024 d).

10. Zotov V.B., Terekhova K.O., Scrachov M.N. Structure of digital technologies in Moscow//Municipal Academy, Volume 2, No. 2, p. 10-15

11. Sedova I.N., Kolesnikova T.P. Assessment of the efficiency of the use of municipal property and the functioning of municipal organizations/Municipal Academy. 2023. № 1. S. 121-129.

12. Sedova I.N., Kolesnikova T.P., Lobkovskaya O.Z. Relevance of digitalization in the field of health care institutions//Journal of Economic and Humanities. 2023. №12. S. 160-169

13. Sedova I.N., Kolesnikova T.P. FINANCIAL PLANNING AND FORECASTING MANAGEMENT IN THE AUTOMATED PROGRAM "1C:ERP ENTERPRISE MANAGEMENT" FINANCIAL PLANNING AND FORECASTING MANAGEMENT IN 1C:ERP/In the collection: New information technologies in education. Collection of scientific works of the XXIII International Scientific and Practical Conference. Moscow, 2023. S. 41-43.

14. Sedova I.N. Kolesnikova T.P., Kolesnikova V.D., Nedosekina A.I. Environmental problems of the Tula region and their relationship with the economy//Humanitarian and natural

science factors for solving environmental problems and sustainable development: materials of the XX international scientific and practical conference (Novomoskovsk, December 01-02, 2023 )/D. I. Mendelov Russian Chemical and Technological University Eeva, Novomoskovsky Institute. - Novomoskovsk, 2023. - p. 86-89

УДК 656.3

DOI: [10.52176/2304831X\\_2024\\_02\\_295](https://doi.org/10.52176/2304831X_2024_02_295)

EDN: [PUMNQE](https://www.edn.ru/PUMNQE)

## Искусственный интеллект в железнодорожной отрасли: преимущества и проблемы внедрения

### Artificial intelligence in the railway industry: advantages and challenges of implementation



**Яна Игоревна Никонова**

ФГБОУ ФО «Сибирский государственный университет путей сообщения», доцент кафедры «Менеджмент на транспорте»  
канд. экон. наук, доцент  
Orcid 0000-0001-6331-4371  
ResearcherID: Q-9156-2018  
Scopus Author ID: 56028600000  
SPIN-код: 3827-3955  
AuthorID: 396470  
ул. Дуси Ковальчук, д. 191, 630049, Новосибирск, Россия  
[nik0novayan@yandex.ru](mailto:nik0novayan@yandex.ru)

**Yana Igorevna Nikonova**

Siberian Transport University, Associate professor at the Department of «Transport management», Candidate of Economic Sciences, Docent  
Orcid 0000-0001-6331-4371, ResearcherID: Q-9156-2018, Scopus Author ID: 56028600000, SPIN-код: 3827-3955, AuthorID: 396470  
Dusi Kovalchuk str., 191, 630049, Novosibirsk, Russia  
[nik0novayan@yandex.ru](mailto:nik0novayan@yandex.ru)



**Анатолий Григорьевич Ивашенко**

Сибирский университет потребительской кооперации (СибУПК), профессор кафедры «Бухгалтерский учет, анализ и аудит», д-р. экон. наук, профессор  
Orcid 0000-0003-0859-0378, SPIN-код: 8308-2880, AuthorID: 547222  
проспект Карла Маркса, д. 24, 630087, Новосибирск, Россия  
[ya\\_shka@list.ru](mailto:ya_shka@list.ru)

**Anatolij Grigor'evich Ivashenko**

Siberian University of Consumer Cooperation (SibUPK), Professor at the Department of «Accounting, analysis and audit», Grand PhD in Economics, professor  
Orcid 0000-0001-6331-4371, SPIN-код: 8308-2880, AuthorID: 547222, Karl Marx Avenue, 24, 630087, Novosibirsk, Russia  
[ya\\_shka@list.ru](mailto:ya_shka@list.ru)

#### *Аннотация.*

Эпоха, которую мы сегодня называем информационным веком, знаменует собой период преобразований, происходящих со скоростью глобализации и развития технологий. С развитием технологий искусственный интеллект, который вошел в нашу жизнь, начал играть все более эффективную роль во всех аспектах человеческой жизни. Он также становится все более распространенным в большинстве инженерных областей, и железнодорожный транспорт не является исключением. Искусственный интеллект, как ключевой компонент цифровой трансформации, привлекает все больше внимания специалистов и практиков с момента, когда было дано его формальное определение. Однако из-за множества новых терминов и их значений, связанных с этой областью, существует опасность того, что профессионалы в сфере железнодорожного транспорта, а также другие заинтересованные лица, могут запутаться в этой терминологической путанице и не сумеют распознать реальные перспективы и возможности, которые предоставляют машинное обучение, искусственное зрение и анализ больших данных. Эти технологии представляют собой лишь некоторые из наиболее многообещающих подходов, связанных с искусственным интеллектом. Цель настоящей статьи заключается в ознакомлении читателей с основными концепциями и потенциальными применениями искусственного интеллекта для специалистов и практиков в области железнодорожного транспорта. В статье проведен систематический обзор литературы для оценки применения искусственного интеллекта на железнодорожном транспорте, определены его основные категории и области применения и выделены основные преимущества внедрения искусственного интеллекта. Кроме того, в статье представлены потенциальные проблемы искусственного интеллекта на железнодорожном транспорте.

#### *Ключевые слова.*

Искусственный интеллект, категории, области применения, железнодорожный транспорт, преимущества, проблемы внедрения.

#### **Введение**

Железнодорожный транспорт известен своей эффективностью, особенно при перевозке больших партий грузов на большие расстояния. Это также популярный вид пригородного транспорта во многих городских районах. Преимущества железнодорожного транспорта включают более низкий расход топлива на тонно-милю, уменьшение пробок на дорогах и меньшее воздействие на окружающую среду по сравнению с другими видами транспорта. Однако для этого требуется значительная инфраструктура, такая как пути, станции и терминалы. Железнодорожный транспорт - один из старейших и наиболее важных видов транспорта в мире. С момента своего создания железнодорожный транспорт играет жизненно важную роль в пассажирских и грузовых перевозках и является важной частью транспортной системы. Однако железнодорожный сектор сталкивается со многими проблемами, включая растущую конкуренцию со стороны других видов транспорта, стареющую инфраструктуру и задачи обеспечения безопасности. Чтобы решить эти проблемы, железнодорожная отрасль обращается к активному применению цифровых технологий для

#### *Abstract.*

The era that we call the information age today marks a period of transformation taking place at the speed of globalization and technological development. With the development of technology, artificial intelligence, which has entered our lives, has begun to play an increasingly effective role in all aspects of human life. It is also becoming more common in most engineering fields, and rail transport is no exception. Artificial intelligence, as a key component of digital transformation, has been attracting more and more attention from specialists and practitioners since its formal definition was given. However, due to the multitude of new terms and their meanings associated with this field, there is a danger that rail transport professionals, as well as other stakeholders, may become entangled in this terminological confusion and fail to recognize the real prospects and opportunities that machine learning, artificial vision and big data analysis provide. These technologies represent just some of the most promising approaches related to artificial intelligence. The purpose of this article is to familiarize readers with the basic concepts and potential applications of artificial intelligence for specialists and practitioners in the field of railway transport. The article provides a systematic review of the literature for evaluating the use of artificial intelligence in railway transport, identifies its main categories and areas of application and highlights the main advantages of the introduction of artificial intelligence. In addition, the article presents potential problems of artificial intelligence in railway transport.

#### *Keywords.*

Artificial intelligence, categories, applications, railway transport, advantages, problems of implementation.

улучшения своей деятельности и обеспечения лучшего обслуживания клиентов. Нет никаких сомнений в том, что весь мир, благодаря последовательному технологическому развитию, находится на пороге вступления в новую эру, которая является эпохой четвертой промышленной революции и цифровой трансформации, которая изменит детали человеческой жизни, опираясь на применение искусственного интеллекта, анализ больших данных, Интернета вещей, квантовые вычисления, робототехнику, блокчейн и других технологий.

Искусственный интеллект (ИИ) способен произвести революцию в железнодорожной отрасли, и в этой статье исследуется потенциальная роль искусственного интеллекта в ее развитии. В работе рассмотрены различные области применения ИИ на железнодорожном транспорте, его преимущества, проблемы и перспективы на будущее. В последние годы развитие технологии искусственного интеллекта стало революционным. Ресурсы искусственного интеллекта и его инструменты, такие как цифровой текст, видео, изображения и звуки, занимают важное место в различных областях. Это создало новую платформу в сфере железнодорожного транспорта, позволяющую расширить навыки работы с цифровыми технологиями.

#### **Теоретические исследования**

Концепция искусственного интеллекта (ИИ) не нова. Она была впервые представлена в 1642 году с появлением первой механической счетной машины, которую построил французский математик Блез Паскаль. Современный искусственный интеллект появился в 1950-х годах с целью решения сложных математических задач и создания «думающих машин». С самого начала существовали две противоречивые стратегии. Одним из методов был старый добрый искусственный интеллект (GOFAI), основанный на логическом классическом символическом AI, а вторым - искусственная нейронная сеть (ANN), основанная на наборе связанных блоков или узлов, называемых искусственными нейронами, которые в общих чертах моделируют нейроны в биологическом мозге.

Джон Маккарти ввел термин «искусственный интеллект» в 1955 году [8]. Искусственный интеллект - это интеллект машин или программного обеспечения, в отличие от интеллекта человека или животных. Это также область компьютерных наук, которая занимается разработкой и изучением интеллектуальных машин. «Искусственный интеллект» может также относиться к самим машинам.

#### **Методология**

Методология, используемая в этой исследовательской работе включает в себя многогранный подход, который объединяет сбор данных, анализ и критическое изучение существующей литературы. Данная методологическая основа разработана для обеспечения всестороннего понимания проблем и перспектив развития искусственного интеллекта на основе эмпирических данных, тематических исследований и теоретических выводов.

#### **Основная часть**

Искусственный интеллект стал одной из ключевых технологических тенденций последнего десятилетия. С его быстрым распространением в различных областях возникло множество разнообразных определений, соответствующих конкретной области применения.

Универсального определения искусственного интеллекта не существует, и по мере появления на рынке новых технологий его определение меняется. Часто цитируемое и используемое определение ИИ - это «способность системы правильно интерпретировать внешние данные, извлекать уроки из таких данных и использовать полученные знания для достижения конкретных целей и задач посредством гибкой адаптации» [15]. В широком смысле искусственный интеллект может быть определен как «интеллект, демонстрируемый машинами», или, с точки зрения теоретических исследований, изучение того, «как цифровые компьютеры и алгоритмы выполняют задачи и решают сложные проблемы, которые обычно требуют (или превосходят) человеческий интеллект, рассуждения, а также способность к прогнозированию, необходимая для адаптации к изменяющимся обстоятельствам» [18].

Новые концепции искусственного интеллекта основаны на способности технологических систем преобразовывать информацию, что означает, что вычислительные средства обладают аналитическими возможностями и могут генерировать новые идеи. Например, Чоудхури и др. определяют искусственный интеллект как «способность системы, созданной человеком, которая состоит из алгоритмов и программного обеспечения, предназначенных для идентификации, интерпретации, генерации информации и извлечения уроков из источников данных для достижения конкретных заранее определенных целей и задач» [13]. Абиоие и др. (2021) предполагают, что существует три основных типа искусственного интеллекта: искусственный узкий интеллект, искусственный общий интеллект и искусственный сверхинтеллект или сверхразум [6].

По сравнению с другими видами технологий искусственный интеллект отличается тем, что позволяет компьютеру обучаться [14]. Это означает, что компьютер может анализировать письменную и устную информацию для выявления тенденций. Ключевая особенность искусственного интеллекта заключается в том, что это искусственная, а не созданная человеком технология, которая является интеллектуальной с точки зрения возможности учиться на собственном опыте (Huang & Rust, 2022) [12].

Это означает, что он похож на человека в том, как он мыслит и реагирует [9]. Он может выполнять задачи, подобные человеческим, и имитировать когнитивные способности человека.

В зависимости от уровня искусственного интеллекта он был разделен на три категории (рис. 1).

Основные области применения искусственного интеллекта представлены в таблице 1.

На железнодорожном транспорте используется несколько типов технологий искусственного интеллекта. Машинное обучение - это искусственный интеллект, который позволяет машинам извлекать уроки из данных без явного программирования [7]. Эта технология используется на железнодорожном транспорте для разработки моделей прогнозного технического обслуживания, которые могут помочь предотвратить поломки и сократить время простоя. Другим важным типом технологии искусственного интеллекта является компьютерное зрение. Компьютерное зрение - это искусственный интеллект, который позволяет машинам распознавать и интерпретировать визуальные данные, такие как изображения и видео [10]. Компьютерное зрение используется на железнодорожном транспорте для разработки интеллектуальных систем видеонаблюдения, которые могут помочь повысить безопасность [19].

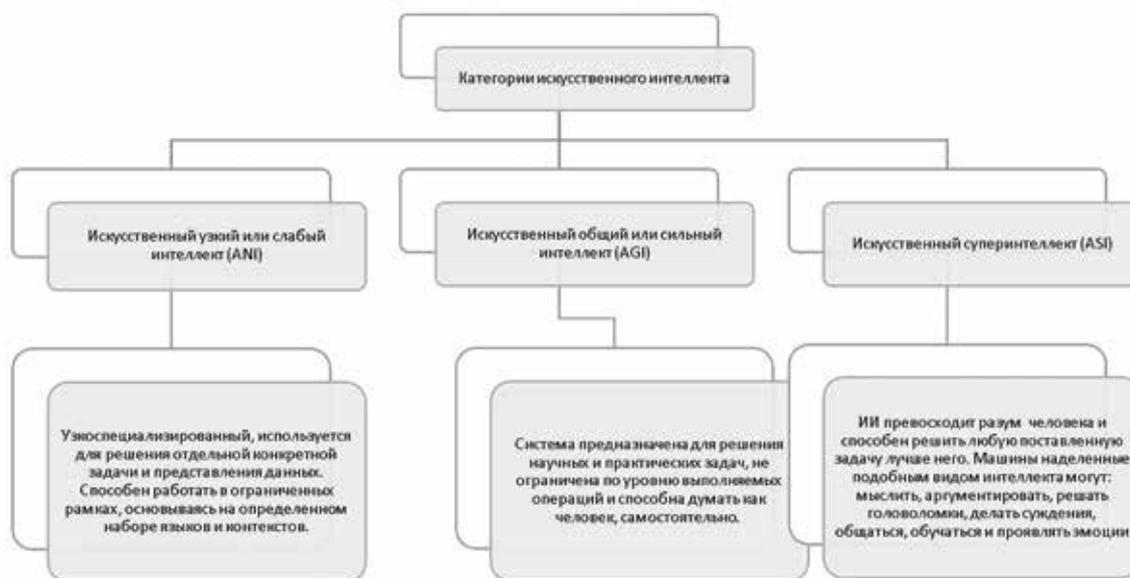


Рисунок 1. Категории искусственного интеллекта [Составлено по: 6]

Таблица 1

Области применения искусственного интеллекта

Области применения ИИ	Характеристика
Машинное обучение	Обучает машины принимать решения на основе накопленного опыта, имитируя работу человеческого мозга.
Компьютерное зрение	Помогает понять изображение, разлагая его и изучая различные части объектов
Когнитивные вычисления	Машины анализируют тексты, речь, изображения так, как это делал бы человек, стремясь достичь желаемого результата.
Глубокое обучение	Имитирует работу человеческого мозга при обработке данных и создании моделей для их использования при принятии решений
Нейронные сети	Пытаются распознать взаимосвязи в наборе данных с помощью процесса, который имитирует работу человеческого мозга
Обработка естественного языка	Искусственный интеллект представляет собой область науки, занимающуюся чтением, пониманием и интерпретацией языка машинами, фокусируясь на взаимодействии компьютеров с людьми через естественный язык.

Интеграция искусственного интеллекта в корпоративные процессы становится одним из основных тенденций мирового рынка технологий в ближайшие годы. Согласно отчету International Data Corporation (IDC), затраты предприятий на исследования и разработки в сфере искусственного интеллекта достигнут 110 миллиардов долларов в 2024 году (для сравнения в 2020 году – 50,1 миллиардов долларов) [2].

Основываясь на прогнозе IDC объём глобального рынка программного обеспечения для ИИ увеличится в 2027 году почти до 251 миллиарда долларов по сравнению с 64 миллиардами долларов по итогам 2022 года, при этом совокупный годовой темп роста (CAGR) составит 31,4%. Представленный прогноз для рынка программного обеспечения, для искусственного интеллекта, включает платформы искусственного интеллекта,

приложения ИИ, программное обеспечение для системной инфраструктуры ИИ (SIS) и программное обеспечение для разработки и развертывания приложений ИИ (AD&D) (за исключением платформ ИИ). Однако в него не входят платформы и приложения генеративного ИИ, которые, по недавним прогнозам IDC, принесут доход в размере \$55,7 млрд в 2027 году [20].

Согласно прогнозам McKinsey, 70% компаний в следующие десять лет внедрят хотя бы один вид искусственного интеллекта для решения своих задач. Инвестировать в искусственный интеллект планирует 88% организаций [16].

На рисунке 2 приведен прогноз развития мирового рынка ИИ по оценке экспертов Росатома, в том числе генеративного ИИ, при этом CAGR составит 26,4% в период с 2023 до 2032 г.



Рисунок 2. Объем мирового рынка ИИ, млрд долл. [3]

Рынок генеративного искусственного интеллекта США является доминирующим, на втором месте находится Китай, далее следуют рынки Германии и Японии (табл. 2).

Согласно прогнозам того же Росатома внедрение генеративного ИИ может по-

тенциально увеличить глобальную экономическую активность по всему миру ежегодно до 2040 г, примерно около 2,6 – 7,9 трлн долл. США [3].

В таблице 3 приведена оценка влияния генеративного ИИ на некоторые отрасли экономики совокупно по миру.

**Таблица 2**

**Прогноз развития рынка генеративного ИИ по отдельно взятым странам за период с 2024 до 2032 гг., млрд долл. [3]**

Наименование страны/ региона	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032
США	23,8	31,8	43,9	63,0	72,1	82,9	95,9	113,5	135,1
Китай	8,4	11,6	16,8	25,1	29,9	35,8	43,1	51,0	60,8
Германия	2,8	3,8	5,3	7,7	8,9	10,4	12,1	14,4	17,1
Япония	2,7	3,7	5,2	7,7	9,1	10,7	12,7	15,0	17,8
Франция	1,8	2,5	3,5	5,0	5,8	6,8	7,9	9,4	11,1
Индия	1,2	1,6	2,4	3,5	4,2	5,1	6,1	7,3	8,6
Россия	0,6	0,7	1,0	1,4	1,6	1,9	2,2	2,6	3,0
Мир	66,9	90,7	127,2	185,4	215,5	252,0	296,4	350,8	417,6

**Таблица 3**

**Оценка влияния генеративного ИИ по некоторым отраслям [3]**

Наименование отраслей	Влияние генеративного ИИ на выручку в отрасли, % годовых		Влияние генеративного ИИ на выручку, млрд долл. в год	
	от	до	от	до
1. Обрабатывающие производства				
0.1. Авиастроение, космос, автомобилестроение, ОПК	1,4	2,4	170	290
1.2. Химическая промышленность	0,8	1,3	80	140
0.3. Электроэнергетика	1,3	2,3	100	170
1. Добыча полезных ископаемых	0,7	1,2	120	200
2. Электроэнергетика и водоснабжение	1,0	1,6	150	240
3. Торговля оптовая	1,4	2,3	160	270
4. Транспортировка и хранение	1,0	1,8	165	270
5. Сельское хозяйство	0,6	1,0	40	70
6. Финансовая сфера	2,8	4,7	200	340

Российские ИТ-гиганты также проявляют интерес к этой области. Объем российского рынка искусственного интеллекта увеличился по итогам 2023 года на 18 % по сравнению с 2022 годом и достиг почти 650 млрд руб. Более тысячи организаций в Российской Федерации занимаются разработкой ИИ-технологий, а научные исследования в данной области ведут более 90 исследовательских центров [5].

В 2019 году была разработана, а в 2023 году – обновлена Национальная стратегия развития искусственного интеллекта [4]. Согласно «Дорожной карте разви-

тия нейротехнологий и искусственного интеллекта», к 2024 году объем российского рынка решений в области искусственного интеллекта достигнет 160 миллиардов рублей, что в 76 раз больше, чем сейчас. К 2030 году в сфере искусственного интеллекта будут действовать около тысячи компаний и более 10 тысяч специалистов [1].

Прогноз экспертов Росатома влияния генеративного ИИ на экономику. Расчеты показывают влияние этой технологии на экономику РФ в 1 – 2 трлн руб. в год (табл. 4).

Таблица 4

Оценка влияния генеративного ИИ на отдельные отрасли экономики РФ [3]

Наименование отраслей	Оценка влияния генеративного ИИ на ВВП РФ по отраслям, % годовых		Оценка влияния генеративного ИИ на ВВП РФ по отраслям, млрд руб. в год	
	от	до	от	до
1. Обрабатывающие производства	0,5	1,1	118,9	61,5
2. Добыча полезных ископаемых	0,3	1,0	64,9	216,4
3. Электроэнергетика и водоснабжение	0,2	0,6	9,2	27,7
4. Торговля оптовая и розничная	1,0	2,2	211,1	464,5
5. Транспортировка и хранение	0,6	1,0	59,6	99,4
6. Сельское хозяйство	0,2	0,5	9,6	31,9
7. Финансовая сфера	1,4	2,8	104,3	208,6
8. Наука и образование	0,9	1,8	108,6	217,2
9. Медицина и здравоохранение	1,2	2,6	72,4	156,8
10. Строительство и недвижимость	0,3	0,9	74,5	223,5
11. Телеком и связь, медиа (в т.ч. реклама)	1,8	3,1	76,6	132,0
12. Госсектор (военная безопасность, социальное обеспечение)	0,5	1,0	62,1	124,2
13. Прочее	0,0	0,1	6,9	11,4
ИТОГО:			978,7	2175,2

Огромные возможности генеративного ИИ должны сочетаться с гарантиями занятости, правами интеллектуальной собственности и этическими нормами.

Искусственный интеллект играет все более значимую роль в развитии железнодорожного транспорта, предлагая

многочисленные преимущества, повышающие эффективность, безопасность и общее функционирование. Ключевые области, в которых искусственный интеллект оказывает влияние на развитие железнодорожного транспорта представлены в таблице 5.

Таблица 5

Ключевые области, в которых искусственный интеллект оказывает влияние на развитие железнодорожного транспорта

Прогнозирующее техническое обслуживание	ИИ используется для анализа огромных объемов данных с датчиков в поездах и на путях, чтобы прогнозировать потенциальные отказы оборудования до того, как они произойдут. Этот подход помогает планировать мероприятия по техническому обслуживанию, сокращать количество неожиданных поломок и сводить к минимуму сбои в работе. В результате бригады технического обслуживания могут более эффективно сосредоточить свои усилия, снижая когнитивную нагрузку, связанную с реактивным решением проблем [21].
---	--

Автономные поезда	Алгоритмы искусственного интеллекта используются в системах автоматического управления поездами. Эти системы могут оптимизировать расписание поездов, управлять движением и обеспечивать безопасные расстояния между поездами. Люди-операторы могут сконцентрироваться на более важных задачах принятия стратегических решений за счет автоматизации определенных функций управления, снижая когнитивную нагрузку, связанную с рутинными операциями [17].
Повышенная безопасность	Видеоаналитика на базе искусственного интеллекта и сенсорные технологии могут отслеживать и обнаруживать потенциальные угрозы безопасности в железнодорожной инфраструктуре. Это помогает предотвращать несчастные случаи и обеспечивать безопасность пассажиров и персонала. ИИ вносит свой вклад в системы цифровой сигнализации, которые повышают эффективность управления движением. Эти системы могут динамически корректировать расписание поездов в зависимости от условий реального времени, сводя к минимуму задержки и улучшать транспортный поток. Это снижает когнитивную нагрузку на операторов-людей, которым в противном случае пришлось бы управлять вручную. Системы безопасности на базе искусственного интеллекта, такие как Positive Train Control (PTC) и системы предотвращения столкновений, повышают безопасность за счет мониторинга и контроля движения поездов. Эти системы могут автоматически тормозить или предпринимать другие корректирующие действия в аварийных ситуациях, снижая когнитивную нагрузку на людей-операторов для быстрого реагирования на потенциальные угрозы [11].
Оптимизированные операции и планирование	Алгоритмы искусственного интеллекта оптимизируют графики работы бригад, обеспечивая эффективное распределение людских ресурсов. Это помогает свести к минимуму усталость и стресс среди персонала и гарантирует наличие нужного персонала в случае необходимости.
Опыт работы с пассажирами  Энергоэффективность	Искусственный интеллект также используется для улучшения обслуживания пассажиров, включая продажу билетов, чат-ботов для обслуживания клиентов и персонализированные рекомендации по путешествиям. Это может снизить когнитивную нагрузку на персонал, занимающийся рутинными запросами и транзакциями.  Искусственный интеллект может снизить энергопотребление и оптимизировать использование энергии в железнодорожных системах. Благодаря анализу данных и прогнозному моделированию искусственный интеллект может помочь разработать энергоэффективные стратегии и еще больше снизить воздействие железнодорожного транспорта на окружающую среду.
Планирование и управление инфраструктурой	Искусственный интеллект может помочь в планировании железнодорожной инфраструктуры и управлении ею, включая проектирование новых железнодорожных линий, техническое обслуживание существующей инфраструктуры и определение областей для улучшения.

Интеграция искусственного интеллекта в развитие железнодорожного транспорта может произвести революцию в отрасли, повысив операционную эффективность и безопасность, а также улучшив качество обслуживания клиентов. Хотя ИИ приносит железнодорожному транспорту множество преимуществ, крайне важно учитывать человеко-машинный интерфейс и обеспечить надлежащую подготовку персонала для понимания систем ИИ и доверия к ним. Кроме того, человеческий надзор часто необходим для того, чтобы справиться с непредвиденными ситуациями и обеспечить этичность и безопасность функционирования железнодорожной системы. Успешная интеграция искусственного интеллекта в железнодорожную отрасль требует совместного подхода, учитывающего как технологические, так и человеческие факторы.

### **Заключение**

Двадцать первый век стал свидетелем глубоких преобразований во всех отраслях промышленности, вызванных неуклонным развитием искусственного интеллекта. Технологии искусственного интеллекта - от здравоохранения до финансов, от транспорта до развлечений - проникли во все сферы нашей жизни, коренным образом изменив наш подход к формированию бизнес-процессов. Такое быстрое распространение приложений искусственного интеллекта породило технологический ренессанс, способствовало инновациям и открыло беспрецедентные возможности.

Разработка и применение искусственного интеллекта в различных областях науки и техники открывает новые возможности для исследования и оптимизации процессов в железнодорожной отрасли. Железнодорожный транспорт играет ключевую роль в течение многих лет, обеспечивая важное соединение как для пассажиров, так и для грузов. Однако этот вид транспорта сталкивается с рядом проблем, таких как конкуренция с другими видами транспорта, устаревшая инфраструктура и риски в области безопасности. Применение технологий на основе искусственного интеллекта может принести значительные изменения в железнодо-

рожной отрасли, увеличивая эффективность, снижая затраты и повышая уровень безопасности. Среди таких технологий, как машинное обучение и компьютерное зрение, искусственный интеллект активно применяется в железнодорожном секторе. Использование искусственного интеллекта может поддерживать исследования и развитие в железнодорожной отрасли через прогностическое моделирование, анализ данных, создание автономных систем, оптимизацию использования ресурсов и управление рисками. Внедрение технологии цифровой автоматической стыковки (DAC) может дополнительно повысить эффективность железнодорожного транспорта за счет более быстрой и действенной стыковки, повышения безопасности, мониторинга в режиме реального времени и увеличения пропускной способности. Однако фрагментация железнодорожного сектора может ограничить внедрение технологии DAC в ближайшее время.

#### Список источников:

1. Дорожная карта развития «сквозной» цифровой технологии «Нейротехнологии и искусственный интеллект». – URL: <https://digital.gov.ru/uploaded/files/07102019ii.pdf>
2. IDC: Мировые расходы на искусственный интеллект удвоятся за четыре года, достигнув 110 млрд долл. в 2024 году (novostiitkanala.ru). URL: <https://www.novostiitkanala.ru/news/detail.php?ID=147805&ysclid=lvenyjt23s155990892>
3. Между хайпом и реальностью: объем мирового рынка генеративного ИИ в 2024 году с прогнозом до 2032 года / Хабр (habr.com). URL: <https://habr.com/ru/companies/rosatom/articles/796537/>
4. Путин обновил Национальную стратегию развития ИИ до 2030 года (tass.ru). URL: <https://tass.ru/politika/20000627?ysclid=lveohcrp9k60611530>
5. Чернышенко: Объем российского рынка ИИ в 2023 году достиг почти 650 млрд рублей – Российская газета (rg.ru). URL: <https://rg.ru/2024/01/21/chernyshenko-obem-rossijskogo-rynka-ii-v-2023-godu-dostig-pochti-650-mlrd-rublej.html>
6. Abioye, S. O., Oyedele, L. O., Akanbi, L., Ajayi, A., Delgado, J. M. D., Bilal, M., & Ahmed, A. (2021). Artificial intelligence in the construction industry: A review of present status, opportunities and future challenges. *Journal of Building Engineering*, 44, 103299
7. Borsodi, E., Takács, Á. (2022). Generative Design: An Overview and Its Relationship to Artificial Intelligence. *Design of Machines and Structures*. 12(2), 54–60, DOI: <https://doi.org/k6gc>
8. Busacca A., Monaca A. M.: Deepfake. Innovations and Economic and Social Changes due to Artificial Intelligence: The State of the Art, pp.55-68. Springer, 2023.
9. Davenport, T., Guha, A., Grewal, D., & Bressgott, T. (2020). How artificial intelligence will change the future of marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 48, 24–42
10. Fedorko, G. (2021). Application possibilities of virtual reality in failure analysis of conveyor belts. *Engineering Failure Analysis*. 128, 105615. DOI: <https://doi.org/grb69m>
11. Huang, M. H., & Rust, R. T. (2022). A framework for collaborative artificial intelligence in marketing. *Journal of Retailing*, 98(2), 209–223.
12. Ghouri, A. M., Mani, V., Ul Haq, M. A., & Kamble, S. S. (2022). The micro foundations of social media use: Artificial intelligence integrated routine model. *Journal of Business Research*, 144, 80–92
13. Hartong, M., Goel, R., & Wijesekera, D. (2011). Positive train control (PTC) failure modes. *Journal of King Saud University-Science*, 23(3), 311-321. DOI: <https://doi.org/fbrdps>
14. Jabeur, S. B., Ballouk, H., Mefteh-Wali, S., & Omri, A. (2022). Forecasting the macrolevel determinants of entrepreneurial opportunities using artificial intelligence models. *Technological Forecasting and Social Change*, 175, 121353.
15. Kaplan, A., & Haenlein, M. (2019). Siri, Siri, in my hand: Who's

- the fairest in the land? On the interpretations, illustrations, and implications of artificial intelligence. *Business Horizons*, 62(1), 15–25.
16. MGI-Notes-from-the-AI-frontier-Modeling-the-impact-of-AI-on-the-world-economy-September-2018.ashx (mckinsey.com). URL: <https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Featured%20Insights/Artificial%20Intelligence/Notes%20from%20the%20frontier%20Modeling%20the%20impact%20of%20AI%20on%20the%20world%20economy/MGI-Notes-from-the-AI-frontier-Modeling-the-impact-of-AI-on-the-world-economy-September-2018.ash>
17. Niu, R., & You, S. (2022). Research on run-time risk evaluation method based on operating scenario data for autonomous train. *Accident Analysis & Prevention*, 178, 106855. DOI: <https://doi.org/k6fz>
18. Obschonka, M., & Audretsch, D. B. (2020). Artificial intelligence and big data in entrepreneurship: A new era has begun. *Small Business Economics*, 55, 529–539
19. Ulewicz, R. Nový, F., Novák, P., Palček, P. (2019). The investigation of the fatigue failure of passenger carriage drawhook. *Engineering Failure Analysis*, 104, 609–616. DOI: <https://doi.org/gmj8vd>
20. Worldwide Artificial Intelligence Software Forecast, 2023–2027. URL: <https://www.idc.com/getdoc.jsp?containerId=US50027023>
21. Yao, Y., Wu, L., Xie, B., Lei, L., Wang, Z., & Li, Y. (2023). A two-stage data quality improvement strategy for deep neural networks in fault severity estimation. *Mechanical Systems and Signal Processing*, 200, 110588. DOI: <https://doi.org/k6fx>

#### References:

1. Roadmap for the development of "end-to-end" digital technology "Neurotechnology and artificial intelligence". – URL: <https://digital.gov.ru/uploaded/files/07102019ii.pdf>
2. IDC: Global spending on artificial intelligence will double in four years, reaching \$110 billion in 2024 (novostiitkanala.ru). URL: <https://www.novostiitkanala.ru/news/detail.php?ID=147805&ysclid=lvenyjt23s155990892>
3. Between hype and reality: the volume of the global generative AI market in 2024 with a forecast until 2032 / Хабр (habr.com). URL: <https://habr.com/ru/companies/rosatom/articles/796537/>
4. Putin has updated the National Strategy for the development of AI until 2030 (tass.ru). URL: <https://tass.ru/politika/20000627?ysclid=lveohcrp9k60611530>
5. Chernyshenko: The volume of the Russian AI market in 2023 reached almost 650 billion rubles – Rossiyskaya Gazeta (rg.ru). URL: <https://rg.ru/2024/01/21/chernyshenko-obem-rossijskogo-rynka-ii-v-2023-godu-dostig-pochti-650-mlrd-rublej.html>
6. Abioye, S. O., Oyedele, L. O., Akanbi, L., Ajayi, A., Delgado, J. M. D., Bilal, M., & Ahmed, A. (2021). Artificial intelligence in

- the construction industry: A review of present status, opportunities and future challenges. *Journal of Building Engineering*, 44, 103299
7. Borsodi, E., Takács, Á. (2022). Generative Design: An Overview and Its Relationship to Artificial Intelligence. *Design of Machines and Structures*. 12(2), 54–60, DOI: <https://doi.org/k6gc>
8. Busacca A., Monaca A. M.: Deepfake. Innovations and Economic and Social Changes due to Artificial Intelligence: The State of the Art, pp.55-68. Springer, 2023.
9. Davenport, T., Guha, A., Grewal, D., & Bressgott, T. (2020). How artificial intelligence will change the future of marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 48, 24–42
10. Fedorko, G. (2021). Application possibilities of virtual reality in failure analysis of conveyor belts. *Engineering Failure Analysis*. 128, 105615. DOI: <https://doi.org/grb69m>
11. Huang, M. H., & Rust, R. T. (2022). A framework for collaborative artificial intelligence in marketing. *Journal of Retailing*, 98(2), 209–223.
12. Ghouri, A. M., Mani, V., Ul Haq, M. A., & Kamble, S. S. (2022). The micro foundations of social media use: Artificial intelligence integrated routine model. *Journal of Business Research*, 144, 80–92
13. Hartong, M., Goel, R., & Wijesekera, D. (2011). Positive train control (PTC) failure modes. *Journal of King Saud University-Science*, 23(3), 311-321. DOI: <https://doi.org/fbrdps>
14. Jabeur, S. B., Ballouk, H., Mefteh-Wali, S., & Omri, A. (2022). Forecasting the macrolevel determinants of entrepreneurial opportunities using artificial intelligence models. *Technological Forecasting and Social Change*, 175, 121353.
15. Kaplan, A., & Haenlein, M. (2019). Siri, Siri, in my hand: Who's the fairest in the land? On the interpretations, illustrations, and implications of artificial intelligence. *Business Horizons*, 62(1), 15–25.
16. MGI-Notes-from-the-AI-frontier-Modeling-the-impact-of-AI-on-the-world-economy-September-2018.ashx (mckinsey.com). URL: <https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Featured%20Insights/Artificial%20Intelligence/Notes%20from%20the%20frontier%20Modeling%20the%20impact%20of%20AI%20on%20the%20world%20economy/MGI-Notes-from-the-AI-frontier-Modeling-the-impact-of-AI-on-the-world-economy-September-2018.ash>
17. Niu, R., & You, S. (2022). Research on run-time risk evaluation method based on operating scenario data for autonomous train. *Accident Analysis & Prevention*, 178, 106855. DOI: <https://doi.org/k6fz>
18. Obschonka, M., & Audretsch, D. B. (2020). Artificial intelligence and big data in entrepreneurship: A new era has begun. *Small Business Economics*, 55, 529–539
19. Ulewicz, R. Nový, F., Novák, P., Palček, P. (2019). The investigation of the fatigue failure of passenger carriage draw-hook. *Engineering Failure Analysis*, 104, 609–616. DOI: <https://doi.org/gmj8vd>
20. Worldwide Artificial Intelligence Software Forecast, 2023–2027. URL: <https://www.idc.com/getdoc.jsp?containerId=US50027023>
21. Yao, Y., Wu, L., Xie, B., Lei, L., Wang, Z., & Li, Y. (2023). A two-stage data quality improvement strategy for deep neural networks in fault severity estimation. *Mechanical Systems and Signal Processing*, 200, 110588. DOI: <https://doi.org/k6fx>

УДК 630.181

DOI: [10.52176/2304831X\\_2024\\_02\\_306](https://doi.org/10.52176/2304831X_2024_02_306)

EDN: [RPOTPQ](https://edn.ru/entry/RPOTPQ)

## Цифровые технологии в управлении лесным хозяйством

## Digital technologies in forestry management



### **Анастасия Алексеевна Гольшева**

Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова, магистрант высшей школы права, ORCID: 0009-0009-2917-5940  
E-mail: [nasty-a-gol2000@yandex.ru](mailto:nasty-a-gol2000@yandex.ru)  
117997, г. Москва, Стремянный пер., д. 36

### **Anastasia Alekseevna Golysheva**

Plekhanov Russian university of economic, Graduate student of the High school of law, ORCID: 0009-0009-2917-5940  
E-mail: [nasty-a-gol2000@yandex.ru](mailto:nasty-a-gol2000@yandex.ru)  
117997, Moscow, Stremyanny per., 36



### **Елена Викторовна Бабкина**

Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова, кандидат наук, доцент кафедры государственного и муниципального управления, ORCID: 0000-0001-7575-2029, SPIN-код: 9557-0270, AuthorID:-  
E-mail: [Babkina.EV@rea.ru](mailto:Babkina.EV@rea.ru)  
117997, г. Москва, Стремянный пер., д. 36

### **Elena Viktorovna Babkina**

Plekhanov Russian university of economic, Candidate of Sciences, Associate Professor at the Department of public and municipal administration, ORCID: 0000-0001-7575-2029, SPIN-код: 9557-0270, AuthorID:-  
E-mail: [Babkina.EV@rea.ru](mailto:Babkina.EV@rea.ru)  
117997, Moscow, Stremyanny per., 36

**Аннотация.**

Лесное хозяйство является достаточно противоречивой отраслью, потому что имея огромные площади, управлять которыми зачастую сложно, а иногда и просто невозможно из-за недостатка кадров, она продолжает оставаться отстающей в области внедрения новых технологий. Лесной сектор нуждается в повсеместном внедрении цифровых технологий в структуру своего управления. Внедрение цифровых технологий в лесной сектор экономики является проблематичным за счет отсутствия должной финансовой поддержки со стороны государства и привлечения инвестиций со стороны бизнеса. На сегодняшний день наиболее доступным средством цифровизации лесного хозяйства являются беспилотные летательные объекты..

**Ключевые слова.**

БПЛА, цифровые технологии, лесной комплекс, беспилотный летательный аппарат, цифровое управление.

**Введение**

Лесопромышленный комплекс, вопреки сложившемуся мнению, включает в себя не только выращивание растительности на лесных территориях и заготовку древесины для производственных предприятий, это достаточно большая отрасль народного хозяйства. Лесопромышленный комплекс, помимо лесного хозяйства, включает в себя ряд отраслей производства [1], таких как лесозаготовка, деревообрабатывающая и лесопильная промышленность, лесохимия и целлюлозно-бумажное производство. Все отрасли лесного комплекса взаимосвязаны между собой, потому что они включают в себя процессы заготовки сырья из древесины, а также его последующую обработку. Лесозаготовительная промышленность отвечает за заготовку транспортировку, а также первичную обработку и частичную переработку крупных отходов лесозаготовки и лесопильных материалов [6]. Лесопильная отрасль занимается первичной переработкой древесины, то есть производством фанеры, технологической щепы и прочих пиломатериалов, а также вторичной переработкой, которая подразумевает строительство домов и производство мебели.

Лесное хозяйство является довольно трудозатратной отраслью, так как его деятельность распространяется на сотни миллионов гектаров площадей лесного фонда [11]. Для повышения эффектив-

**Abstract.**

Forestry is a rather controversial sector, because with its vast areas, which are often difficult and sometimes impossible to manage due to lack of human resources, it continues to lag behind in the implementation of new technologies. The forestry sector needs widespread adoption of digital technologies in its management structure. The introduction of digital technologies in the forestry sector is problematic due to the lack of proper financial support from the government and the lack of attracting investment from business. To date, the most accessible means of forestry digitalization are unmanned aerial objects

**Keywords.**

Drone, UAVs, digital technologies, forest complex, Unmanned Aerial Vehicle, digital control.

ности в сфере управления лесным хозяйством в настоящее время все чаще предпринимаются попытки по внедрению цифровых технологий в управление лесопромышленным комплексом [12].

Учитывая обширность территории лесного фонда Российской Федерации, контроль за производством и государственное управление достаточно сложно осуществлять в рамках такого большого пространства. Именно поэтому в настоящее время в лесной отрасли происходит активное внедрение информационных и цифровых технологий, которые способствуют систематизации и упрощению процессов управления и производства в ней [1].

**Какие цифровые технологии можно использовать для управления лесным комплексом**

Лесное хозяйство входит в число отстающих сфер в плане внедрения цифровых технологий, из чего вытекают большие риски для данной отрасли. Внедрение цифровых технологий во все сферы жизни необратимо и как бы отрасль не сопротивлялась, цифровизация плотно в ней закрепится [1]. Но вопрос стоит в том, будет ли это вмешательство грамотно спланированным, эффективным и результативным или же просто увеличит масштабы уже имеющегося хауса.

Помимо непосредственно самой отрасли, цифровые технологии нужно внедрить в управление этой отраслью. Именно внедрение и цифровизация

управленческих решений помогают автоматизировать процесс управления и принятие более точных и взвешенных решений. Лесопромышленный комплекс страны нуждается в принятии таких решений, более того они ему необходимы, так как неверно принятые решения могут привести к непоправимым последствиям [7]. Многие трагедии и катастрофы лесного комплекса, такие как лесные пожары, заражение целых лесных массивов вирусами могут быть последствиями неверно принятых управленческих решений.

Внедрение цифровых технологий в лесную отрасль Российской Федерации следует начинать в тех регионах, в которых развитие цифровой экономики и внедрение технологий находится на достаточно высоком уровне. Примером такого региона может служить Пермский край, который имеет достаточно высокий инвестиционный потенциал. Пермский край является субъектом с высокой вероятностью внедрения программы («умный город») в муниципальных образованиях, что дает право говорить о высоком цифровом потенциале региона и возможности внедрения цифровых технологий в его лесное хозяйство [3].

В настоящее время цифровизация уже затронула частично некоторые аспекты деятельности лесного хозяйства. В то же время у работников отрасли и государственных органов по управлению лесопромышленным комплексом остается немало вопросов к эффективности применяемых инструментов. Более того, специалисты утверждают, что возможности техническим новинкам отрасли используются не в полную силу. Еще один фактор, который тормозит внедрение цифровых технологий в отрасль лесного хозяйства – это законодательство, которое обновляется достаточно быстро и хаотично, из-за чего происходит недопонимание и противоречие нормативно-правовых норм.

Не смотря на все препятствия для внедрения цифровых технологий в лесное хозяйство, некоторые из них активно используются на практике.

Беспилотные летающие аппараты (далее БПЛА) используются для учета и мониторинга состояния территорий лесного

комплекса, но их технологии используются не в полной мере [10]. Помимо поверхностного мониторинга дроны способны оценивать качество древесины, вести учет в разрезе породы деревьев и их состояния. А также проводить инвентаризацию лесных массивов, работы, связанные с картографированием, обнаруживать и своевременно сообщать о лесных пожарах и в целом мониторить состояние лесных территорий [4].

Еще одной не мало важной и полезной технологии с точки зрения сбора и анализа информации о состоянии лесного фонда являются информационные системы и цифровые платформы, которые призваны хранить и анализировать данные о состоянии лесного комплекса. Также такие цифровые ресурсы призваны обеспечить контроль и учет арендованных лесных земель с четким выстраиванием их границ вплоть до координат.

Цифровая трансформация, как инструмент перехода от бумажного документооборота к электронному и автоматизация плановых задач, должна выступать первоочередно. Во многих органах власти, в особенности в региональных, большое количество документации ведется в бумажном виде, а рутинные задачи работников и служащих не автоматизированы, из-за чего важные сведения могут быть утеряны, а рабочие процессы затягиваются.

#### **БПЛА как новая технология для управления лесным комплексом**

Лесной комплекс является довольно крупной и обширной отраслью, не только с точки зрения количества охватываемых сфер, но и с точки зрения площадей, которые он занимает. Площадь лесного фонда в Российской Федерации в 2023 году составила около 809 млн га, многие процессы просто невозможно отслеживать на такой большой территории только при помощи кадровых ресурсов, когда люди непосредственно пешком или на машине патрулируют леса.

Поэтому первым направлением в управлении лесным комплексом при помощи БПЛА является патрулирование лесных территорий. Беспилотному летательному аппарату необходимо всего несколько часов, для патрулирования определенного участка территории, в то время

как человека на это может потребоваться не один месяц [5]. Патрулирование лесов при помощи БПЛА помогает в реальном времени получать информацию о состоянии лесов, своевременно фиксировать и купировать очаги лесных пожаров. Также патрулирование территорий лесного массива помогает контролировать соблюдение законодательства, то есть обнаруживать незаконные вырубку и прочие противоправные действия.

Следующей немало важной функцией в управлении лесным хозяйством при помощи БПЛА является инвентаризация лесных ресурсов. Она включает в себя контроль за ростом и количеством лесной растительности, обнаружение болезней и повреждений, определение возраста и пород деревьев [5]. Такая технология использования дронов позволяет создавать цифровых двойник, то есть трехмерную модель конкретного участка леса и в дальнейшем анализировать ее. Пример цифрового двойника лесной территории рис. 1, помогает определить не только породу конкретного дерева, но и его диаметр, высоту. Внедрение данной технологии поможет более точно определять границы лесных массивов, а также оценивать прирост и вырубку деревьев и кустарников.

В настоящее время Правительство РФ уделяет должное внимание лесной отрас-

ли и внедрению в нее цифровых технологий. По большей части это связано с тем, что за последние несколько лет, а то и десятилетий был допущен ряд ошибок в части управления лесным комплексом. Постоянная нехватка работников и незакрытый кадровый ресурс, лесные пожары, локализация и тушение которых происходили слишком поздно и недостаточно эффективно, а также ограниченные данные о состоянии лесных территорий и насаждений привели к беспорядку и заброшенности лесной отрасли. Внедрение цифровых технологий позволит решить проблемы лесного хозяйства и вывести его на новый уровень. К началу 2021 года в лесном хозяйстве России использовалось порядка 200 беспилотных летательных аппаратов, регионами-передовиками по использованию БПЛА являются Республика (Саха) Якутия, Ямало-Ненецкий автономный округ, Архангельская область. На сегодняшний день, по данным Всероссийского научно-исследовательского института лесоводства и механизации лесного хозяйства в сфере лесного хозяйства эксплуатируется около 700 БПЛА [2]. Потребность же лесного сектора в беспилотниках оценивается не менее 3500 штук, так как одни только пожароопасные зоны в период повышенной пожарной опасности нуждаются в 2000 БПЛА. В 2021 Рослесхоз выпустил

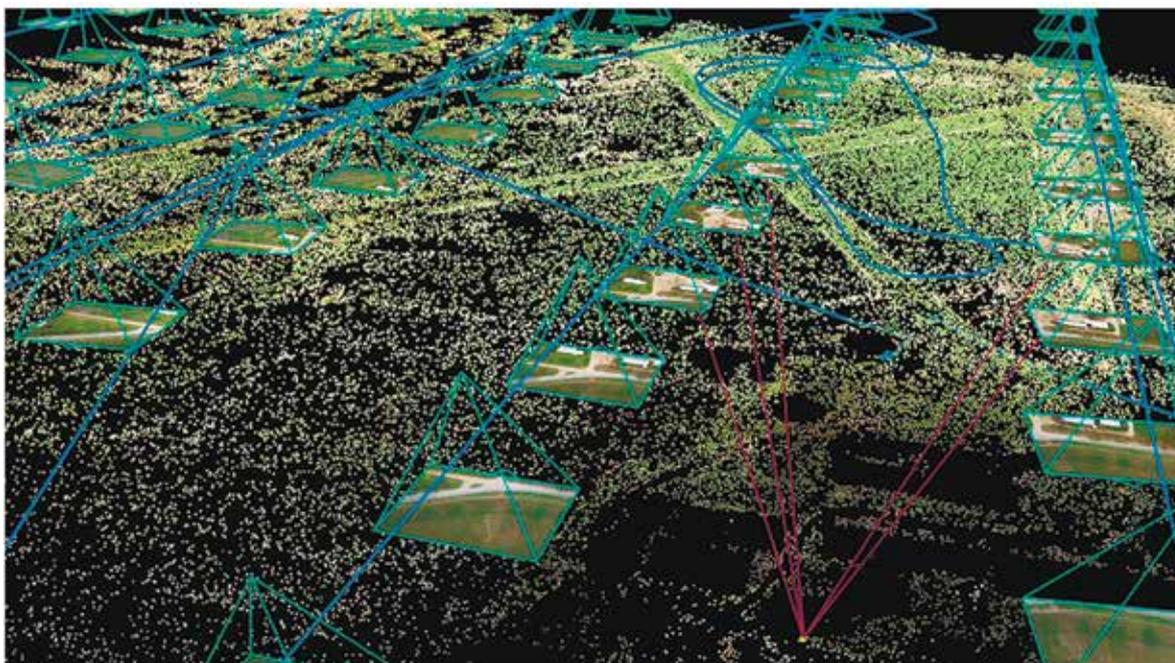


Рисунок 1. Пример цифрового двойника лесной территории

приказ о нормативной численности БПЛА в лесном секторе – на одного лесного инспектора предусматривается 0,17-0,2 комплекса БПЛА, таким образом получается порядка 1500-2000 дронов.

В условиях сложившейся геополитической обстановки, внедрение ПБЛА в отрасль лесного хозяйства может осложниться отсутствием самих комплексов. Практически все иностранные компании по производству дронов ушли из России, а те, которые хотели бы продолжать работать в РФ и продавать на территории страны свою продукцию испытывают сложности с транспортировкой и доставкой. Поэтому в существующих реалиях важно налаживать и развивать производство гражданских БПЛА в России и поддерживать отечественных производителей.

В настоящее время в России производят гражданские беспилотники следующие компании:

1. ООО «Оптиплайн Аэродинамика»;
2. ООО «Небесная Механика»;
3. ООО «Ческа» (CESCA).

### **Заключение**

Внедрение цифровых технологий в управление лесным хозяйством не может быть достаточно эффективным без трансформации уже имеющихся процессов в отрасли. Отрасли необходимы инвестиции для внедрения информационных систем, закупку оборудования и обучения работников отрасли, так как без наличия квалифицированных кадров, технологии не имеют смысла.

Внедрение цифровых технологий в управлении производством лесопромышленного комплекса активно осуществляется в столичном регионе. Но Москва и область уже давно перегружены различными технопарками и технополисами, транспортный поток ежегодно увеличивается, в то время как площадь остается неизменной. Необходимо перенаправлять внедрение некоторых цифровых технологий, которые требуют значительных площадей в менее загруженные регионы, более того это будет способствовать их развитию и повышению инвестиционного потенциала [9].

В современных условиях эффективное государственное управление может осу-

ществляться только с применением цифровых технологий, а также посредством внедрения цифровой трансформации. Это поможет более подробно собирать и обрабатывать полученную информацию, структурировать проблемы по значимости, начиная с тех которые требуют неотлагательного решения, заканчивая более незначительными [8].

Процесс цифровизации управления лесным комплексом, помимо несомненных преимуществ, несет в себе ряд рисков и сложностей, которые в настоящее время еще не доработаны. К примеру, слабый интернет-сигнал или в принципе его отсутствие на лесных территориях, такое препятствие уже не позволит патрулировать леса в режиме реального времени и передавать изображение на экраны мониторов сотрудников. В то же время, 3-D моделирование и составление цифровых двойник лесных территорий возможно и без использования интернета. Еще одна важная преграда на пути повсеместного внедрения БПЛА для управления лесным комплексом – это погодные условия. Низкие температуры, град, сильные порывы ветра – все это может вывести из строя или снизить качество работы дрона.

На сегодняшний день, беспилотные летательные аппараты переживают стадию развития, но эксперты в области лесного хозяйства надеются, что управление лесным комплексом при помощи БПЛА плотно войдет в отрасль. В настоящее время уже имеют учебные заведения, включающие как полноценные программы обучения в сфере беспилотной авиации, так и отдельные программы переподготовки специалистов различных отраслей.

На фоне введения санкций и ухода с рынка иностранных компаний, занимающихся производством БПЛА и комплектующих, а также недоступности зарубежных технологий для российских предпринимателей, отечественные компании начали разрабатывать свои системы и технологии, а также совершенствовать и расширять производство БПЛА в России.

Список источников:

1. Гальченко С. А., Бородина О. Б. Необходимость внедрения цифровых технологий в лесное хозяйство России как главного механизма устойчивого управления // Московский экономический журнал. – 2021
2. Коршунов Н. А., Савченкова В. А. Перспективные направления применения беспилотных авиационных систем в лесном комплексе // Лесохозяйственная информация. – 2022. № 2. С. 34-46. [Электронный ресурс] - Режим доступа: [http://lhi.vniilm.ru/PDF/2022/2/LHI\\_2022\\_02-03-Korshunov.pdf](http://lhi.vniilm.ru/PDF/2022/2/LHI_2022_02-03-Korshunov.pdf) (дата обращения: 14.03.2024)
3. Рожков Е.В. Передовики по внедрению цифровых технологий // Муниципальная Академия. - 2022. - №2. - С. 157-163.
4. Сайт журнала «Лесной комплекс». БПЛА в лесном хозяйстве. [Электронный ресурс] - Режим доступа: [https://forestcomplex.ru/forestry/bpla-v-lesnom-hozyajstve/#:~:text=—%20Беспилотные%20летательные%20аппараты%20\(БПЛА\),деревьев%20и%20распределение%20видов%20растений](https://forestcomplex.ru/forestry/bpla-v-lesnom-hozyajstve/#:~:text=—%20Беспилотные%20летательные%20аппараты%20(БПЛА),деревьев%20и%20распределение%20видов%20растений) (дата обращения: 11.03.2024)
5. Сайт журнала «Лесной комплекс». Следуй за дронами: Россия на пути к высокоточному лесного хозяйству. [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://forestcomplex.ru/digital-environment/rossiya-na-puti-k-vysokotochnomu-lesnomu-hozyajstvu/> (дата обращения: 11.03.2024)
6. Сайт современные технологии производства. Лесопромышленный комплекс России. [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://extxe.com/20631/lesopromyshlennyj-kompleks-rossii/> (дата обращения: 11.03.2024)
7. Савин С. В. Мурзин А. Д. Технологии поддержки принятия управленческих решений: от формальной автоматизации к искусственному интеллекту. // Муниципальная Академия. - 2023. - №4. - С. 65-78.
8. Строев В.В., Чуев С. В., Тихонов А. И. Трансформация государственного управления высокотехнологичными предприятиями с активным использованием современной системы контроллинга на основе цифровых решений // Муниципальная Академия. - 2023. - №3. - С. 82-91.
9. Торгашев Р.Е., Голованов В.И. Управление природоохранным рекреационным лесопользованием Московского столичного региона // Муниципальная Академия. - 2022. - №1. - С. 148-161.
10. Ченушкина С. В., Кручина И. Н. Цифровая трансформация лесного хозяйства: технологии и распределенные реестры лесотранспортной инфраструктуры // Системы Методы Технологии. – 2018.
11. Ямчук Е.В. Цифровизация в лесном хозяйстве: возможности и риски // Муниципальная Академия. - 2023. - №2. - С. 40-46.
12. V V Bespalova, O A Polyanskaya, A A Lipinskaya, A V Gryazkin Digital technologies in forestry // Conference Series Earth and Environmental Science. – 2021

References:

1. Galchenko S. A., Borodina O. B. The need for the development of digital technologies in Russian forestry as the main management mechanism // Moscow Economic Journal. – 2021
2. Korshunov N. A., Savchenkova V. A. Promising directions for the use of unmanned aerial systems in the forestry complex // Forestry information. – 2022. No. 2. P. 34-46. [Electronic resource] - Access mode: [http://lhi.vniilm.ru/PDF/2022/2/LHI\\_2022\\_02-03-Korshunov.pdf](http://lhi.vniilm.ru/PDF/2022/2/LHI_2022_02-03-Korshunov.pdf) (access date: 03.14.2024)
3. Rozhkov E.V. Leaders in the implementation of digital technologies // Municipal Academy. - 2022. - No. 2. - pp. 157-163.
4. Website of the magazine "Forest Complex". UAVs in forestry. [Electronic resource] - Access mode: [https://forestcomplex.ru/forestry/bpla-v-lesnom-hozyajstve/#:~:text=—%20Unmanned%20aircraft%20vehicles%20\(UAVs\),trees%20and%20distribution%20species%20plants](https://forestcomplex.ru/forestry/bpla-v-lesnom-hozyajstve/#:~:text=—%20Unmanned%20aircraft%20vehicles%20(UAVs),trees%20and%20distribution%20species%20plants) (date of access: 03/11/2024)
5. Website of the magazine "Forest Complex". Follow the drones: Russia on the path to precision forestry. [Electronic resource] - Access mode: <https://forestcomplex.ru/digital-environment/rossiya-na-puti-k-vysokotochnomu-lesnomu-hozyajstvu/> (access date: 03/11/2024)
6. Website of modern production technologies. Timber industry complex of Russia. [Electronic resource] - Access mode: <https://extxe.com/20631/lesopromyshlennyj-kompleks-rossii/> (access date: 03/11/2024)
7. Savin S.V. Murzin A.D. Technologies for supporting management decisions: from formal automation to artificial intelligence. // Municipal Academy. - 2023. - No. 4. - P. 65-78.
8. StroeV V.V., Chuev S.V., Tikhonov A.I. Transformation of public management of high-tech enterprises with the active use of a modern control system based on digital solutions // Municipal Academy. - 2023. - No. 3. - P. 82-91.
9. Torgashev R.E., Golovanov V.I. Management of environmental and recreational forest management of the Moscow metropolitan region // Municipal Academy. - 2022. - No. 1. - pp. 148-161.
10. Chenushkina S.V., Kruchiina I.N. Digital transformation of forestry: technologies and distributed registries of the timber transport industry // Systems of methods and technologies. – 2018.
11. Yamchuk E.V. Digitalization in forestry: opportunities and risks // Municipal Academy. - 2023. - No. 2. - P. 40-46.
12. Bespalova V.V., Polyanskaya O.A., Lipinskaya A.A., Gryazkin A.V. Digital technologies in forestry // Conference series Earth and Environmental Science. – 2021

УДК 004.457

DOI: [10.52176/2304831X\\_2024\\_02\\_312](https://doi.org/10.52176/2304831X_2024_02_312)

EDN: [RSGZAW](https://www.edn.ru/RSGZAW)

## Использование инновационных продуктов и технологий в обучении управленческого персонала

### The use of innovative products and technologies in the training of management personnel



**Ольга Викторовна Колесникова**

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования "Национальный исследовательский университет "МЭИ", доцент, кафедра Менеджмента в энергетике и промышленности, к.э.н., доцент, SPIN-код: 3094-4521, AuthorID: 541571  
111250, Россия, г. Москва, вн.тер.г. муниципальный округ Лефортово, ул. Красноказарменная, д.14, стр.1  
[KolesnikovaOV@mpei.ru](mailto:KolesnikovaOV@mpei.ru)

**Olga Viktorovna Kolesnikova**

Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "National Research University "MEI", associate professor, Department of Management in Energy and Industry, SPIN-code: 3094-4521, AuthorID: 541571  
111250, Russian Federation, Moscow, ext. ter. municipal district of Lefortovo, Krasnokazarmennaya str., 14, p. 1.  
[KolesnikovaOV@mpei.ru](mailto:KolesnikovaOV@mpei.ru)



**Руслан Ахметханович Рогачев**

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования "Национальный исследовательский университет "МЭИ", ассистент, аспирант, кафедра Менеджмента в энергетике и промышленности  
111250, Россия, г. Москва, вн.тер.г. муниципальный округ Лефортово, ул. Красноказарменная, д.14, стр.1  
[RogachevRA@mpei.ru](mailto:RogachevRA@mpei.ru)

**Ruslan Akhmetkhanovich Rogachev**

Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "National Research University "MEI", assistant, graduate student, Department of Management in Energy and Industry  
111250, Russian Federation, Moscow, ext. ter. municipal district of Lefortovo, Krasnokazarmennaya str., 14, p. 1.  
[RogachevRA@mpei.ru](mailto:RogachevRA@mpei.ru)

**Аннотация.**

В статье представлен сравнительный анализ основных модулей программных продуктов CRM – систем: Quick Sales и Битрикс24. Эти блоки необходимы для использования в практической деятельности менеджеров, маркетологов и в целом управленческого персонала. Основная цель изучения этих информационных продуктов – это подготовка специалистов в рамках цифровизации экономики страны. Методологической основой является использование сравнительного метода, логически-структурного анализа, системный подход с выделением основных элементов. Результатами исследования можно считать выделение преимуществ и недостатков использования инновационных продуктов в образовательном процессе. Анализ существующей базы CRM – систем: Quick Sales и Битрикс24. Данные информационные продукты и технологии должны обеспечить определенными навыками обучающихся в рамках развития цифровой экономики. Выводы исследования могут быть использованы при принятии решений в образовательных организациях при обучении студентов, а также управленческого персонала.

**Ключевые слова.**

Информационные продукты и технологии, CRM – системы: Quick Sales и Битрикс24, основные блоки CRM – систем, система и ее элементы.

**Введение**

Многие организации в разных отраслях и сферах деятельности на протяжении последних двух десятилетий начали выстраивать процессы управления внутри компании путем внедрения инновационных продуктов и технологий. На сегодняшний день эти процессы сведены к приобретению CRM-систем и других инновационных проектов и технологий. Эти технологии позволяют обеспечивать организациям возможность своевременного взаимодействия с клиентами.

Программное обеспечение как эффективный инструмент приносит существенный вклад в развитие компании, позволяя создать необходимую инфраструктуру и систему взаимодействия между сотрудниками, с одной стороны, а другую систему – между клиентами и организацией. Поэтому внедрение инновационных продуктов и технологий в компании, где CRM процессы отсутствуют или находятся в зачаточном состоянии приносит значительный результат только лишь в будущем. Многие компании, чтобы быть успешными и прогрессивными используют отдель-

**Abstract.**

The article presents a comparative analysis of the main modules of software products of CRM systems: Quick Sales and Bitrix24. These blocks are necessary for use in the practical activities of managers, marketers and, in general, management personnel. The main purpose of studying these information products is to train specialists in the framework of digitalization of the country's economy. The methodological basis is the use of a comparative method, logical and structural analysis, a systematic approach with the allocation of the main elements. The results of the study can be considered as highlighting the advantages and disadvantages of using innovative products in the educational process. Analysis of the existing database of CRM systems: Quick Sales and Bitrix24. These information products and technologies should impart certain skills to students as part of the development of the digital economy. The results of the study can be used in decision-making in educational institutions.

**Keywords.**

Information products and technologies, CRM systems: Quick Sales and Bitrix24, the main blocks of CRM systems, the system and its elements.

ные специальные программные продукты, которые обеспечивают функционал и возможности CRM-систем. Недостаточно обученный персонал не в полной мере может использовать функции и возможности CRM-систем при взаимоотношениях с клиентами компании. В основном многие организации стараются использовать CRM-системы только для хранения контактов существующих клиентов.

Поэтому использование CRM-систем позволяет автоматизировать процессы в организациях, выстраивать более четкие границы взаимодействия между сотрудниками и обеспечивать развитие компании в ближайшем будущем.

**Теоретические исследования**

В настоящее время использование инновационных технологий в обучении управленческого персонала необходимо рассматривать как изменения, которые происходят в образовании в рамках Федеральных Государственных образовательных стандартов [9].

Компетентным подходе на сегодняшний день позволяет в учебных планах

выделить часы на изучение дисциплин, связанных с использованием инновационных продуктов и технологий. Эти обстоятельства требуют составить и работать в этих программах, возможность донести основные элементы информационных технологий до обучающегося. В системе управления и подготовке менеджеров требования со стороны работодателей с каждым годом возрастают, поэтому студенты должны уметь использовать в практической деятельности информационные продукты, и эти программные продукты рассматриваются преподавателями применительно к областям подготовки необходимых специалистов в определенных отраслях и сферах деятельности. На дан-

ный момент рабочие программы предусматривают такую дисциплину как Управление взаимоотношениями с клиентами. В рамках этой дисциплины управленческий персонал может познакомиться с существующими CRM – системами [7].

Непосредственно построенная на поиске инновационных средств, форм и методов обучения данная дисциплина может использовать различные CRM – система, такие как «АmoCRM», «FreshOffice», «Мегаплан», «Битрикс24», «Oracle WebCenter», «YCLIENTS», «Terrasoft», «Билайн бизнес», Quick Sales, и многие облачные CRM – системы. На рисунке 1 представлен порядок внедрения CRM – систем, основные блоки взаимодействия.



Рисунок 1. Основные элементы CRM - системы

### Основная часть

Для формирования компетенций управленческого персонала необходимы основные инновационные образовательные технологии, которые включают себя следующие компоненты [6]:

1. Содержание дисциплины применительно к объекту и предмету исследования. Здесь необходимо развитие компетенций современных бизнес – практик, содержание должно быть структурировано и представлено в виде мультимедийных учебных материалов.

2 Методы обучения как элемент системы — это применение активных методов формирования компетенций, таких как цифровые компетенции. Следовательно, это умение в рамках развития цифровой экономики использовать инновационные

продукты и технологии, например, CRM – системы.

3 Инфраструктура обучения – это элемент, который включает в себя технологическую, организационную, коммуникационную и информационную составляющую, что обеспечивает эффективно использовать различные формы обучения.

Отдельно необходимо выделить применение инновационных направлений в рамках проекта образование «ПРИОРИТЕТ 2030», здесь можно отнести обучение в рамках выявления проблем разноуровневое обучение, обучение в малых группах путем формирования коллективной системы, решение задач, проектные методы обучения, блок системные методы обучения, лекционные и семинарские за-

нения, систему оценивания - это зачетная система, либо использование в обучении игровых технологий, которая включает в себя деловые, ролевые и другие виды игр, отдельно необходимо выделить информационно - коммуникационные технологии. Они считаются новым способом передачи информации и способствуют обучению и развитию самого обучающегося. В данном случае необходимо сделать акцент на обучение управленческого персонала, а, именно, менеджеров. Этот способ обучения необходим для восприятия различных источников инфор-

мации, формирование ответственности при получении новых знаний с информационными продуктами и технологиями. Информационные технологии заменяют традиционные средства обучения и являются наиболее востребованными в системе управления трудовыми ресурсами [4].

Перейдем непосредственно к рассмотрению основных блоков CRM – систем (рис. 2), которые необходимы как в процессе обучения, так и в умении использования будущими специалистами по направлению «Менеджмент».



Рисунок 2. Основные элементы CRM - системы

В настоящее время многие тенденции современного мира позволяют использовать различные программы и технологии, которые необходимы управленческому персоналу и являются основополагающей базой для работы с меняющейся внешней информацией. Обрабатываемый массив данных из года в год увеличивается, и блоки CRM – систем адаптируют под эти изменения. В этом контексте в практической деятельности специалистов по работе с клиентами особую актуальность приобретают профессиональные системы работы с информацией, одной из которых является CRM-система. Непосредственно CRM -системы предназначены для сбора, накопления, хранения и анализа информации, связанные с различными контрагентами, в качестве которых выступают, как правило, поставщики и покупатели. Они позволяют автоматизировать процессы взаимодействия действия с контрагентами отслеживать историю взаимодействия конкретного контрагента, оказывать стимулирующее воздействие на него посредством информационных рассылок.

Перейдем к рассмотрению некоторых CRM – систем, таких как Quick Sales и Битрикс24 [5].

CRM-система Quick Sales — на данный момент считается наиболее простейшей адаптированной системой в рамках программных продуктов для обеспечения обучения управленческого персонала в учебных учреждениях. Система позволяет существенно широко раскрыть функционал взаимодействия с клиентами. Применительно к отраслям и сферам деятельности программный продукт можно применять в секторе B2B. Удобство в работе интерфейса обеспечивает привлекательность данного программного продукта для малого бизнеса.

CRM-система от «Битрикс24» нацелена на развитие маркетинговой деятельности в рамках на увеличение продаж. Данная CRM-система позволяет работать клиента, передвигать их по воронке продаж, осуществлять рассылки-уведомления, сокращать время на обработки полученной информации как от сотрудника, так и от самого клиента. Функциональные особенности системы нацелены на контроль за выполнением установленных плановых значений по продажам, составление отчетов за разные временные интервалы,

отслеживанием производительной нагрузки на отдельных сотрудников и формировании воронки продаж. «Битрикс24» как CRM-система с набором существенного функционала позволяет осуществлять повторные сделки путем информирования существующих и потенциальных клиентов о текущих предложениях в компании. Также существует обратная связь между субъектами взаимоотношений. Для это можно воспользоваться формой для заявок, заполнить ее и отправить в компанию. После чего сотрудник, обладающий функциями своевременно ответить на поступившую заявку, что позволяет вести клиентскую базу максимально эффективно. Из-за большого функционала система «Битрикс24» считается сложной в настройке [1].

Рассмотрим существующие блоки CRM-систем:

- Блок системы «Клиенты» или «Контакты»;
- Блок системы «Календарь»;
- Блок системы «Работы»;
- Блок системы «Отчеты».

Так в CRM-системы Quick Sales:

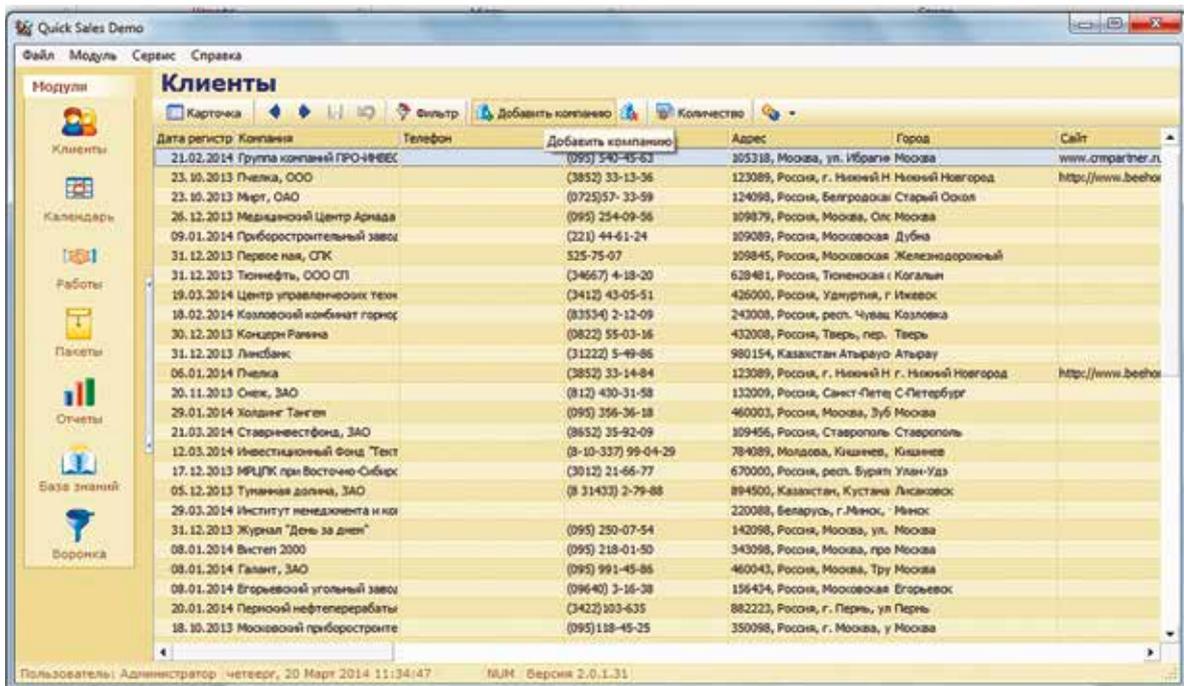
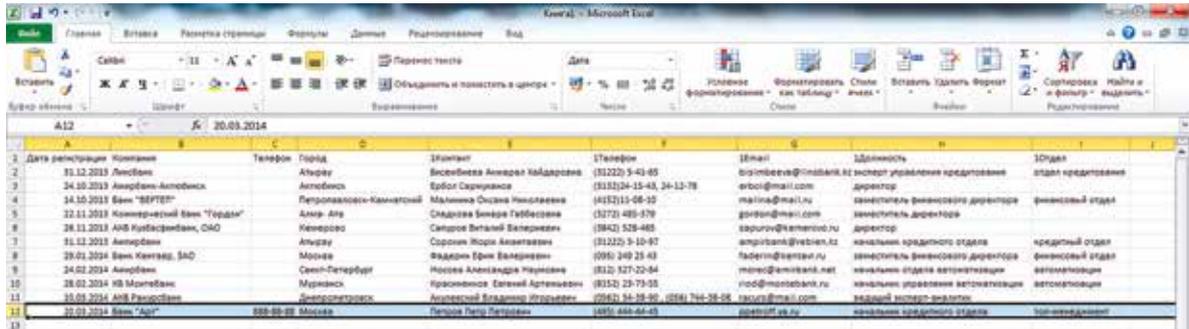


Рисунок 3. Блок системы «Клиенты»

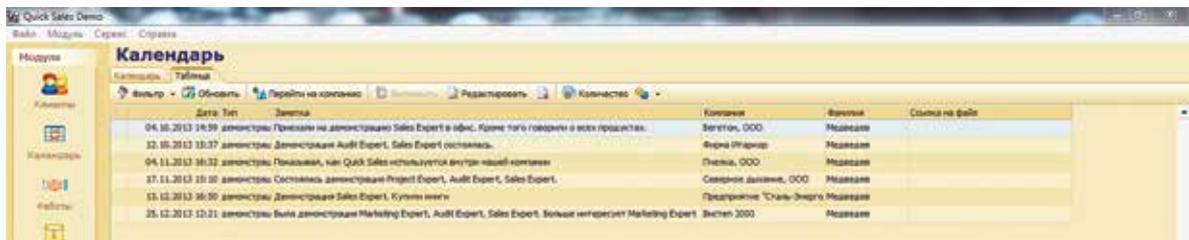
Хорошая интеграция системы с программными продуктами Windows в части

программа MS Excel. Для этот необходимо открыть в файле строку (рис. 4) [7].



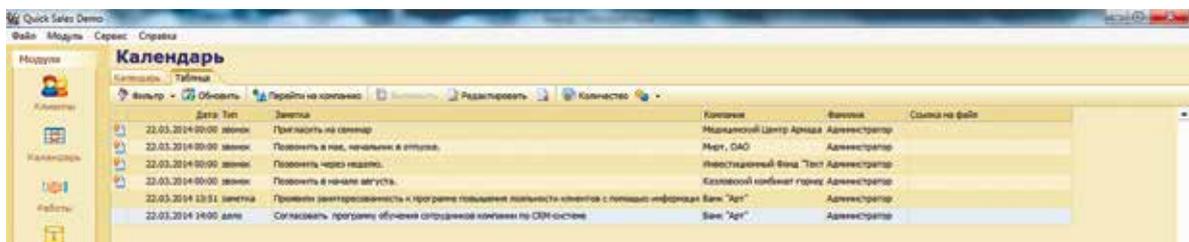
**Рисунок 4. Поиск компании в указанных параметрах**

В блоке системы «Календарь» можно монстрации продуктов от конкретного сотрудника (рис. 5).



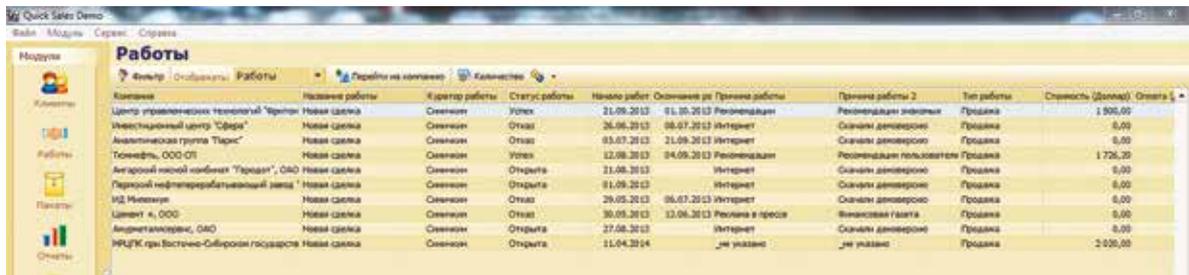
**Рисунок 5. Список демонстраций продукта выбранным сотрудником**

Программа отражает текущие мероприятия (Администратором) на этот день (рис. 6).



**Рисунок 6. Список мероприятий выбранным сотрудником на выбранную дату**

В блоке системы «Работы» будет выведен список работ, соответствующих заданию (рис. 7).

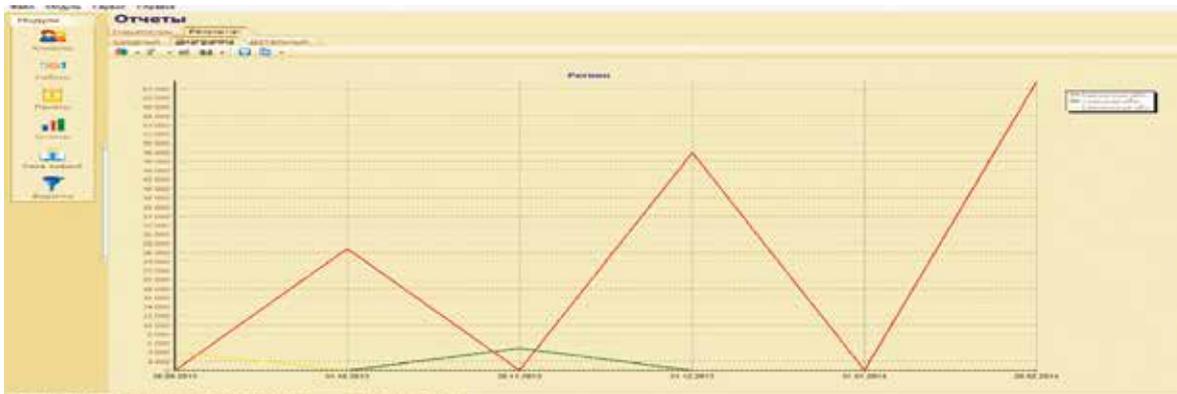


**Рисунок 7. Перечень работ, по указанным условию**

В блоке системы «Отчеты» можно вывести результаты таблично, либо построить с помощью диаграммы (рис. 8,9).



**Рисунок 8. Отчет по текущим продажам за указанный период (месяц) в денежном выражении**

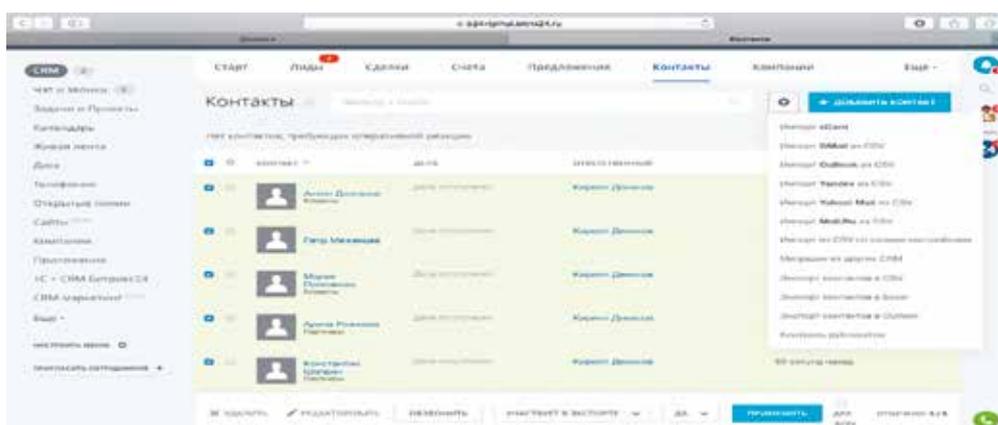


**Рисунок 9. Графическое представление результатов**

Цифровая экономика должна поддерживаться и продвигаться менеджментом компании. Для успешной реализации запланированных изменений нужны нововведения и применение более сложного

программного продукта, такого как Битрикс-24. Рассмотрим подробнее блоки данной CRM-системы [3].

Эти же блоки системы в Битрикс-24 представлены в следующих позициях:



**Рисунок 10. Блок системы «Контакты»**

В данной систему указаны изменения, которые необходимы для организации команды (отдела). Здесь прописываются подразделения, включающие конкретного сотрудника и его функционал. Также можно сформировать центр поддержки,

состоящий из работников различного профиля. Как правило, к таким работникам предъявляются существенные требования по компетенциям и навыкам [2].

Блок системы «Календарь» представлен в следующем формате (рис. 11)



**Рисунок 11. Блок Календарь от Битрикс - 24**

Блок системы «Работы»

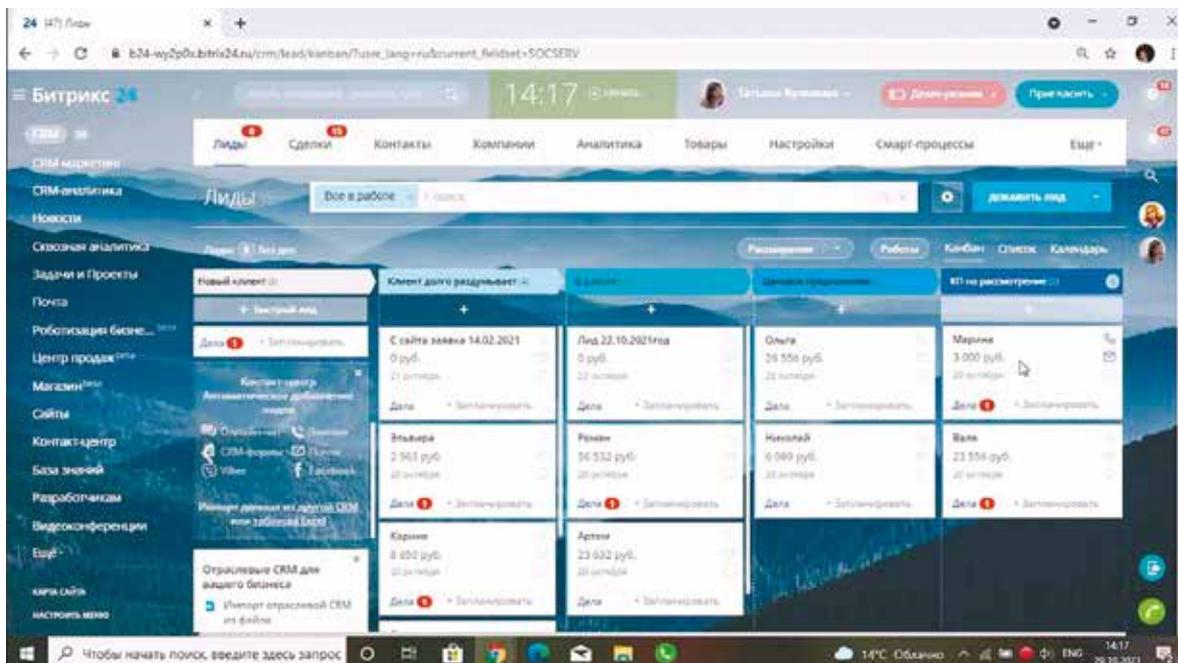


Рисунок 12. Все блоки -модули Битрикс 24 в работе компании

Блок системы Отчеты формируется по сводным и детализированным данным. Их можно также представить в натуральной (количественной) форме и в стоимостном выражении (рублях). Помимо это

система дает возможность представлять информацию по товарам, регионам, отраслям.

Блок системы «Отчеты» (рис. 13).

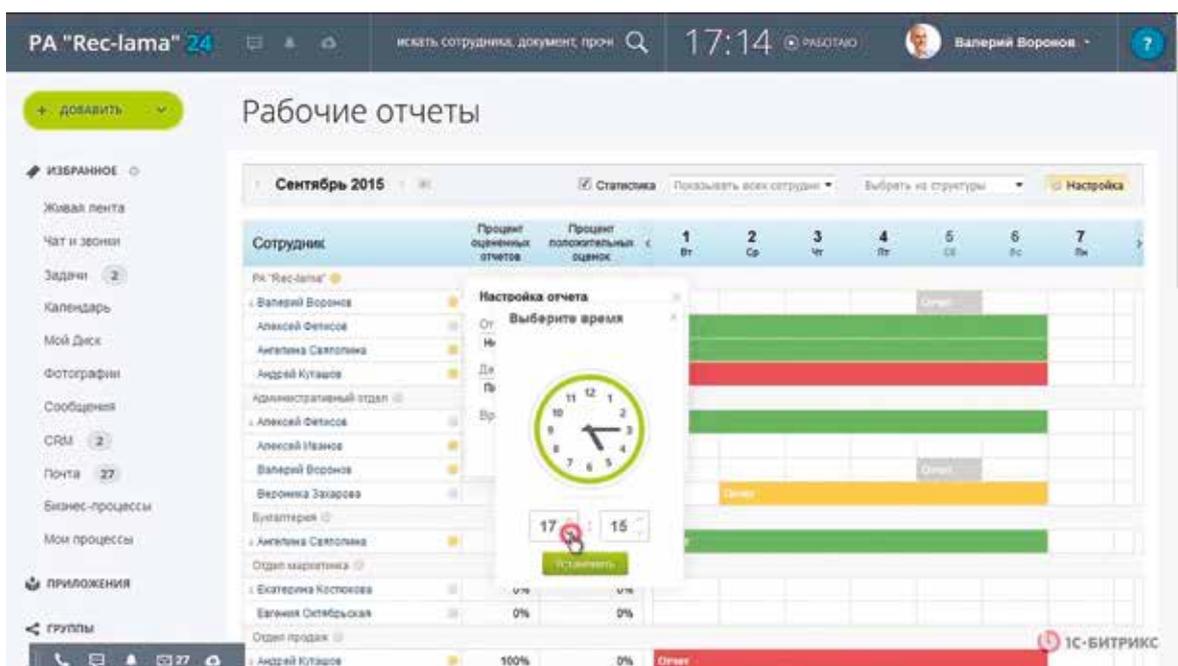


Рисунок 13. Представлены рабочие отчеты

Помимо рабочих отчетов можно сгруппировать общий отчет по работе компании.

В данной CRM-системе можно более четко проследить функционирование организационной структуры компании, просмотреть все бизнес-процессы и работу сотрудников в рамках существующей

системы. Разделение по функциям существенно облегчает труд сотрудников, повышает информационно-коммуникационное взаимодействие между структурными подразделениями [7].

Рассмотрим некоторые характеристики для сравнения указанных CRM-систем в таблице 1.

**Таблица 1**

**Сравнительные характеристики CRM-систем [3]**

<b>Характеристики</b>	<b>Quick Sales</b>	<b>Битрикс 24</b>
Полнота	Применительно ко всем сферам деятельности	Используется в большей степени торговыми компаниями
Целостность	Все процессы взаимосвязанные между собой	Широкий функционал внутри по распределению функций
Гибкость	Учитывает индивидуальные особенности отраслей	Преимущественно торговля
Интеграция	Хорошо интегрируется с 1С: Предприятия	Базу можно использовать в разных приложениях

Управление проектами внутри компании на основании CRM-продуктов возможно за счет правильного распределение рабочего времени, внутреннего функционала, постановки задач перед ближайшим окружением, получения необходимой отчетности за определённые периоды. Все разработчики постоянно совершенствуют функционал, применительно к отраслям и сферам деятельности [8].

### **Заключение**

Информационные системы и технологии, применяемые в организациях, обеспечивают принятие более эффективных и своевременных решений в бизнесе. Однако внедрение программных продуктов и технологий, включая CRM-системы, направлены на планирование деятельности управленческого персонала, сокращение времени на обработку полученной информации, а также затраты на обучение сотрудников. Но все это дает компаниям, которые используют эти технологии, преимущество во взаимоотношениях при формировании клиентской базы. Существующие образовательные программы позволяют готовить управленческий персонал для работы с программными продуктами и технологиями. Студенты, обучающиеся по этим программам, обладают цифровыми компетенциями, что является

их конкурентным преимуществом на рынке труда.

Исследование выявило, что автоматизация управленческого труда с применением CRM-систем обеспечивает принятие быстрых своевременных решений, использование и обработку больших массивов данных, а также самое главное - постоянный контроль взаимодействия с клиентами. С одной стороны, внедрение CRM -систем носит определенные затраты, но с другой стороны, со временем они окупаются и приносят дополнительную выгоду в плане удержания и информирования клиентов компании.

Список источников:

1. Битрикс 24. [Сайт] – URL: [www.bitrix24.ru](http://www.bitrix24.ru) (дата обращения 01.03.2024)
2. Otzyvmarketing. Что выбрать: Битрикс24 или Мегатлан [Сайт]– URL:<https://otzyvmarketing.ru/articles/sravnenie-bitriks24-ili-megaplan/>(дата обращения 03.03.2024)
3. Otzyvmarketing. CRM-системы – что это простыми словами [Сайт] Статья– URL: <https://otzyvmarketing.ru/articles/crm-sistemy-cto-eto-prostymislovami/> (дата обращения 02.03.2024)
4. PM. Менеджмент инноваций: как внедрить изменения в компании [Сайт] – URL: <https://premiummanagement.com/blog/vnedrenie-innovacij/> (дата обращения 06.03.2024).
5. Spark. Сравнение 5 популярных CRM [Сайт]–URL:<https://spark.ru/startup/cashmyvisit/blog/17373/sravnenie-5-populyarnih-crm> (дата обращения 03.03.2024)
6. Маркетинг в отраслях и сферах деятельности : учебник и практикум для вузов / С. В. Карпова [и др.] ; под общей редакцией С. В. Карповой, С. В. Мхитаряна. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 396 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14869-5. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт].
7. Мхитарян С. В. Системы управления взаимоотношениями с клиентами [Электронный ресурс] : практикум по дисциплине / С. В. Мхитарян, М. В. Маркова. - Москва : ЕАОИ, 2011.
8. ПервыйБит. Внедряем Битрикс24: три главных вопроса. [Сайт] –URL: <https://crm.ru/blog/vnedryaem-bitriks24-tri-glavnykh-voprosa/> (дата обращения 06.03.2024)
9. Никулин, А. С. Система подготовки студентов по проектно-му управлению: анализ проблемы / А. С. Никулин, В. Б. Зотов // Муниципальная академия. – 2021. – № 1. – С. 13-19. – DOI 10.52176/2304831X\_2021\_01\_13. – EDN MLSLQO.

References:

1. Bitrix 24. [Website] - URL: [www.bitrix24.ru](http://www.bitrix24.ru) (date of circulation 01.03.2024)
2. Otzyvmarketing. What to choose: Bitriks24 or Megaplan [Site]- URL:<https://otzyvmarketing.ru/articles/sravne-bitriks24-ili-megaplan/>(address date 03.2024)
3. Otzyvmarketing. CRM systems - what are the simple words [Site] Article - URL: <https://otzyvmarketing.ru/articles/crm-sistemycto-eto-prostymislovami/> (date of circulation 02.03.2024)
4. PM. Innovation Management: How to Implement Changes in the Company [Site] - URL: <https://premiummanagement.com/blog/vnedrenie-innovacij/> (Date of circulation 06.03.2024).
5. Spark. Comparison of 5 popular CRMs [Site]-URL:<https://spark.ru/startup/cashmyvisit/blog/17373/sravne-5-populyarnih-crm> (date of circulation 03.2024)
6. Marketing in industries and activities : textbook and workshop for universities / S. V. Karpova [et al. ] under the general edition of S. V. Karpova, S. V. Mkhitaryan. - Moscow : Publishing House Yuriit, 2024. - 396 pp. - (Higher Education). - ISBN 978-5-534-14869-5. - Text : Electronic // Educational Platform Juryte [website].
7. Mkhitaryan S. V. Customer Relationship Management Systems [Electronic resource]: Discipline Workshop / S. V. Mkhitaryan, M. V. Markova. - Moscow : EAOI, 2011.
8. First Beatrix. Introduction of Bitrix 24: three main questions. [Site] -URL: <https://crm.ru/blog/vnedryaem-bitriks24-tri-glavnykh-voprosa/> (date of circulation 06.03.2024)
9. Nikulin, A. S. System of training students in project management: problem analysis / A. S. Nikulin, V. B. Zotov // Municipal Academy. - 2021. - 1. - P. 13-19. - DOI 10.52176/2304831X\_2021\_01\_13. - EDN MLSLQO.

УДК 378

DOI: [10.52176/2304831X\\_2024\\_02\\_322](https://doi.org/10.52176/2304831X_2024_02_322)

EDN: [RXZCEL](https://www.edn.ru/RXZCEL)

## Роль ценностного обучения в подготовке управленческих кадров

## The role of value training in managerial personnel training



### **Галина Валентиновна Серебрякова**

ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», заведующий кафедрой теории и организации управления, кандидат экономических наук, доцент,  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1190-2184>, Web of Science  
Researcher ID: <https://www.researcherid.com/rid/D-2731-2019>,  
SPIN-код: 3023-6490, AuthorID: 637023,  
109542, Россия, Москва, Рязанский проспект. 99,  
e-mail: [gv\\_serebryakova@guu.ru](mailto:gv_serebryakova@guu.ru)

### **Galina Valentinovna Serebryakova**

FSBEI HE "State University of Management", head of the Department of Theory and Organization of Management, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1190-2184>, Web of Science  
Researcher ID: <https://www.researcherid.com/rid/D-2731-2019>,  
SPIN: 3023-6490, AuthorID: 637023,  
99, Ryasan Avenue, Moscow, 109542,  
e-mail: [gv\\_serebryakova@guu.ru](mailto:gv_serebryakova@guu.ru)



### **Иван Валерьевич Незамайкин**

ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», доцент кафедры теории и организации управления, кандидат экономических наук, доцент,  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0243-6014>. Web of Science  
Researcher ID: <https://www.researcherid.com/rid/D-2786-2019>,  
SPIN-код: 8714-6657, AuthorID: 639767,  
109542, Россия, Москва, Рязанский проспект. 99,  
e-mail: [iv\\_nezamaikin@guu.ru](mailto:iv_nezamaikin@guu.ru)

### **Ivan Valerievich Nezamaikin**

FSBEI HE "State University of Management", associate Professor of the Department of Theory and Organization of Management, Candidate of Economic Sciences, associate Professor,  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0243-6014>. Web of Science  
Researcher ID: <https://www.researcherid.com/rid/D-2786-2019>,  
SPIN: 8714-6657, AuthorID: 639767,  
99, Ryasan Avenue, Moscow, 109542,  
e-mail: [iv\\_nezamaikin@guu.ru](mailto:iv_nezamaikin@guu.ru)

**Аннотация.**

В данной статье обосновывается переход на ценностную парадигму в образовательном процессе подготовки управленческих кадров. Возрастание значимости формирования ценностной системы управленческого специалиста, основанной на сохранении и преумножении общероссийских традиционных ценностей, в условиях возрастания идеологической борьбы, развертывания ментальных войн, становится решающим фактором развития российской экономики. Проведенное авторами исследование основ построения процесса подготовки управленческих кадров является доказательством необходимости перехода на ценностное обучение, представляющее собой интегрированный процесс встраивания ценностей во все аспекты образовательного процесса. Учитывая особенности управленческого образования, доказываемая необходимость перехода со знанечевого подхода к ценностно-ориентированной концепции обучения управленцев.

**Ключевые слова.**

Ценностное обучение, ценностная парадигма образования, российские традиционные ценности, ценностная система, ценностное управление.

**Введение**

Сложность идеологического контекста современности вызвана усилением враждебных действий, развертыванием гибридных войн, цель которых деформация и искажение ценностной системы российского народа. Если раньше на первый план выдвигалась война за территории, то теперь важнейшим является изменение психологии населения, именно система ценностей является ключевым измерением современных войн. Реализация ценностных искривлений становится возможным при активном развитии информационного пространства, когда информационный поток практически невозможно контролировать.

Несмотря на то, что от технологий гибридных войн не могут быть защищены представители всех поколений и профессиональных сообществ, особую опасность они представляют для молодого поколения, особенно тех, кто выбрал для себя управленческую траекторию развития. Обладая высоким уровнем интереса ко всему новому, при недостаточно развитом уровне критического мышления, имен-

**Abstract.**

This article substantiates the transition to a value paradigm in the educational process of training management personnel. The increasing importance of forming a value system for a management specialist, based on the preservation and enhancement of all-Russian traditional values, in the context of increasing ideological struggle and the deployment of mental wars, is becoming a decisive factor in the development of the Russian economy. The authors' study of the fundamentals of constructing the management training process is proof of the need to switch to value-based education, which is an integrated process of embedding values into all aspects of the educational process. Taking into account the features of management education, the need for a transition from a knowledge-based approach to a value-oriented concept of training managers is proven.

**Keywords.**

Value education, value paradigm of education, Russian traditional values, value system, value management.

но молодежь становится мишенью влияния деструктивных сил. Целью ментальной войны выступает разрушение ментального здоровья управленческого корпуса, ядром которого выступают молодые управленцы, внедрение «ценностной порчи» в их сознание.

В.В. Путин подчеркивал, что «Россию нельзя победить, ее можно только развалить изнутри за счет подмены традиционной российской ценностной системы, надеюсь, что у наших народов, России, хватит внутренних, глубинных, иммунных систем защиты от этого, как я сказал, мракобесия. Но бороться с этим надо не окриками, а поддержкой наших традиционных ценностей».[10]

Именно поэтому, выступая на встрече с участниками проектов АНО «Россия – страна возможностей» Президент РФ В.В. Путин сформулировал ключевое требование к государственному служащему и управленческому специалисту – быть активным патриотом своей страны.[9]

Именно это требование должно стать системообразующим для управленческого образования, формирование управ-

ленческого специалиста должно базироваться на системе ценностных установок. Процесс управленческого образования должен быть построен в системе ценностных координат, что закреплено в Указе Президента РФ «Об утверждении основ государственной политики по сохранению и укреплению традиционных российских духовно-нравственных ценностей» [1]. Как отмечает В.Б. Зотов, «в сфере высшего образования государственная политика направлена на подготовку специалистов, ориентированных на решение конкретных профессиональных задач и принятия управленческих решений с учетом запросов современного российского социума и бизнес-сообщества» [4, с.250]

### **Основная часть**

Каждый этап развития социально-экономического пространства характеризуется определенными целями, основу для их реализации закладывает образовательный процесс подготовки кадров. Любое образование формирует специалиста для конкретного общества, ориентируясь на ключевые приоритеты его развития.

«Понять систему образования данного общества, значит понять строй его жизни», – писал русский философ и педагог С. И. Гессен [3, с. 25]. Экономический и социальный контекст, ценности и нормы, принятые в обществе, влияют на принципы образования [11], выступающие основой образовательной парадигмы, смена которых происходит под влиянием ценностных ориентиров общества.

Специфические черты образовательной парадигмы связаны с тем, какие цели необходимо реализовать в подготовке специалиста, каких результатов следует добиться, какие принципы положены в основу процесса образования. Именно образовательное пространство призвано создать базис для ликвидации проблем, остро стоящих перед обществом.

В развитии образования можно выделить несколько основополагающих парадигм, ориентированных на различные аспекты образования:

-знаниевая или когнитивно-информационная ориентирована на процесс трансляции знаний для повышения интеллектуального развития личности;

-лично ориентированная призвана способствовать развитию внутренней мотивации обучающегося;

-деятельностная способствует выработке определенных способов реализации поставленных целей;

-культуроориентированная призвана обеспечить трансляцию определенных культурных норм для закрепления их в поведении;

-компетентностноориентированная интегрирует знаниевой и деятельностные подходы, дополняя их умениями и навыками применения полученных знаний в практической ситуации.

Следует признать, что ни одна из существующих традиционных парадигм высшего образования не отвечает современным реалиям. Причина кроется в возрастании значения ценностного аспекта подготовки будущего специалиста по управлению, от выбора модели поведения которого зависит успешность функционирования различных социально-экономических систем.

Переход на ценностное мышление в экономике, активное проникновение во все сферы управленческой деятельности ценностного управления является основой перехода на новые подходы в образовании. Для того, чтобы переход от экономического управления, ориентированного на получение финансовых результатов, к процессу создания ценности стал возможным, необходимо, сформировать пул управленцев, принимающих решение с ценностной позиции. Руководители должны в выборе траекторий организационного развития руководствоваться ценностными категориями, владеть инструментами ценностного управления, осознавать важность выстраивания системы взаимоотношений с внешними и внутренними стейкхолдерами, ориентируясь на ценностные критерии.

Осуществить данный переход мгновенно не представляется возможным, следует

не только подготовить концептуальную базу новой системы управления, необходимо изменить модели поведения управленческих специалистов, переориентировать их с технологий воздействия, характерных для традиционных управленческих подходов, на выстраивание системы взаимодействия с различными участниками экономического пространства.

Трансформация управления, переход на Менеджмент 2.0 требует по-новому подготовленных специалистов, обладающих иной ценностной системой, чем те, кто работает в управлении сейчас. Управленцы новой формации должны думать в категориях ценностях, выбирать технологии и осуществлять выстраивание взаимоотношений с персоналом, ориентируясь на систему ценностных приоритетов. Подготовка подобных специалистов – сложный процесс, требующий перестройки системы управленческого образования. Инструментом для решения данной задачи, по нашему мнению, может стать переход на ценностное обучение.

Реализовать задачу ценностного обучения в рамках существующих образовательных парадигм не представляется возможным, назрела необходимость перехода новую - на ценностную парадигму образования. Основная причина перехода связана с назревшей необходимостью реализации ценностной трансформации будущего специалиста, которая представляет собой длительный и непрерывный процесс, охватывающий различные аспекты образовательной деятельности.

Основная цель ценностного обучения - это формирование ценностного каркаса будущего специалиста по управлению, способствующего реализации основных приоритетов Российской экономики. Искажение системы ценностных приоритетов будущего управленца может привести организацию к переходу на стадию умирания.

В силу этих причин перед управленческим образованием стоит важная задача – подготовить специалиста по управлению, обладающего

– патриотизмом, приверженностью к российским национальным ценностям, готовым действовать на их основе;

– способностью наращивать свой интеллектуальный потенциал, чтобы разрабатывать и принимать обоснованные решения, способствующие развитию Российской экономики.

Реализация этих задач базируется на развитии таких ценностей, как

- партнерство, сотрудничество и взаимосодействие;

- социальная ответственность и гражданственность;

- доверие, социальность и стабильность;

Траектория подготовки управленческого специалиста будущего не может быть основана на традиционных образовательных парадигмах. Ценностное обучение представляет собой не просто интеграцию обучающихся и воспитательных технологий, ориентированных на укрепление отдельных ценностей, меняется подход к подготовке специалиста, начальным этапом которого должно стать разработка ценностного стандарта подготовки будущего управленческого специалиста.

Ценностный стандарт – это комплексная характеристика ценностной основы будущего специалиста, содержащая структуру ценностной системы, под которую на основе ценностного моделирования, выбирается набор знаний, навыков и умений, необходимые для овладения.

Переход на ценностную образовательную парадигму должен обеспечить приобретение будущими специалистами профессиональных умений и навыков, адекватных определенной системе ценностей. Процессу ценностного обучения должен предшествовать ценностный аудит кандидата, направленный на определение уровня развития тех или иных ценностей, закрепленных в ценностных стандартах специалиста. Для будущих специалистов по управлению в процессе ценностного аудита необходимо оценить уровень развития приоритетных ценностей. Претендент на получение управленческого обра-

зования должен предоставить портфолио, в котором содержится информация, на основе которой можно представить гражданскую позицию кандидата и уровень его социальной ответственности.

Для повышения качества ценностного обучения следует разработать технологию ценностного скрининга обучающихся с целью выявления точек ценностного разрыва, базируясь на результатах которого разрабатывается индивидуальная ценностная траектория.

Первоочередной задачей перехода на ценностное обучение должна стать подготовительная работа по разработке ценностных стандартов, основой разработки которой призваны служить:

- система традиционных российских ценностей;
- система общечеловеческих ценностей [15];
- система профессиональных ценностей.

Если провести декомпозицию архитектуры ценностного обучения, самым важным уровнем в системе подготовки управленческого специалиста являются национальные российские традиции и ценностные ориентиры. Затем происходит проецирование на общечеловеческие ценности, что имеет особую важность в условиях человекоцентрированной экономики. Уровень профессиональных ценностей направлен на формирование модели [6]. грамотного управленца новой формации

Важным этапом реализации ценностного обучения является ценностное каскадирование, призванное сформировать ценностные цепочки, определяющие элементы отдельных ценностей, в разрезе которых следует реализовывать определенные образовательные процедуры. Например,

Командность = доверие + взаимодействие + партнерство + сотрудничество

В тоже время, ценность «Доверие» можно представить, как следующую ценностную комбинацию:

:Доверие = ответственность + добросовестность + взаимопомощь,

Понимая, что формирование ценности «Доверия» [13] является длительным процессом. т.к. на выстраивание доверительных отношений необходимо время и четкое соблюдение взятых на себя обязательств, рассмотрение данной функции невозможно без формирования «Ответственности», которую можно представить, как:

Ответственность = исполнительность + инициативность + добросовестность

При ценностном проектировании необходимо четко понимать содержание и особенности каждого ценностного элемента. Например, отличие ценности «ответственность» от исполнительности заключено в возможности проявлять инициативу в выборе траектории достижения цели, а не просто строго следовать реализации порученных процедур.

Исполнительность = четкость + своевременность + точность.

Ценностное каскадирование, как элемент разработки ценностных стандартов подготовки специалистов, позволяет более точно определить образовательные инструменты и технологии, необходимые для получения сформированной ценностной системы.специалиста

Именно создание и реализация ценностных стандартов, как основы подготовки управленческих специалистов в современных условиях выступает приоритетной задачей современного образования.

В зависимости от сформированных ценностных стандартов подготовки специалистов следует определить ценностную траекторию подготовки, т.к. сформировать одну и ту же ценность можно за счет применения различных инструментов обучения. Например, инновационность можно развить за счет проведения научно-исследовательской работы по созданию новой управленческой технологии, или путем реализации проектных социальных инициатив.

Сложность внедрения ценностных стандартов связана с формированием системы оценки их реализации на основе ценностных индикаторов. Если при традиционной образовательной парадигме

оценивали уровень знаний и навыков, необходимые для реализации будущих профессиональных задач на определенной ценностной основе, то в условиях ценностного обучения следует оценить уровень развития ценностей у будущих специалистов и определять, какие знания и навыки необходимо использовать для решения этой задачи.

Для управленческого специалиста ценностное обучение имеет особое значение, т.к. разработка и принятие управленческих решений является обязанностью руководителей [8], а выбор траектории развития, стратегических целей, тактических инструментов зависит от ценностной системы лица принимающего решение.

Одним из действенных инструментов ценностного обучения выступает «обучение служением», позволяющее усилить гражданскую активность обучающегося на основе разработки и реализации социально значимых проектов. В соответствии с Методическим пособием «Обучение служением» Ассоциации волонтерских центров [7], служение – это деятельность, пронизанная гуманизмом, которая включает в себя благотворительную, добровольческую, миротворческую и правозащитную работы, направленную на повышение уровня гражданской ответственности у обучающихся.

Данная технология способствует развитию чувства социальной ответственности, смене мировоззренческой базы в процессе формирования целей, ориентации не на личные, а общечеловеческие ориентиры. Именно «Обучение служением» способствует формированию патриотизма у будущих управленческих специалистов, т.е. стремления способствовать процветанию страны

Обучение служение выступает одним из инструментов реализации принятого законопроекта об укреплении воспитательной составляющей образовательного процесса. Интеграция процесса «воспитания», как деятельности, направленной становление социально ответственного гражданина, чья модель поведения стро-

ится на основе духовно-нравственных ценностей, в процесс ценностного обучения позволяет многократно повысить его результативность.

Ценностное обучение не рассматривает воспитательную работу, как самостоятельный вид деятельности, воспитательная компонента выступает важнейшей составляющей процесса подготовки управленческих специалистов. Не только обучающие технологии, но и внеучебная работа должны иметь ценностную направленность, основной принцип ценностного обучения – взаимодополнение различных технологий для формирования адекватной ценностной системы будущего специалиста. Ценностное обучение ориентировано на усиление духовных и моральных ценностей, которые формируют специалиста. [5]

Процесс ценностного обучения представляет собой взаимопроникновение различных элементов подготовки управленческих специалистов, результатом выступает появление эффекта ценностной синергии. Например, участие в проектной работе в сочетании с обучением служением способствует формированию моделей поведения, основанных на усилении деятельной ответственности, командности и социального взаимодействия. Эти же ценности усиливаются и участием в волонтерской деятельности [12], как компонента внеучебного процесса. За счет повышения уровня гражданности и социальной ответственности происходит формирование патриотизма у будущих управленцев.

Усиление общечеловеческих ценностей неразрывно связано с формированием мягких навыков, повышающих уровень эмпатии, эмоциональной вовлеченности [14], как следствие, формирование социально ответственного поведения..

Еще одним важным компонентом ценностного обучения выступает формирование приверженности национальным традициям, которое формируется в процессе становления исторической памяти. Бережное отношение к историческо-

му наследию, понимание своей роли в истории страны, общества, организации является важнейшей частью становления патриотизма. [2]

Разрабатывая процесс ценностного обучения подготовки управленческого специалиста, закреплению национальных российских ценностей призвано способствовать изучение: истории Российского государства, развитие управленческой науки в России и т.д.

Рассмотрение основных этапов развития российской государственности и погружение в ключевые исторические события, выступают основой формирования: патриотизма, служат основой появления гордости за свою страну, понимания роли и значения управленческих специалистов в ее развитии.. При этом важно обеспечить вовлеченность и создать чувство сопричастности к основным историческим вехам, этого можно достичь на основе проектирования и реализации различных «обрядов», грамотное применение которых способствует усилению образовательных технологий, например «обряд исторической памяти».

Следующим этапом ценностного обучения является трансляция общенациональных ценностей на уровень профессиональных, необходимых для решения задач и реализации функций, связанных с профессиональной деятельностью.

Учитывая специфику будущей управленческой деятельности, ценностное обучение позволяет реализовать каскадирование ценностной системы специалиста до уровня ценностных ориентаций, базирующихся на его психологических характеристиках.

### **Заключение**

Управленческое образование в современных условиях – это процесс формирования ценностной модели специалиста, ориентированного на развитие российской экономики, проводника традиционных национальных ценностей. Ценностное обучение – это процесс постоянного наращивания ценностной компетентности управленца новой формации, инструмент

борьбы за обучающегося, его ценностную систему и ментальное здоровье..

Благодаря выстраиванию образовательного процесса на ценностной платформе появляется возможность осуществить переход от единичных мероприятий к непрерывному процессу формирования ценностной системы профессионального управленца, за счет использования ценностно-ориентированных инструментов обучения и программ. Ценностное обучение выступает инструментом опережающей подготовки. Несмотря на сложность формирования ценностных стандартов и разработки оценочных процедур по определению уровня ценностного развития – затраты на ценностное обучение гораздо меньше, чем размер средств, необходимый для преодоления ценностной деформации и последствий действий, принятых лицом с ценностными искажениями.

Список источников:

1. Указ Президента РФ «Об утверждении основ государственной политики по сохранению и укреплению традиционных российских духовно-нравственных ценностей» 9 ноября 2022г.
2. Авачев А.В., Клым-Еремина Н.В., Убушаева Б.Г. Некоторые аспекты развития патриотизма в муниципальных образованиях России: теоретический аспект. - // Муниципальная академия, №2, 2022, с.187-193.
3. Гессен С.И. Педагогические сочинения. – Саранск, ИД Красный октябрь, 2001, 566с.
4. Зотов В.Б. Образ будущего преподавателя дисциплин государственного и муниципального управления. - // Муниципальная академия, 2024, №1, с.249 – 254.
5. Кирнарская С.В., Анфимова А.Ю. Индивидуальная образовательная траектория будущих руководителей и элементы экологизации обучения. - //Муниципальная академия, 2021, №2, с.76-82
6. Кирнарская С.В., Анфимова А.Ю. Развитие профессиональных способностей будущих руководителей в процессе образования: антикризисные стратегии учебных команд. - //Муниципальная академия, 2023, №2, с.20-25.
7. Обучение служением. – М.: АВЦ, 2020, 111с.
8. Орлова Е.С., Прошкин Н.Е. Особенности концептуального механизма формирования компетентностной модели выпускника вуза. - // Муниципальная академия, 2024, №1, с.152-161
9. Путин изменил требования к чиновникам в России. - [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://ura.news/articles/1036287145> (дата обращения 10.03.2024)
10. Путин назвал единственный способ разрушить Россию[Электронный ресурс] Режим доступа; <https://www.rbc.ru/politics/23/12/2021/61c4489e9a79475d87db1441> (дата обращения 10.03.2024)
11. Строев В.В., Федулов В.И. Территориальные системы образования. как объект государственного и муниципального управления. - //Муниципальная академия, 2023, №3, с 3-11
12. Убушаева Б.Г., Новиков И.Э. Стратегические цели волонтерского движения. - //Муниципальная академия, 2023, №2, с.25-32.
13. Dolan S., Garcia S. (2019) Value-based Management. Corporate survival guide. Successful life and the ability to make money in the 21st century - Springer,2019
14. Roccas S, Sagiv L. (2020) Values and Behavior. - Springer, 2020
15. Rokeach J. The Nature of Human Values. – N.Y.: Free Press,2013

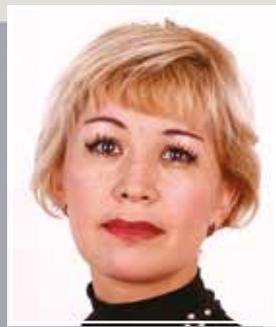
References:

1. Decree of the President of the Russian Federation «On approval of the foundations of state policy for the preservation and strengthening of traditional Russian spiritual and moral values» November 9, 2022.
2. Avachev A.V., Klym-Eremina N.V., Ubushaeva B.G. Some aspects of the development of patriotism in municipalities of Russia: theoretical aspect. - // Municipal Academy, No. 2, 2022, pp. 187-193.
3. Gessen S.I. Pedagogical essays. – Saransk, Publishing House Krasny Oktyabr, 2001, 566 p.
4. Zotov V.B. The image of a future teacher in the disciplines of state and municipal administration. - // Municipal Academy, 2024, No. 1, pp. 249 – 254.
5. Kirnarskaya S.V., Anfimova A.Yu. Individual educational trajectory of future leaders and elements of greening education. - //Municipal Academy, 2021, No. 2, pp. 76-82
6. Kirnarskaya S.V., Anfimova A.Yu. Development of professional abilities of future leaders in the educational process: anti-crisis strategies of educational teams. - //Municipal Academy, 2023, No. 2, pp. 20-25.
7. Service learning. – М.: AVTs, 2020, 111 p.
8. Orlova E.S., Proshkin N.E. Features of the conceptual mechanism for the formation of a competency model of a university graduate. - // Municipal Academy, 2024, No. 1, pp. 152-161
9. Putin changed the requirements for officials in Russia. - [Electronic resource] Access mode: <https://ura.news/articles/1036287145> (access date 03/10/2024)
10. Putin named the only way to destroy Russia [Electronic resource] Access mode; <https://www.rbc.ru/politics/23/12/2021/61c4489e9a79475d87db1441> (accessed 03/10/2024)
11. StroeV V.V., Fedulov V.I. Territorial education systems. as an object of state and municipal management. - //Municipal Academy, 2023, No. 3, pp. 3-11
12. Ubushaeva B.G., Novikov I.E. Strategic goals of the volunteer movement. - //Municipal Academy, 2023, No. 2, pp. 25-32.
13. Dolan S., Garcia S. (2019) Value-based Management. Corporate survival guide. Successful life and the ability to make money in the 21st century - Springer, 2019
14. Roccas S, Sagiv L. (2020) Values and Behavior. - Springer, 2020
15. Rokeach J.(2013) The Nature of Human Values. – N.Y.: Free Press, 2013

УДК 330-161  
DOI: [10.52176/2304831X\\_2024\\_02\\_330](https://doi.org/10.52176/2304831X_2024_02_330)  
EDN: [SGJKFU](https://www.edn.ru/SGJKFU)

## Особенности способов мышления и информационного поведения руководителей при решении командных задач

## Features of the ways of thinking and information behavior of managers in solving team tasks



### **Светлана Викторовна Кирнарская**

РАНХиГС при Президенте РФ, доцент кафедры управления природопользованием и охраны окружающей среды, кандидат биологических наук, кандидат психологических наук, ORCID:<https://orcid.org/0000-0003-4308-4462>, SPIN-код: 1040-9318, AuthorID: 342539, Россия, Москва, e-mail: [sv.kirnarskaya@igsu.ru](mailto:sv.kirnarskaya@igsu.ru)

### **Svetlana V. Kirnarskaya**

RANEPa under the President of the Russian Federation, Associate Professor of the Department of Environmental Management and Environmental Protection, Candidate of Biological Sciences, Candidate of Psychological Sciences, ORCID:<https://orcid.org/0000-0003-4308-4462>, SPIN-code: 1040-9318, AuthorID: 342539, Russia, Moscow e-mail: [sv.kirnarskaya@igsu.ru](mailto:sv.kirnarskaya@igsu.ru)



### **Анна Юльевна Анфимова**

АНОВО Московский международный университет, доцент, доцент кафедры государственного и муниципального управления, кандидат экономических наук, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-44>, <https://elibrary.ru/authors.asp>, SPIN-код: 02-8323, AuthorID: 690627, Россия, Москва, e-mail: [ladyannstyle@mail.ru](mailto:ladyannstyle@mail.ru)

### **Anna Yu. Anfimova**

ANOVa Moscow International University, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Public and Municipal Administration, Candidate of Economic Sciences, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-44>, <https://elibrary.ru/authors.asp>, SPIN code: 02-8323, AuthorID: 690627, Russia, Moscow, e-mail: [ladyannstyle@mail.ru](mailto:ladyannstyle@mail.ru)

**Аннотация.**

В качестве предмета исследования были рассмотрены особенности мышления и информационного поведения будущих и реально действующих руководителей в зависимости от психологического профилирования. Фокус-группы студентов и слушателей ДПО решали задачи, связанные с непосредственной деятельностью руководителя по управлению коллективом в ситуации конфликта. Результаты работы помогут определить основные подходы к принимаемым решениям руководителей с учетом их психологического портрета и поведенческих стратегий при работе с командой.

**Ключевые слова.**

Информационное поведение, конвергентное мышление, дивергентное мышление, способы получения и обработки информации, психология восприятия информации, психологический профиль.

**Введение**

Масштабы изменений в жизни нашего государства и общества заставляют нас признать, что в режиме реального времени нарастает ускорение этих трансформаций. Любые метаморфозы и преобразования в социальных структурах очевидным образом сказываются на социальных институтах, вносят новые алгоритмы действий и решения текущих и стратегических задач. Перед обществом встают нетрадиционные задачи по созданию новых жизненных алгоритмов различных элементов социальной архитектуры. Эти алгоритмы диктуют и формируют новые пути достижения намеченных общественных ориентиров, касающихся любых сфер жизни и деятельности социума. Предложенная французским писателем и экономистом Жаком Аттали картина будущего («Краткая история будущего. Мир в ближайшие пятьдесят лет»)[1], со всей присущей футурологам любовью к мрачным прогнозам, все же достаточно точно, на наш взгляд, описывает один важный аспект меняющегося социума – это колоссальный дефицит времени. Ускорение многих процессов в обществе обрушивает многие стройные, отработанные годами алгоритмы управления в разных сферах. Усложнение «мозаики» социальной инфраструктуры, экономические и политические сдвиги, культурно-идеологические и нравственно-моральные аспекты усиливают ответственность человека перед обществом и самим собой. Адаптация

**Abstract.**

As the subject of the study, the peculiarities of thinking and information behavior of future and actual managers, depending on psychological profiling, were considered. Focus groups of students and students of the DPO solved tasks related to the direct activities of the head of team management in a conflict situation. The results of the work will help determine the main approaches to managers' decisions, taking into account their psychological profile and behavioral strategies when working with a team.

**Keywords.**

Information behavior, convergent thinking, divergent thinking, methods of obtaining and processing information, psychology of information perception, psychological profile.

социума и его членов требует новых усилий и подходов. Именно эти обстоятельства заставляют нас обратиться к системе управления ускоряющимися процессами в обществе как наиболее важному инструменту развития социума.

Проблемы современного управления лежат в плоскости пересечения многих наук и дисциплин. Это обстоятельство вынуждает общество рассматривать все аспекты и подходы, принадлежащие к глобальным и локальным трансформациям, как нечто важное в своей многогранности. В современных реалиях нам приходится учитывать, в том числе, помимо социально-экономического, политико-идеологического, демографического аспектов, еще и образовательно-информационный и социально-психологический. Государственное управление, зависимое от линейной парадигмы, не позволяет справляться с кризисными явлениями в обществе. Поэтому все чаще возникает вопрос о применимости конвергентного и дивергентного мышления руководителя для преодоления различных кризисных ситуаций.

И если **конвергентное мышление** фокусируется на алгоритмическом решении задач и выборе уже известного решения при накоплении, сохранении методов для повторного применения, то **дивергентное мышление** позволяет иметь «веерный» подход к решению проблемы, творчески искать возможности для ее исследования и конструирования ответа на запрос. Нерав-

новесный мир, стремящийся к устойчивому развитию, находится в вечном поиске вариантов, обращаясь к непроявленным способностям человека, как залого успешного развития в динамическом равновесии. В предыдущих статьях мы уже обсуждали психологическое портретирование реальных и будущих руководителей в экологической сфере, сфере экономики и культуры.[2, 3, 4, 5, 6]

Исследования умений и навыков отвечать на глобальные и местные риски, с использованием новых творческих решений, всегда проявляются в психологическом портфолио руководителя, наряду с его особыми личностными качествами, представляющими базовые конструкты общей результативности работы и также профессионального благополучия команды.

Основная часть. Фактически, главная задача сегодняшнего руководителя любого уровня состоит в необходимости «управлять будущим», что означает предпринимать такие действия и реализовывать такие решения, которые носят опережающий характер (вопрос дефицита времени авторы упоминали выше). Управлять рисками, прогнозировать, отвечать за последствия принятых решений - эти и многие другие управленческие качества имеют в качестве одного из важнейших оснований - психофизиологическую и психосоциальную структуру личности.

Еще полвека назад, в 70-х годах двадцатого столетия целой плеядой блестящих биологов и нейрофизиологов были проведены эксперименты и исследованы адаптационные процессы, которые привели к созданию моделей и механизмов решения проблемных ситуаций у человека, которые определяются новизной задачи и нестандартностью подхода к реализации в предложенных обстоятельствах. Исключительная ценность их экспериментов и выводов заключалась в описании пределов и границ сложных процессов адаптивных паттернов и нахождении новых весьма существенных сторон процессов приспособления к меняющейся среде, как сумма совокупных частей психики, как реальная модель-схема биологического отражения (П.К. Анохин «Опережающее отражение»)

[7]. Благодаря академику Анохину П.К. в научном обороте было осмысленно и закрепилось понятие как идея «опережающего отражения», представляющая собой некую информационную модель. Подобного рода модель имеет своим основанием систему приспособлений к окружающей реальности как универсализация биологических отражений.

При помощи этой модели мы способны понять, каким образом у индивида проявляется способность предвосхитить события, точно спрогнозировать их и использовать в своей профессиональной сфере. Переход из материального в идеальное и наоборот опосредован процессом создания в мозге новых структур и формированием второй сигнальной системы, когда абстрактное мышление, а не эмоции и чувства, конструируют важнейшие механизмы социальной адаптации (в том числе, речь). В деятельности членов социума участвуют отдельные индивиды, которые адаптируются к меняющимся условиям среды через совместную деятельность.

Только всестороннее и всеобъемлющее изучение содержания любой трудовой деятельности членов общества, в том числе и управленческой, с позиций информационной и отражательной характеристик, позволяет воссоздать и точно смоделировать опережающие возможности человеческого сознания и развитие его мышления в условиях ускоряющегося развития социума. Человек – существо биопсихосоциальное. А специфичность природного ареала обитания людей проявляется в сложнейшем переплетении природных и социальных факторов. В то время как на раннем этапе развития человечества важнейшую роль играли природные обстоятельства, то для современного Homo sapiens социальные факторы преобладают над природными, в известной степени.

Как биологическая, психофизиологическая, так и социальная, адаптация представляет собой интегральные аспекты любой деятельности человека на благо общества и государства. Повестка изучения интегрального единства и развития этих аспектов, предполагает изучение динамики факторов разной природы в

контексте социальной адаптации. Социальная природа человека наполняется особым смыслом и ценностью через трудовую деятельность людей, выбравших различные профессиональные сферы, каждая из которых участвует в конструировании социальной реальности, исходя из гармонизации потребностей людей с их психологическими особенностями и возможностями. Изучая грани социальной адаптации с позиций социальной уязвимости, стоит обратиться, например, к спектру экономико-политических аспектов социальной напряженности, опосредованных экологическими показателями или к социально-психологическим факторам напряженности общества, которые связаны с ценностными установками на уровне социальных групп и отдельных личностей, с общим повышением психоэмоциональной нагрузки в современном мире.

Если мы говорим о социальной адаптации, в первую очередь, мы подразумеваем тот факт, что само это определение является зеркальным отражением наших действий в социуме, с определенными качественными характеристиками, находящимися в развитии изменяющихся с высокой скоростью социальных систем. Социализация человека, его трудовая деятельность в условиях неопределенности, неравновесности и кризиса множества систем накладывает специфические требования на его труд и жизнь в целом, а значит, и сознание с особенностями мышления. Выявление специфических психофизиологических и психологических черт в человеке помогает в изучении выявлении алгоритмов основных механизмов, которые делают возможным достижение устойчивого развития социальных систем. В данном ракурсе такое понятие адаптации может отражать такие особые индивидуальные характеристики, как психологические составляющие, влияющие на способы мышления, готовности к действиям в стрессовых ситуациях, возможности переработки социокультурной информации, информационное поведение в целом (что крайне важно в информационном обществе), вовлеченность в профессиональную сферу, развитие и передача социального опыта и т. д.

Интенсификация процесса социальной адаптации в новых меняющихся условиях возможна через обращение к фигуре лидера-руководителя малых и больших социальных групп, а также социальных институтов и других социальных образований. Перестройка социальных институтов в современном мире диктуется осознанной необходимостью и ярким стремлением оставаться структурными составляющими организации процессов в обществе, ее направляющей силой в процессах модернизации и инноваций. Неумение перестроить деятельность ведет к утрате функционального назначения, после чего неизбежен процесс кризиса и возможного исчезновения структуры. Если во главе этих процессов стоят лидеры и руководители, способные преодолеть дезорганизацию и избавиться от нежизнеспособных элементов структуры, отрегулировать внутренние и внешние связи системы, это способствует подстраиванию под изменчивую внешнюю среду и делает реальным укрепление эффективных элементов в обновленных условиях. Таким образом, весомым основанием для повышения адаптированности социума и его институтов к различным изменениям может быть качество человеческих ресурсов и выявление эффективных оснований для лидерских позиций во всех сферах жизнедеятельности общества и государства.

Следует отметить, что трактовка лидерства носит множественный характер. Некоторые авторы подразумевают под лидерством процесс управления в малой группе через процесс реализации групповых целей в оптимальный промежуток времени и оптимальными затратами [8]. Другие авторы трактуют лидерство не как процесс организации управления, а как социально-психологическое прямое влияние лидера на членов группы для решения поставленных задач. Лидерство рассматривается как сюжет доминирования одного члена команды над другим [9].

В своих ранних статьях авторы уже рассматривали проблему лидерства в современной России в контексте направленности и ориентации на первостепенные проблемы. В том числе изучалась деятель-

ность, строго ориентированная на результат в силу жизненных потребностей и необходимости сохранения окружающей среды. Поскольку разумное потребление и бережное отношение к природе является насущной задачей общества, а также различных социальных групп, авторами была поставлена задача выявления и социально-психологического портретирования экологических лидеров-руководителей. «К сожалению, не всегда деятельность по заявленным целям приводит к экологически благополучным результатам или, вообще, не достигается из-за бездействия или недостаточных усилий. Но явное осознание этой необходимости в группе руководителей дает надежду на изменение ситуации... Какими свойствами должны обладать руководители, причисляющие себя к группе социально-экологически ответственных лидеров?»[10]. В этой работе были выделены общие и специфические позиции, характеризующие лидерство в экологической деятельности, однако в полной мере их можно отнести и к общим элементам, которые присущи успешному лидеру команды и руководителю в любой сфере в условиях меняющегося социума:

- *Постоянное и непрерывное обучение в течение жизни для расширения и обновления знаний в выбранной сфере.*
- *Управление будущим в контексте научного знания опережающего характера.*
- *Развитие умений предвосхищать и прогнозировать события, развитие креативности.*
- *Способности к оптимизации социоприродного взаимодействия в разных сегментах работы.*
- *Творчество в продуцировании социальных практик и технологий, направленных на повышение адаптивности.*
- *Дивергентное мышление в решении задач.*
- *Навыки управления риска.*
- *Успешная работа в команде.*
- *Ответственность за принимаемые и реализуемые решения.*
- *Высокая степень адаптированности к социальным изменениям.*

Социально значимая деятельность руководителей всегда будет движима своей

главной задачей с изначально предполагаемой целью успешной реализации запланированного. Ведущим психологическим основанием в этом вопросе является внутренняя мотивация руководителя и направленность его личности (на задачу, на коммуникации, на себя). Умение создавать виртуальные конструкты и модели, а затем воспроизводить их в реальной действительности, адаптировать в текущем жизненном пространстве, воспроизводить с учетом адаптивных инноваций лучший опыт из прошлого, реконструируя его - все это создает базу для успешной деятельности современного человека. Мотивация, как часть психологического профиля и программы конкретного руководителя, является результатом объемной внутренней работы и саморегуляции психических процессов. Психологические механизмы принятия и реализации решения выводят на первые места вопросы, касающиеся изучения психологических «акцентов личности», относящихся к типам восприятия, типам мышления, ориентации сознания, индивидуальных способах подготовки и принятия решения, гибкости и приспособляемости к изменяющимся условиям.

Высокая степень адаптированности - это своего рода качественная личностная характеристика социально-психологического состояния руководителя, действующего в новых и непривычных для него рамках, а также осваивающего основы какой-либо инновационной деятельности. Степень этой адаптированности можно выявить по прочной лидерской статусной позиции, месту в системе социума, отношению команды (социальной группы, коллектива) и активности в социальной среде. При этом стоит отметить, что адаптированность человека зависит от его психологической составляющей, (тип темперамента, психологические установки готовности к динамике изменений внешней среды), а также отношения к оптимальным условиям изменений (индивидуальная реакция на эти процессы, тип восприятия).

Для определения степени адаптированности существуют субъективные и объективные критерии. К объективным критериям относятся такие, как уровень

реализации руководителем в своем поведении норм и правил, которые актуальны в данном обществе, социальной группе или социальном институте. Субъективными критериями адаптивных возможностей руководителя может служить психологическое состояние управленческой команды, особенности коммуникаций в коллективе, общая мотивация членов команды, направленность мышления на решение задач, дивергентное мышление руководителя и продуктивное конвергентное мышление.

Выше уже было упомянуто о важности психологической составляющей мышления как индивидуальной особенности лидера-руководителя. Среди важных поведенческих паттернов стоит отметить особенности информационного поведения отдельного руководителя. Динамика психических процессов и их особенность протекания становится отправной точкой в поисках информации, информационного поведения в целом [11]. Интеллектуальные вербальные, логические, моторные, пространственные и другие навыки определяются индивидуальностью личности руководителя, уникальностью его субъективных отличий ощущений, восприятия, воображения, памяти и непосредственно процесса мышления, которыми пользуется данный руководитель, решая очередную задачу. По мнению психологов существует две основных разновидности мышления, на которое опирается сознание человека при решении поставленных задач.

Если человек работает в парадигме конвергентного стиля мышления, то он подходит к решению задачи, через анализ и алгоритмизацию, выстраивая последовательность фактов/событий/мнений, ведущих либо к единственно верному решению или определенному результату. Сам полученный результат может быть похож на те решения, которые уже были получены ранее другими людьми, то есть, опираться на предыдущий опыт, решение подобных управленческих задач.

Дивергентное мышление, сродни творческой креативности, дает «свободный полет» управленческой мысли. Мозг руководителя отталкивается при решении задач от различных, непохожих друг на друга

способов, возникающих в воображении человека, при котором он выдает многообразие путей и подходов для получения результата. С нейрофизиологической точки зрения дивергентное мышление использует все компоненты психики для создания новых нейронных связей и выдает множество нетривиальных решений.

И тот, и другой стиль мышления может быть продуктивным для руководителей, в зависимости от решаемой задачи и индивидуальных психологических характеристик. Для конвергентного мышления важны категории, свойства и функции объектов. Не менее важным для руководителя, действующего в этой парадигме важны согласованность событий и фактов по разным параметрам. Такие руководители и лидеры команд концептуально и психологически настроены на предсказуемый и понятный результат, который подтверждает их представление о задаче; они критичны и последовательны.

Дивергентное мышление допускает многомерный мыслительный процесс (часто ассоциативный) в разных направлениях. «Веерный» ход мыслей допускает несколько разных, но не всегда достроенных, подходов к решению проблемы. Ведется поиск альтернативных ответов без особой логики. Типично, что начало работы дивергентного типа исходит из неопределенности состояния: сначала идея и новый ответ, выход за общепринятые рамки, множество вариантов.

Выше уже было упомянуто о возможной продуктивности мышления, в силу разности решаемых управленческих задач и профессиональных навыков лидеров-руководителей.

Современная ситуация в РФ требует особого подхода руководителей к поиску ответов на социальные, экономические и политические вызовы. Защита ценностей во враждебном окружении, работа в кризисных ситуациях – это только малая часть проблем, заставляющая нынешних и будущих руководителей пересматривать свои личные возможности и навыки управления. Габитус руководителя «будет очевидно представлен структурами когнитивных процессов, социально-сформированными

ми элементами «предустановок», готовностью к роли лидера, основанной на особенностях восприятия и мышления, а также зависимых от влияния социальной среды (института семьи, института образования). Социум стимулирует проявление основных качеств лидера, таких как проявление инициативы, целеустремленность, креативность и ответственность за действия, воплощенные в жизнь, возможные ошибки и последствия» [12, 13].

Многоэтапные исследования авторов позволили провести подробное социально-психологическое портретирование будущих и действующих руководителей (на базе студенческих групп ИГСУ РАНХиГС, направлений многопрофильного бакалавриата, журналистики, экономики, отделения продюсирования, магистратуры государственного регулирования природопользования, культурологии, групп дополнительного профессионального образования для экологического лидерства). Результаты этих исследований авторы регулярно представляют в данном журнале.

Текущие исследования были посвящены подходам руководителей и их команд к выработке продуктивного решения и выбора антикризисной стратегии для дальнейшего действия. В том числе изучались особенности информационного поведения и информационной безопасности в парадигме психологического профиля руководителя и членов рабочего коллектива. Команды формировались по принципу личных коммуникаций в случайном порядке.

Игровые занятия были разделены на два этапа: на первом этапе члены команды составляли собственное психологическое портфолио с элементами профессиональной программы.

Самотестирование проводилось по заданному алгоритму тестов:

- тип на доминирование инстинктов по Арбузову;
- тип темперамента по Белову;
- личностные характеристики по 4 шкалам Майерс-Бриггс;
- тест на конфликтность Томаса-Килманна;
- самооценка стрессоустойчивости;

- мотивация профессиональной деятельности по Замфиру;
- готовность к риску по Шуберту;
- направленность личности по тесту Смекала-Кучера;
- тест Голланда на профессиональную направленность.

Обработка результатов велась одновременно участниками тестирования и преподавателем.

Результаты тестирования были ожидаемыми, в сложившихся командах определились лидеры трех основных типов (часто совпадали 3-5 позиций):

- **Первый тип лидера:**

тип доминирующего инстинкта - доминантный/либертофильный,  
преобладание холерического темперамента,

преобладание соперничества в решении конфликтов,

направленность на себя/на решение задачи,

высокая готовность к риску,

социальный/предпринимательский тип

по Голланду

- **Второй тип лидера:**

тип доминирующего инстинкта – доминантный/исследовательский,

в равной степени холерический и сангвинический тип темперамента,

в равной степени соперничество/компромисс в решении конфликтов,

направленность на себя/на решение задачи,

высокая готовность к риску,

артистический/предпринимательский тип

по Голланду

- **Третий тип лидера:**

тип доминирующего инстинкта – исследовательский/генофильный,

преобладание флегматического типа темперамента,

в равной степени компромисс/сотрудничество в решении конфликтов,

направленность на решение задачи,

низкая готовность к риску,

социальный/предпринимательский/традиционный тип

**На втором этапе** командам было предложено задание по решению конфликтной ситуации с провокативным основа-

➔ Сравнение типов по методике Майерс-Бриггс, по 4 шкалам (ориентации сознания, ориентации в ситуации, принятии решения и подготовки решения)  



2023 \_\_\_\_\_

Рисунок 1. Сравнение типов руководителей по методике Майерс-Бриггс

➔ Сравнение типов по методике Майерс-Бриггс, по 4 шкалам (ориентации сознания, ориентации в ситуации, принятии решения и подготовки решения)  



2023 \_\_\_\_\_

Рисунок 2. Сравнение типов руководителей по методике Майерс-Бриггс (продолжение)

нием. Команды, опираясь на руководство лидеров, находили и транслировали в деятельности свой подход к решению задачи, который отражал конфликтность руководителя, дополненную его стрессоустойчивостью, мотивацией руководителя и членов его команды. Решение значимой для команды и лидера конфликтной ситуации рассматривалась как возмож-

ная антикризисная стратегия поведения в подобного рода ситуациях. Любой план преодоления конфликта предусматривает включенность группы в действия лидера, типы мышления, информационное поведение, которые в свою очередь зависят от индивидуального портрета членов команды и коллективного социально-психологического портрета. Второй этап включал в

себя: поиск информации по заданному вопросу, анализ информации, степень вовлеченности команды в конфликт, поиск путей выхода из конфликта.

При решении задачи группы по условиям эксперимента использовали версию мозгового штурма: «Методику шести шляп мышления Э. де Боно». Члены команды искали варианты решения предложенной проблемы выхода из конфликта. Каждая из «шляп мышления» работала на общий результат с использованием определенного стиля мышления. Но окончательное решение оставалось за лидером группы. Предварительные результаты исследования показали, что чаще всего:

**Первый тип лидера** разных команд чаще всего опирался на три вида «шляп» — синюю (стратегическое мышление, контроль этапов), красную (эмоции, интуиция, чувства), зеленую (творческое мышление, **дивергентное мышление**), информационное поведение проявлялось активным поиском новой информации, готовностью рисковать и быстро получать результаты.

**Второй тип лидера** также применял синюю (стратегическое мышление, контроль этапов), зеленую (творческое мышление, дивергентное мышление), с опорой на желтую шляпу мышления (анализ и расчет положительных факторов в решении задачи). Информационное поведение определялось интересом к большому массиву информации по интересующим вопросам, поверхностным анализом данных и желанием быстрее решить конфликт.

**Третий тип лидера** использовал синюю шляпу мышления (стратегическое мышление, контроль этапов), белую шляпу (анализ фактов, ретроспективный поиск ответов, **конвергентное мышление**), черную шляпу (критическое мышление, внимание к негативным аспектам и последствиям решения задачи). Информационное поведение отличалось особой детальностью и направленностью в поисках информации, взвешиванием и сравнением возможных плюсов и минусов решений, обращением к информации по готовым результатам схожих ситуаций.

Также в процессе работы было проведено отдельное сравнительное исследова-

ние типов руководителей в ракурсе тестирования по методике Майерс-Бриггс. Классификация психотипов проводилась по четырем шкалам: ориентации сознания, ориентации в ситуации, основы принятия решения и подготовки решения. Предварительные результаты нашли свое отражение на рис.1 и рис.2.

Наиболее удачными и конкретными были решения руководителей, имеющих подобные профили.

### **Выводы**

Таким образом, проведенные предварительные пилотные исследования позволили найти определенные интересные взаимосвязи между психологическим профилем руководителя и его способом мышления при принятии ответственных решений, проанализировать эти корреляции и особенности информационного поведения при поиске вариантов решения и подходов к задаче. Выявленные тенденции авторы планируют проверить и подробно описать на следующем этапе исследования, связанного с психологическими аспектами информационной безопасности и общим влиянием команд на действия лидера-руководителя.

## Список источников:

1. Аттали Ж. Краткая история будущего. Мир в ближайшие 50 лет. -Изд.:Питер, 2014.- 288 с.
2. Анфимова А.Ю. Кирнарская С.В. Ресурсные составляющие профессионализма будущих руководителей: развитие в процессе командообразования и проектной деятельности //Муниципальная Академия №1/2023, с. 2-7
3. Кирнарская С.В., Анфимова А.Ю. Экологическая ответственность управленцев: социально-психологическое портретирование //Муниципальная Академия №4 (ч.1. октябрь-декабрь)/2023, с. 85-90
4. Кирнарская С.В. Человек: новые аспекты вечной проблемы // М., Социология власти. РАГС-2007. №4.
5. Авдюнина Н.А. Развитие дивергентного и конвергентного мышления в процессе обучения учащихся // Ребенок в образовательном пространстве мегаполиса, материалы Всероссийской научно-практической конференции: Текстовое издание. Подготовлено при поддержке Департамента образования г. Москвы; Под редакцией О.И. Ключко. 2016. С. 54–56.
6. Гилфорд Дж. Три стороны интеллекта // Психология мышления; под ред. А.М. Матюшкина. М.: Прогресс, 1995. 456 с
7. Анохин П. К. Философские аспекты теории функциональной системы :избр. тр. / Отв. ред. Ф. В. Константинов, Б. Ф. Ломов, В. Б. Швырков; АН СССР, Ин-т психологии. — М.: Наука, 1978. — 399 с.
8. Парыгин Б.Д. Социальная психология. Проблемы методологии, истории и теории. — СПб.: ИГУП, 2009. — 592 с.
9. Багрецов С.А., Оганян К.М., Львов В.М., Наумов В.В. Диагностика социально-психологических характеристик малых групп с внешним статусом / под ред. Багрецова С.А. — СПб.: ЛАНЬ, 2009. — 639 с.
10. Голованов В.И., Кирнарская С.В., Анфимова А.Ю. Формирование экологической культуры управленческих кадров. // Муниципальная Академия №1/2021, с. 34-38.
11. Горюнова Л.Н. Развитие моделей информационного поведения с позиции обобщенной психологической теории деятельности-<https://cyberleninka.ru/article/n/razvitiye-modeley-informatsionnogo-povedeniya-s-pozitsii-obobschennoy-psihologicheskoy-teorii-deyatelnosti>
12. Голованов В.И., Кирнарская С.В., Анфимова А.Ю. Возможности формирования и развития экологических лидеров-руководителей. // Муниципальная Академия №4/2021, с. 111-115.
13. Голованов В.И., Кирнарская С.В., Анфимова А.Ю. Проектная деятельность и командная работа как методы выработки мотивационных ценностей будущих руководителей //Муниципальная Академия №3/2022, с. 23-29

## References:

1. Attali J. A brief history of the future. The world in the next 50 years. - Ed.: Peter, 2014. - 288 p.
2. Anfimova A.Yu. Kimarskaya S.V. Resource components of professionalism of future managers: development in the process of team building and project activity //Municipal Academy No. 1/2023, pp. 2-7
3. Kimarskaya S.V., Anfimova A.Yu. Environmental responsibility of managers: socio-psychological portraiture //Municipal Academy No. 4 (part 1. October-December)/2023, pp. 85-90
4. Kimarskaya S.V. Man: new aspects of the eternal problem // M., Sociology of power. RAGS-2007. No.4.
5. Avdyunina N.A. The development of divergent and convergent thinking in the learning process of students // A child in the educational space of a megalopolis, materials of the All-Russian scientific and practical conference: Text edition. Prepared with the support of the Moscow Department of Education; Edited by O.I. Klyuchko. 2016. pp. 54-56.
6. Gilford J. Three sides of intelligence // Psychology of thinking; edited by A.M. Matyushkin. M.: Progress, 1995. 456 p
7. Anokhin P. K. Philosophical aspects of the theory of a functional system : selected tr. / Ed. F. V. Konstantinov, B. F. Lomov, V. B. Shvyrkov; Academy of Sciences of the USSR, Institute of Psychology. — M.: Nauka, 1978. — 399 p
8. Parygin B.D. Social Psychology. Problems of methodology, history and theory. — St. Petersburg: IGUP, 2009. — 592 p
9. Bagretsov S.A., Ohanyan K.M., Lvov V.M., Naumov V.V. Diagnostics of socio-psychological characteristics of small groups with external status / ed. Bagretsova S.A. — St. Petersburg: LAN, 2009. — 639 p.
10. Golovanov V.I., Kimarskaya S.V., Anfimova A.Yu. Formation of ecological culture of managerial personnel. // Municipal Academy No. 1/2021, pp. 34-38.
11. Golovanov V.I., Kimarskaya S.V., Anfimova A.Yu. Possibilities of formation and development of environmental leaders-managers. // Municipal Academy No.4/2021, pp. 111-115.
12. Golovanov V.I., Kimarskaya S.V., Anfimova A.Yu. Project activity and teamwork as methods of developing motivational values of future leaders //Municipal Academy No.3/2022, pp. 23-29

УДК 338.24

DOI: [10.52176/2304831X\\_2024\\_02\\_340](https://doi.org/10.52176/2304831X_2024_02_340)

EDN: [ТИОСВГ](https://www.edn.ru/2304831X_2024_02_340)

## Преподаватель как ключевой ресурс университета 4.0

### Teacher as a key resource of the university 4.0



**Татьяна Ильинична Голубева**

ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», кандидат филологических наук, доцент кафедры иностранных языков, ORCID: 0000-0003-1916-2328, Author ID: 57347747100, SPIN-код: 3323-3980. 109542, Россия, Москва, Рязанский проспект, 99. e-mail: [ti\\_golubeva@guu.ru](mailto:ti_golubeva@guu.ru)

**Tatyana I. Golubeva**

FSBEI HE "State University of Management", associate professor, phd in Philological Sciences, ORCID: 0000-0003-1916-2328, Author ID: 57347747100, SPIN-код: 3323-3980. 99 Ryazan Avenue, Moscow, Russia, 109542. e-mail: [ti\\_golubeva@guu.ru](mailto:ti_golubeva@guu.ru)



**Светлана Владимировна Фирсова**

ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», старший преподаватель кафедры иностранных языков, ORCID: 0000-0002-8061-3215, Author ID: 714756, SPIN-код: 1972-6702. 109542, Россия, Москва, Рязанский проспект, 99. e-mail: [sv\\_firsova@guu.ru](mailto:sv_firsova@guu.ru)

**Svetlana V. Firsova**

FSBEI HE "State University of Management", senior lecture, ORCID: 0000-0002-8061-3215, Author ID: 714756, SPIN-код: 1972-6702. 99 Ryazan Avenue, Moscow, Russia, 109542. e-mail: [sv\\_firsova@guu.ru](mailto:sv_firsova@guu.ru)



**Владислав Юрьевич Показаньев**

ФГБОУ ВО «Национальный исследовательский Московский государственный строительный университет», преподаватель кафедры Менеджмента и инноваций, ORCID: 0000-0002-1117-7843, ResearcherID: C-8620-2019, SPIN-код: 4129-2517, AuthorID: 1021121. 129337, Россия, Москва, Ярославское шоссе, 26. e-mail: [PokazanevVYu@mgsu.ru](mailto:PokazanevVYu@mgsu.ru)

**Vladislav U. Pokazanev**

FSBEI HE «National Research Moscow State University of Civil Engineering», lecture, ORCID: 0000-0002-1117-7843, ResearcherID: C-8620-2019, SPIN-code: 4129-2517, AuthorID: 1021121. 129337, Russia, Moscow, Yaroslavskoye shosse, 26. e-mail: [PokazanevVYu@mgsu.ru](mailto:PokazanevVYu@mgsu.ru)

**Аннотация.**

Данная статья представляет концептуализацию роли преподавателя высшей школы. Его роль не ограничивается только передачей объёма знаний, педагог транслирует и передает обучающимся свою позицию, опыт, жизненные установки и ценности. Педагог в современном обществе выступает в роли наставника. Для успешной реализации трансформации системы высшего образования и адекватного ответа внешним вызовам и требованиям необходимо формирование модели университета 4.0, в котором должны преподавать педагоги, владеющими всеми ключевыми компетенциями и навыками, чтобы подготовить будущее поколение профессионалов и активных членов общества.

**Ключевые слова.**

Педагог, наставник, университет 4.0, трансформация высшего образования, критическое мышление, проектная деятельность.

**Введение**

Во времена глобальных изменений в связи с быстрым ростом научно-технического прогресса и его влияния на все сферы жизни учебные заведения системы высшего образования (далее ВУЗы) могут выступать в качестве гарантов и основных проводников изменений для поддержки устойчивого развития высшего образования, экономики и общества в целом. Однако вузы должны одновременно реагировать на все более сложные тенденции и вызовы, такие как масштабирование, глобализация, маркетизация и цифровизация. Именно вузы и профессорско-преподавательское сообщество могут гарантировать правильные направленность и развитие общества на следующие годы. Прошедший 2023 год был объявлен в России годом Учителя. В некоем роде подводя итоги прошедшего года, хочется отметить, что возросший интерес к роли педагога в обществе закономерен и не случаен. Ведь от того, насколько педагог сможет научить обучающихся основам и особенностям будущей профессии, зависит как будущее выпускников, так и их востребованность и реализованность на рынке труда. Но роль педагога надо рассматривать гораздо шире. Она не ограничивается только передачей объёма знаний, которые педагог преподаёт, но педагог, в любом случае, ещё и транслирует свою позицию, опыт, жизненные

**Abstract.**

This article presents a conceptualization of the higher education teacher role. His role is not limited to just transferring the volume of knowledge; the teacher broadcasts and conveys to students his position, experience, life attitudes and values. In modern society a teacher also acts as a mentor. To successfully implement the transformation of the higher education system and adequately respond to external challenges and requirements, it is necessary to form a university 4.0 model, equipped by teachers who possess all the key competencies and skills in order to prepare the future generation of professionals and active members of society.

**Keywords.**

Teacher, mentor, university 4.0, transformation of higher education, critical thinking, project-based learning.

установки и ценности. Педагог выступает в роли наставника. Поэтому роль педагога в обучении и воспитании следующего поколения нельзя недооценивать.

В настоящее время в обществе и государстве есть востребованность в педагоге-наставнике, который не просто работает по учебникам, следуя учебной программе, но и является человеком с твердой гражданской позицией, способным выстраивать образовательный процесс таким образом, чтобы сделать его максимально доступным для обучающихся и, одновременно, привить им традиционные взгляды и ценности.

**Основная часть**

Во условиях социальной и цифровой трансформации общества вузы играют ключевую роль. При этом их деятельность осуществляется в жестких рамках внешних факторов, требованиях стейкхолдеров, в том числе работодателей (индустриальных партнеров), обучающихся и их родителей. При этом вузам необходимо решать разноплановые задачи: вести образовательную деятельность, проводить конкурентоспособную научную деятельность, реализовывать программы развития и прибыльные проекты, служить обществу, управлять большими физическими кампусами. «Развитие высшего образования и его адаптация в соответствии с необходимостью современного рынка

труда требуют более продуманного подхода» к концептуализации модели вуза [3, с.153]. Для успешной реализации перечисленных задач и адекватного ответа внешним вызовам и требованиям необходимо формирование модели университета 4.0. Данная модель предполагает цифровую трансформацию деятельности вуза, способствующую устойчивому развитию основополагающего фактора общественных перемен и формированию экосистемы отраслевой экономики технологического и экономического суверенитета Российской Федерации.

Для перехода к модели Университета 4.0 необходимо принять во внимание следующие тенденции в образовании:

- обучение в разное время и в разных местах,
- персонализация обучения,
- адаптивные и динамические процессы обучения,
- проектное обучение,
- практический опыт,
- интерпретация данных,
- система наставничества.

Необходимо ориентировать систему образования на Индустрию 4.0, в частности, отходить от ориентированных на процесс и поддерживаемых технологиями систем массового образования к новому методу обучения, индивидуальному. Гибкие технологии обучения, упор на передачу жизненных навыков, практического опыта, использование лично-ориентированных методов обучения должны быть в приоритете при переходе системы высшего образования к Университету 4.0. [9].

При таком подходе значительно трансформируется роль преподавателя, ставя обучающегося в центр образовательного процесса. Однако есть необходимость в структурировании роли и личности самого преподавателя, чтобы он мог соответствовать вызовам времени.

Работа учителя важна на любой ступени образовательного процесса, однако, она становится критически важной в высших учебных учреждениях. Работа с контингентом сформировавшихся или находящихся в процессе формирования личностей предполагает особые условия

проведения учебных занятий, выработку тактики для преодоления и нивелирования отрицательных личностных особенностей поведения, а также выстраивание учебного процесса таким образом, чтобы максимально сформировать у обучающихся требуемые в их сфере деятельности компетенции.

К задачам педагога, работающего в высшей школе, относятся:

- осуществление профессиональной деятельности в соответствии с требованиями федеральных государственных образовательных стандартов высшего образования;
- ведение занятий согласно программам учебных дисциплин в рамках соответствующей образовательной программы;
- осуществление контроля и оценки учебных достижений, текущих и итоговых результатов освоения образовательной программы обучающимися;
- формирование универсальных (УК), общепрофессиональных (ОПК) и профессиональных компетенций у обучающихся;
- формирование у обучающихся мотивации к обучению.

Освоение и применение психолого-педагогических технологий (в том числе инклюзивных), необходимых для индивидуальной работы с различными контингентами учащихся

- выстраивание индивидуальной траектории обучения;
- организация и применение инновационных методов обучения, в том числе технологий практической подготовки;
- формирование и реализация образцов и ценностей социального поведения, патриотического воспитания, навыков поведения в мире виртуальной реальности и социальных сетях, формирование толерантности и позитивных образцов мультикультурного общения [3];
- «обеспечивает возможности для развития творческого мышления, саморазвития и самовыражения» [7, с.25].

И это далеко не все навыки, которыми должен обладать преподаватель высшей школы. Общеизвестно, что профессиона-

лизм складывается из профессионализма деятельности и профессионализма личности. Знания по предметной области безусловно необходимы для преподавателя высшей школы, однако существуют надпредметные знания и навыки без которых педагог не состоится в своей профессии. «Профессиональное развитие» педагога «очень узкое направление и мало раскрыто» [6, с.37].

1. Для обеспечения образовательного процесса преподаватель должен владеть навыками цифровой грамотности [10]. Период пандемии 2019-2020 гг. выявил проблемные места в коммуникации между учителем и учениками, которые были успешно разрешены уже в тот период, однако, дальнейшее развитие цифровых технологий требует от педагога, особенно в высшей школе, соответствовать современному уровню технологического прогресса. Запросы со стороны обучающихся на гибридное и онлайн образование возрастают. «Для реализации Национальной стратегии требуются высококлассные специалисты, обладающие компетенциями в сфере ИИ во всех сферах народного хозяйства, в том числе в области государственной и муниципальной службы» [1, с.18]. Способность создавать, организовывать и демонстрировать онлайн обучение, а также совмещать его с традиционными формами преподавания являются необходимым признаком современного педагога.

2. Навыки выделения главного и второстепенного, анализа выбранного материала, правильно диагностировать образовательные проявления предполагают наличие у педагога аналитических способностей.

3. Умение постоянно учиться, обновлять и получать новые знания и навыки также востребованы в среде педагогов в высшей школе. Концепция *lifelong learning* (обучение в течение жизни) предполагает выстраивание собственной траектории обучения и для педагогов. Нельзя допускать ситуацию, когда ученики оказываются более осведомленными в той или иной предметной области. Поэтому постоянное повышение квалификации, нацелен-

ность на самостоятельное образование является одним из основных требований к преподавателям.

4. Владение в процессе преподавания *soft skills* и способность обучать им выходят на первое место по востребованности. *Soft skills*, в переводе на русский язык «гибкие» навыки, подразумевают наличие определенных личных качеств и способностей, которые дают людям возможность вступать в эффективное взаимодействие друг с другом как в профессиональной среде, так и при межличностном общении.

Выделяют несколько групп *soft skills*, к которым относятся:

- коммуникативные навыки, которые стоят во главе списка. Данные навыки позволяют людям продуктивно коммуницировать на разных уровнях общения. Не случайно, все теоретические разработчики в сфере менеджмента и управления к основным функциям, необходимым для эффективного управления и администрирования, причисляли коммуникативную. Взгляд на коммуникативную компетенцию из разряда “*must have*” четко отслеживается в работах А.Файоля и П. Друкера. Коммуникация пронизывает и влияет на все стороны нашего общества и крайне важна для работы всех государственных и социальных институтов, «форма взаимодействия органов власти и общественности есть выражение коммуникативного акта различной срочности» [2, с.16]. Ведение эффективной коммуникации подразумевает наличие двух или более субъектов, объектом данного процесса является информация, которая может передаваться с помощью разных каналов связи. Насколько эффективно педагог передает информацию, насколько данная информация релевантна и валидна, зависит успех любой коммуникации и, в случае учебного процесса, качество образования. Коммуникация необходима и при выстраивании отношений с коллегами, вышестоящими и подчиненными, а также со всеми людьми, задействованными в бизнес-процессе.

- навыки организации командной работы, или “*teamwork*”, также необходи-

мы преподавателю в его работе. Умение сформировать команду единомышленников, направить их усилия в определенном направлении – одно из востребованных качеств современного педагога. Знание ролей в командной работе, умение выбрать обучающихся на правильные позиции, правильное целеполагание поможет научить студентов навыкам взаимодействия в команде, что положительно скажется на их дальнейшей трудовой деятельности.

- хорошо развитые лидерские навыки, иначе *leadership skills*, также необходимы для педагога. С одной стороны, педагог должен указать направление движения по образовательной траектории, контролировать усвоение информации и сформированность компетенций, обладать авторитетом и весом среди обучающихся. С другой стороны, педагогу следует создать атмосферу приятия и взаимоуважения внутри аудитории.

- наличие творческих (креативных) навыков, или “creativity”, также способствует успешности педагога. «Педагогика будет первым, высшим из искусств, потому что она стремится удовлетворить величайшей из потребностей человека и человечества - их стремлению к усовершенствованиям в самой человеческой природе... его души и тела» [13] - эти слова К.Д. Ушинского совершенно точно определяют подход к процессу преподавания. Умение адаптироваться к меняющейся обстановке, видоизменять задачи и задания в соответствии с потребностями аудитории, использование разных подходов для решения поставленных целей будут стимулировать продуктивность учебного процесса.

- навыки критического мышления, или “critical thinking”, подразумевающие способность оценивать и анализировать чужую точку зрения, прогнозировать результаты и последствия принятых решений, продуктивно аргументировать свою позицию, позволяют педагогу взвешенно подходить к выстраиванию педагогического процесса и решению проблем, возникающим в классе.

5. Умение и навыки работы с информацией в чем-то перекликаются с навыками цифровой грамотности. Однако,

следует рассматривать данный вопрос шире. Способность формулировать и находить релевантную информацию, а также продуктивно ее использовать являются важной составляющей работы педагога. Педагог не может пользоваться одной и той же информацией из года в год, он должен проверять и модифицировать имеющуюся информацию, подбирать ее в зависимости от нужд образовательного процесса.

6. Навыки применения новых технологий практической подготовки в обучении, или *project-based learning*, являются в настоящий момент важным звеном учебного процесса. Ориентированность на формирование у обучающихся профессиональных компетенций в рамках их программы подготовки, носящих прикладной характер, позволяет студентам получить навыки, которые будут готовить к профессиональной деятельности. В настоящее время проекты используются для решения многих управленческих, производственных и социальных задач во всех странах мира [4]. Государственный университет управления одним из первых стал применять проектный метод в образовательном процессе. Проектное обучение входит в учебные планы по всем образовательным программам бакалавриата и магистратуры и является обязательным для всех студентов всех форм обучения.

В целях реализации модели практико-ориентированного и проблемно-ориентированного обучения в государственном университете управления внедрено в образовательный процесс проектное обучение – обязательная часть образовательных программ высшего образования для всех обучающихся всех курсов (бакалавриат, магистратура: очной, очно-заочной, заочной формы обучения) [5].

Были проведены следующие изменения.

Изменения в образовательном процессе:

- проектная работа является неотъемлемой частью образовательного процесса;

- дисциплины ориентированы на разработку/развитие проектов в рамках проектного обучения;

- дифференцированный зачет по проектной работе в каждом семестре (кроме выпускного курса);

- выделены часы на консультации по проектному обучению в рамках дисциплин учебного плана;

- рейтинг эффективности работы ППС включает показатели эффективности по проектной работе;

- положение о защите ВКР допускает защиту совместных ВКР (в т.ч. «Стартап как диплом»);

- выделен проектный день в расписании занятий.

Мероприятия проектного дня:

- открытые лекции внешних спикеров;
- бизнес-завтраки с потенциальными менторами и экспертами;

- бизнес-завтраки с потенциальными инвесторами;

- проведение экспертных сессий;

- проведение питч-сессий и демо-дней;

- выездные целевые мероприятия, ориентированные на разработку проекта.

Инфраструктурные изменения:

- профильное подразделение по координированию проектного обучения в ГУУ;

- профильное подразделение по работе с внешними заказчиками, менторами, экспертами;

- профильное подразделение по работе с инвесторами;

- лаборатория сквозных технологий цифровой экономики;

- лаборатория городского развития;

- лаборатория исследований и разработок в сфере цифровизации.

Для подготовки квалифицированных специалистов в рамках федерального проекта «Кадры для цифровой экономики» и решения вызовов внешней среды необходимы новые технологии практической подготовки с целью эффективного межвузовского взаимодействия и взаимодействия образовательных организаций с внешними партнерами (в т.ч. индустриальными партнерами, менторами, экспертами и инвесторами):

- внедрение цифровых технологий во всех отраслях экономики: требуются цифровые компетенции для решения

профессиональных задач и командного взаимодействия;

- быстрое устаревание контента, устаревание знаний: нужен навык учиться и добывать актуальные знания и навыки;

- быстрое развитие отраслей экономики: нужен навык учиться и использовать в процессе обучения актуальные кейсы, необходимость адаптации системы высшего образования к быстро меняющимся условиям;

- нехватка кадров, принимающих решения: требуются управленческие кадры (управленческие команды) нового поколения;

- появление новых технологий обучения: необходимость использовать новые технологии в процессе обучения для формирования актуальных профессиональных и надпрофессиональных компетенций;

- разрыв между «теорией» вуза и «практикой» рынка: требуется вовлечение индустриальных партнеров в процесс обучения;

- проблемы выбора карьерной траектории выпускником: необходимо в процессе обучения проанализировать и попробовать различные карьерные траектории в рамках осваиваемой образовательной программы.

Новые технологии практической подготовки позволят консолидировать работу образовательных организаций в части решения национальных задач, в том числе с сфере образования и науки:

- формирование технологического суверенитета страны: подготовка кадров, обладающих актуальными профессиональными и надпрофессиональными компетенциями, продуктовым подходом, и способных создавать новые продукты (в т.ч. исследовательские);

- подготовка востребованных квалифицированных кадров для реальных секторов экономики: использование отраслевого потенциала индустриальных партнеров в подготовке и воспитании квалифицированных кадров с актуальным набором компетенций, необходимых для реальных секторов экономики;

- развитие отраслевых технологий и изменение механизма взаимоотноше-

ний, большую роль играют надпрофессиональные компетенции: формирование надпрофессиональных компетенций в реальных условиях на протяжении всего периода обучения;

- внедрение новых технологий обучения: внедрение новых технологий обучения позволит повысить эффективность образовательного процесса и мотивированность ППС и обучающихся;

- индивидуализация образования: необходимо обучающемуся за период обучения определиться с будущей карьерной траекторией с учетом индивидуальных предпочтений в профессиональной деятельности в рамках образовательной программы;

- использование системного подхода в обучении: необходима логическая понятность взаимосвязи дисциплин учебного плана, практик, НИР и ВКР, их направленность на конечный результат. структурная последовательность и дополняемость программ бакалавриата, магистратуры и аспирантуры с учетом текущих требований реальных отраслей экономики.

Говоря о ролях, в которых должен выступать преподаватель Университета 4.0, хочется отметить, насколько они созвучны функциям менеджера, сформулированными профессором Генри Минцбергом. В каком-то роде преподаватель должен объединить в своей работе функции, присущие работе менеджера. Согласно автору, роли делятся на три категории: межличностные, информационные и связанные с принятием решений. Начиная с межличностных отношений, хочется отметить, что преподаватель вуза должен объединить в своей работе множество ролей. В аудитории он должен быть лидером, задавать направление и контекст образовательной деятельности, следовать в своей деятельности стратегическим задачам вуза. Преподаватель должен обеспечить создание продуктивной образовательной атмосферы в аудитории, мотивировать студентов на изучение и овладение необходимыми компетенциями, а также контролировать качество выполнения и объем усвоенных знаний. В то же самое время преподаватель является связующим эле-

ментом между руководством университета и кафедры, запросами работодателей и обучающимися с другой стороны [12].

Следующая функция относится к сбору и распространению информации. В рамках саморазвития, подготовки к занятиям, ведения научной деятельности преподаватель сталкивается с огромным количеством информации, которую он должен тщательно отобрать и проанализировать по степени ее релевантности по отношению к целям обучения и, соответственно, валидности. В обилии разного рода, часто враждебной или фальсифицированной информации преподаватель должен отобрать именно ту, которая наиболее соответствует задачам обучения, рабочим программам дисциплин, федеральным стандартам образования [11]. Преподаватель аккумулирует и анализирует информацию с целью ее правильного распространения обучающимся. Чтобы поддерживать открытый диалог и дискуссии с обучающимися учитель должен быть в курсе мировых тенденций в области преподаваемой дисциплины, владеть опытом отечественных и зарубежных источников. Также, преподаватель выступает как оратор, передавая информацию студентам с целью повышения их объема знаний, развития критического мышления у обучающихся и даже просто расширения их кругозора. Ведь часто, услышав о чем-то в аудитории, студенты продолжают поиск нужной информации, тем самым расширяя свои знания.

Следующая функция, необходимая в работе преподавателя, связана с принятием различного рода решений. Взаимодействие со студентами, в группе или индивидуально, подразумевает умение и навыки справляться с конфликтами, сделать обстановку в аудитории благоприятной для проведения учебных занятий. Не секрет, что преподаватели сталкиваются с грубостью, неуважением и даже прямой агрессией со стороны студентов. Чтобы не допустить развитие конфликтных ситуаций, преподаватель должен уметь нивелировать ситуацию, сгладить конфликт. И из этого вытекает следующее умение – умение переговорщика. Пре-

подаватель должен уметь продуктивно вести переговоры, как с обучающимися, так и с руководством кафедры и университета. Также способность выстраивать концепцию освоения и представления информации по дисциплине, заданий, привлечение дополнительных источников информации, проведение промежуточного и итогового контроля, необходимость установления соответствия материала рабочим программам и календарным графикам относятся к зоне ответственности преподавателя. Преподаватель должен быть креативным, способным ориентироваться по ситуации, адаптироваться к меняющимся условиям внутри аудитории и управлять студенческим коллективом для достижения поставленных целей.

Исходя из вышесказанного, каждая из категорий ролей преподавателя важна в рамках образовательного процесса. Межличностная способствует установлению рабочей доверительной атмосферы в классе, мотивирует и стимулирует студентов на формирование требуемых компетенций. Информационная служит для отбора, обработки и предоставления валидной информации в нужном объеме, категория принятия решений выражается в правильном выстраивании процесса обучения, повышает качество образования. Преподаватель должен ориентироваться на результат – формирование у обучающихся заявленных в образовательной программе умений и навыков.

Назрела необходимость комплексного подхода и систематизации роли преподавателя в высшей школе.

Новые тенденции развития системы высшей школы диктуют необходимость формирования и популяризации следующих ролей преподавателей [8]:

Преподаватель-координатор: сопровождение процесса онлайн обучения, отслеживание успехов обучающегося, корректировка курса.

Преподаватель-наставник: направляет обучающегося в процессе формирования компетенций, формирует индивидуальную траекторию обучения.

Преподаватель-практик: фокусирует образовательный процесс на практиче-

ских аспектах применения полученных обучающимися знаний и умений, является основной практико-ориентированного обучения.

### Заключение

Суммируя все вышесказанное, хочется отметить возросший интерес к профессии педагога со стороны абитуриентов. Рассматривая задачу создания университета 4.0, не следует забывать о тех, кто будет в нем работать и продвигать идеи устойчивого развития вуза. Ожидается и повышение статуса педагогического работника в глазах государства и общества. Меняется отношение к представителям нашей профессии особенно в сфере наставничества. Формирование гражданской позиции и Результаты деятельности педагогических работников трудно измерить количественно. Но можно говорить о качестве образования. Обучение молодых специалистов невозможно без постоянного повышения собственных знаний и навыков со стороны педагога высшей школы. Ведь от наших усилий зависит, какими будут последующие поколения профессионалов, в каком обществе мы будем жить, и какое мировоззрение будет общество поддерживать.

#### Список источников:

1. Голованов В.И. Использование искусственного интеллекта в повышении качества подготовки специалистов в сфере государственного и муниципального управления. // «Муниципальная академия», М., 2023. №3. с. 17 - 25.
2. Зотов В. Б., Исаева М. И., Царапов М. Н. Традиции и способы взаимодействия государства и гражданского общества. // «Муниципальная академия», М., 2023. №4. с. 15 - 21.
3. Орлова Е.С., Прошкин Н.Е. Особенности концептуального механизма формирования компетентностной модели выпускника вуза. // «Муниципальная академия», М., 2024. №1. с. 152-161.
4. Салынская Т.В., Ясницкая А.А. Проектная деятельность как инструмент развития профессиональной личности студента. // «Муниципальная академия», М., 2021. № 3. -С.88-96.
5. Салынская Т.В., Ясницкая А.А. Key knowledge and skills university students need in a digital environment// Вестник университета. № 2, 2022. С. 72-79.
6. Успенская О.А., Лебедева Ю.А. Совершенствование профессионального развития государственных гражданских служащих. // «Муниципальная академия», М., 2023. №1. с. 37 - 44.
7. Хмельченко Е.Г., Хусаинова Д.Г., Черкасов К.В. Государственная политика в сфере дополнительного образования. // «Муниципальная академия», М., 2024. №1. с. 24-29.
8. Учителя будущего: как меняются роли специалистов образования. [Электронный ресурс] –Режим доступа: <https://trends.rbc.ru/trends/education/6005a3b89a79474c66a5407b?from=copy>/(дата обращения 27.04.2024).
9. Diwan, P: Is Education 4.0 an imperative for success of 4th Industrial Revolution? (2017). [Электронный ресурс] - Режим: <https://medium.com/@pdiwan/is-education-4-0-an-imperative-for-success-of-4th-industrial-revolution-50c31451e8a4>. (дата обращения 27.04.2024).
10. Information, its role and functions in social systems. [Электронный ресурс] - Режим: <http://www.evartist.narod.ru/text24/0025.htm> (дата обращения 07.04.2024).
11. SENGEH, D., WINTHROP, R. Transforming education systems. Why, what, and how: policy brief. Center of universal education at Brookings, June 2022, [Электронный ресурс] - Режим: [https://www.brookings.edu/wp-content/uploads/2022/06/Transforming-education-systems\\_Brief\\_FINAL.pdf](https://www.brookings.edu/wp-content/uploads/2022/06/Transforming-education-systems_Brief_FINAL.pdf). (дата обращения 07.04.2024).
12. Transforming Education and its Systems. POLICY BRIEF 2ND Asia-Pacific regional education minister's conference (APREMC-II) [Электронный ресурс] - Режим: <https://transformingeducationsummit.sdg4education2030.org/system/files/2022-06/Transforming%20Education%20and%20its%20System-min.pdf>. (дата обращения 07.04.2024).
13. Ушинский К.Д.: Педагогика как искусство. [Электронный ресурс] - Режим: <https://scienceforum.ru/2012/article/2012000952>. (дата обращения 07.04.2024).

#### References:

1. Golovanov V.I. The use of artificial intelligence in improving the quality of training of specialists in the field of state and municipal administration. // "Municipal Academy", M., 2023. No. 3. pp. 17 - 25.
2. Zotov V.B., Isaeva M.I., Tsarapov M.N. Traditions and methods of interaction between the state and civil society. // "Municipal Academy", M., 2023. No. 4. pp. 15 - 21.
3. Orlova E.S., Proshkin N.E. Features of the conceptual mechanism for the formation of a competency model of a university graduate. // "Municipal Academy", M., 2024. No. 1. pp. 152-161.
4. Salynskaya T.V., Yasnitskaya A.A. Project activity as a tool for developing a student's professional personality. // "Municipal Academy", M., 2021. No. 3. -pp.88-96.
5. Salynskaya T.V., Yasnitskaya A.A. Key knowledge and skills university students need in a digital environment // University Bulletin. No. 2, 2022. pp. 72-79.
6. Uspenskaya O.A., Lebedeva Yu.A. Improving the professional development of state civil servants. // "Municipal Academy", M., 2023. No. 1. pp. 37 - 44.
7. Khmelchenko E.G., Khusainova D.G., Cherkasov K.V. State policy in the field of additional education. // "Municipal Academy", M., 2024. No. 1. pp. 24-29.
8. Teachers of the future: how the roles of education specialists are changing . [Electronic resource] -access: <https://trends.rbc.ru/trends/education/6005a3b89a79474c66a5407b?from=copy> (accessed: 07.03.2024).
9. Diwan, P: Is Education 4.0 an imperative for success of 4th Industrial Revolution? (2017). [Electronic resource] - access Mode: <https://medium.com/@pdiwan/is-education-4-0-an-imperative-for-success-of-4th-industrial-revolution-50c31451e8a4>. (accessed: 07.04.2024).
10. Information, its role and functions in social systems. [Electronic resource] - access Mode: <http://www.evartist.narod.ru/text24/0025.htm> (accessed: 07.04.2024).
11. SENGEH, D., WINTHROP, R. Transforming education systems. Why, what, and how: policy brief. Center of universal education at Brookings, June 2022, [Electronic resource] - access Mode: [https://www.brookings.edu/wp-content/uploads/2022/06/Transforming-education-systems\\_Brief\\_FINAL.pdf](https://www.brookings.edu/wp-content/uploads/2022/06/Transforming-education-systems_Brief_FINAL.pdf). (accessed: 07.04.2024).
12. Transforming Education and its Systems. POLICY BRIEF 2ND Asia-Pacific regional education minister's conference (APREMC-II) [Electronic resource] - access Mode: <https://transformingeducationsummit.sdg4education2030.org/system/files/2022-06/Transforming%20Education%20and%20its%20System-min.pdf>. (accessed: 07.04.2024).
13. Ushinsky K.D.: Pedagogy as an art. [Electronic resource] - access Mode: <https://scienceforum.ru/2012/article/2012000952>. (accessed: 07.04.2024).

Статья поступила в редакцию 01.05.2024; принята к публикации 13.05.2024

УДК 338.24

DOI: [10.52176/2304831X\\_2024\\_02\\_349](https://doi.org/10.52176/2304831X_2024_02_349)

EDN: [TJRAYE](https://www.edn.ru/TJRAYE)

## Внедрение интеллектуальных телематических систем в городских автотранспортных предприятиях как инструмент современного управленческого подхода

## The introduction of intelligent telematic systems in urban motor transport companies as a tool for modern management approaches



### **Илья Владимирович Рыбальченко**

Аспирант ГУУ, юрист, эксперт Общероссийского народного фронта по вопросам ЖКХ, Научный эксперт Российского экологического движения (РЭД), ORCID: 0000-0003-1008-0203, SPIN-код: 7869-9464, Author ID: 1106241, Россия, Москва, e-mail: [i.v.rybalchenko@gmail.com](mailto:i.v.rybalchenko@gmail.com)

### **Rybalchenko Ilya Vladimirovich**

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



### **Александр Васильевич Демин**

ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры государственного и муниципального управления, член-корреспондент Академии ЖКХ, почетный работник ЖКХ РФ, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9415-0023>, SPIN-код: 7051-7867, Author ID: 212228, Россия, Москва, e-mail: [demin@subsident.ru](mailto:demin@subsident.ru)

### **Demin Alexander Vasilyevich**

State University of Management, Doctor of Economic Sciences, Associate Professor, Professor of Department of State and Municipal Governance, Corresponding Member of the Academy of Housing and Utilities, Honorary Worker of Housing and Utilities of the Russian Federation, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9415-0023>, SPIN-code: 7051-7867, Author ID: 212228, Russia, Moscow, e-mail: [demin@subsident.ru](mailto:demin@subsident.ru)

#### *Аннотация.*

В современном мире, где городские пространства становятся все более плотно населенными и проблема управления муниципальными ресурсами становится все более острой, внедрение интеллектуальных телематических систем в городских автотранспортных предприятиях становится необходимостью. Это не только инновационный шаг в управлении городским транспортом, но и ключевой компонент современного управленческого подхода, направленного на повышение эффективности, безопасности и удобства для городских жителей.

Интеллектуальные телематические системы представляют собой комплексное решение, включающее в себя сбор, анализ и передачу данных о состоянии и местоположении автотранспортных средств в реальном времени. Эти системы позволяют не только оптимизировать маршруты и управлять транспортными потоками, но и обеспечивать мониторинг технического состояния транспортных средств, что существенно повышает безопасность дорожного движения.

В контексте современной России, где технологическое развитие является одним из ключевых приоритетов, важно осознать, что двигателями этого развития должны быть не только промышленные гиганты, но и муниципальные предприятия. Муниципальные организации играют важную роль в создании инновационной инфраструктуры и обеспечении комфортных условий для жизни горожан. Поэтому внедрение интеллектуальных телематических систем в городских автотранспортных предприятиях должно стать приоритетным направлением развития муниципального управления, способствуя повышению качества городской жизни и улучшению экономических показателей регионов.

#### *Ключевые слова.*

Интеллектуальные телематические системы, муниципальные автотранспортные предприятия, управление городским транспортом, управленческие приемы, эффективности муниципального управления, новые технологии.

#### **Введение**

Современное управление городским транспортом сталкивается с рядом сложных задач, требующих инновационных методов и технологических решений [1]. Внедрение интеллектуальных телематических систем в городские автотранспортные предприятия становится современным управленческим подходом.

Телематическая система для автотранспортной организации представляет собой комплекс технологий и программного обеспечения, предназначенных для удаленного мониторинга, управления и оптимизации работы транспортных средств. Сбор данных, осуществляемый с помо-

#### *Abstract.*

In the modern world, where urban spaces are becoming increasingly densely populated and the issue of managing municipal resources is becoming more acute, the implementation of intelligent telematics systems in urban transport enterprises becomes a necessity. This is not only an innovative step in managing urban transportation but also a key component of a modern management approach aimed at improving efficiency, safety, and convenience for city residents.

Intelligent telematics systems represent a comprehensive solution that includes real-time data collection, analysis, and transmission about the condition and location of vehicles. These systems allow not only route optimization and traffic management but also monitoring the technical condition of vehicles, significantly enhancing road safety.

In the context of modern Russia, where technological development is a key priority, it is essential to recognize that not only industrial giants but also municipal enterprises should drive this progress. Municipal organizations play a crucial role in creating innovative infrastructure and ensuring comfortable living conditions for city dwellers. Therefore, the implementation of intelligent telematics systems in urban transport enterprises should be a priority direction for municipal management, contributing to improving the quality of urban life and enhancing regional economic indicators.

#### *Keywords.*

Intelligent telematics systems, municipal motor transport enterprises, urban transport management, management techniques, efficiency of municipal management, new technologies.

щью GPS-трекеров и различных датчиков, позволяет получать и анализировать информацию о местоположении, скорости, направлении движения, состоянии двигателя, уровне топлива и других важных параметрах транспортного средства. Полученная информация хранится в базе данных для последующего применения в управлении, создания отчетов и аналитики.

Кроме того, интеллектуальные телематические системы предлагают ряд дополнительных функций, например, удаленное управление позволяет отправлять команды транспортным средствам для блокировки двигателя в случае угона. Этот аспект имеет важное значение для обе-

спечения безопасности автопарка и предотвращения неправомерного использования транспортных средств.

Внедрение таких систем в городские автотранспортные предприятия обещает значительные преимущества, такие как повышение эффективности управления транспортными потоками, оптимизация маршрутов и расписания движения, улучшение безопасности дорожного движения и снижение эксплуатационных расходов [2].

Важным элементом работы интеллектуальных телематических систем является генерация экстренных оповещений и регулярной отчетности [3]. Система способна автоматически обнаруживать нештатные ситуации, такие как выход из заданной зоны, превышение скорости или необходимость технического обслуживания, и генерировать соответствующие оповещения. Кроме того, она предоставляет детальные отчеты о работе автопарка, что позволяет руководителям организации принимать информированные решения для улучшения эффективности работы предприятия, а также полезна городским органам – учредителям автопредприятия.

Кроме того, интеллектуальные телематические системы способствуют более прозрачному и ответственному управлению автопарком, что важно в контексте повышения качества городской жизни и снижения негативного воздействия на окружающую среду.

Важно отметить, что научно обоснованный анализ эффективности этих функций является ключевым для успешной реализации интеллектуальных телематических систем в городских автотранспортных предприятиях [4].

Однако, несмотря на потенциальные выгоды, внедрение телематических систем в городские автотранспортные предприятия также сталкивается с рядом вызовов, включая технические и финансовые сложности. Поэтому важно провести всесторонний анализ эффективности и потенциала таких систем в конкретном городском контексте, а также разработать комплексные стратегии внедрения, учитывающие специфику местной ин-

фраструктуры и потребности пользователей транспортных услуг.

### Основная часть

Двигателями технологического развития в России должны быть не только промышленные гиганты, но и муниципальные предприятия [5]. Муниципальные организации играют важную роль в экономике и социальной сфере страны, особенно на уровне городов и регионов. Их активное участие в процессе внедрения новых технологий является ключевым для создания благоприятной среды для инновационного развития.

Муниципальные предприятия обладают уникальной возможностью прямого взаимодействия с населением и местными сообществами. Они тесно связаны с повседневной жизнью горожан и могут точно определить те области, где новые технологии могут оказать максимальный положительный эффект. Благодаря этому, участие муниципальных предприятий в процессе разработки и внедрения инноваций позволяет создавать решения, ориентированные на конкретные потребности городских сообществ.

Кроме того, муниципальные предприятия часто обладают более гибкой структурой и способны быстрее адаптироваться к изменениям в окружающей среде, чем крупные промышленные компании. Это делает их важными игроками в процессе инновационного развития, поскольку позволяет быстрее и эффективнее внедрять новые технологии на местном уровне.

Таким образом, муниципальные предприятия должны рассматриваться как ключевые двигатели технологического развития в России. Их активное участие в процессе внедрения инноваций не только способствует повышению эффективности управления и развитию городской инфраструктуры, но и создает благоприятные условия для улучшения качества жизни населения и стимулирует экономический рост на местном и региональном уровнях.

Внедрение интеллектуальных телематических систем в городских автотранспортных предприятиях обещает значительные выгоды:

### 1. Сокращение времени простоев и повышение производительности:

о Внедрение телематики позволяет отслеживать местоположение и состояние транспортных средств в реальном времени. Это помогает сократить время простоев, оптимизировать маршруты и улучшить общую производительность автопарка.

о Сокращение времени простоев означает снижение затрат на топливо, оплату водителей и обслуживание. Кроме того, более эффективное использование автомобилей приводит к увеличению выработки.

### 2. Управление техническим обслуживанием:

о Телематические системы предоставляют данные о состоянии автомобилей, что позволяет проводить обслуживание по мере необходимости, а не по строгому графику. Это снижает количество ненужных процедур обслуживания.

о Благодаря точным данным о состоянии автомобилей, можно более эффективно управлять запасами запчастей, что также способствует снижению затрат.

### 3. Снижение расходов на топливо, ремонт и обслуживание:

о Удаленная диагностика и своевременно планирование технического обслуживания являются важными элементами экономии. Предупреждение о малейших признаках износа или неисправности помогает предотвратить более серьезные и дорогостоящие поломки.

о Системы телематики помогают контролировать стиль вождения, что может снизить излишний расход топлива.

о Телематика, сопоставляя расходы на бензин и количество горючего в баке, способна исключить сливы топлива.

о Сокращение времени простоев приводит к существенной экономии.

о Оптимизация затрат на содержание автопарка является одним из ключевых преимуществ телематики. Анализ данных о расходе топлива и степени износа позволяет принимать обоснованные решения по замене или ремонту автомобилей.

### 5. Контроль за стилем вождения водителей является важным аспектом - теле-

матические системы могут анализировать данные о скорости движения, частоте и резкости торможения, что позволяет выявлять неэффективные привычки вождения и проводить тренировки для улучшения этих навыков.

**6. Предотвращение аварийных ситуаций:** Системы телематики могут помочь предотвратить аварийные ситуации, например, путем предупреждения водителя о неисправности тормозов или о скользкой дороге.

**Пример.** Датчик системы телематики зафиксировал повышенную температуру двигателя. Система уведомила диспетчера, который связался с водителем. Водитель остановил автомобиль и вызвал эвакуатор. В результате двигатель был отремонтирован, и поломка не привела к серьезным последствиям.

**8. Контроль за соблюдением правил дорожного движения:** Благодаря отслеживанию местоположения, скорости и маршрутов движения транспортных средств, диспетчеры могут непрерывно контролировать действия водителей и реагировать на возможные опасные ситуации. Автоматическое фиксирование нарушений, таких как превышение скорости или проезд на красный свет, помогает поддерживать дисциплину водителей [8] и предотвращать аварии.

Автоматическая фиксация тяжелых ДТП является еще одним важным аспектом безопасности после внедрения телематики. Системы телематики автоматически регистрируют данные о серьезных авариях, включая информацию о времени и месте происшествия, скорости столкновения, угле столкновения и другие данные, что позволяет проводить более детальный анализ причин и последствий ДТП. Это позволяет не только быстро реагировать на происшествия, но и предотвращать их возникновение в будущем путем выявления и устранения причин.

**9. Повышение дисциплины водителей:** Зная, что их действия контролируются и регистрируются, водители становятся более ответственными за свое поведение на дороге и склонны соблюдать правила движения, что также способствует снижению

риска ДТП и повышению общей безопасности дорожного движения.

**10. Улучшение контроля над автопарком:** Телематические системы позволяют отслеживать местоположение, скорость и маршруты движения каждого транспортного средства в режиме реального времени. Это обеспечивает руководителям предприятия более полное представление о текущей ситуации в автопарке и возможность оперативно реагировать на любые нештатные ситуации.

**11. Упрощение сбора данных и отчетности:** Телематические системы автоматизируют процесс сбора и анализа данных о работе автопарка, что значительно упрощает формирование отчетов и аналитику для принятия управленческих решений. Это снижает нагрузку на персонал и позволяет сосредоточиться на более важных аспектах управления предприятием [9].

Сведем основные выгоды в таблицу:

Таблица 1

**Преимущества внедрения телематических систем в муниципальные автотранспортные предприятия:**

Преимущество	Описание
Сокращение времени простоев и повышение производительности	Внедрение телематики позволяет отслеживать местоположение и состояние транспортных средств в реальном времени, что оптимизирует маршруты и сокращает время простоя.
Управление техническим обслуживанием	Телематические системы предоставляют данные о состоянии автомобилей, позволяя проводить обслуживание по мере необходимости и управлять запасами запчастей.
Снижение расходов на топливо, ремонт и обслуживание	Удаленная диагностика и оптимизация стиля вождения помогают сократить расходы на топливо, а также предотвращают дорогостоящие поломки.
Повышение дисциплины водителей	Контроль за стилем вождения позволяет выявлять неэффективные привычки и улучшать безопасность дорожного движения.
Улучшение контроля за автопарком	Внедрение телематических систем обеспечивает более полное представление о состоянии автопарка и возможность оперативно реагировать на нештатные ситуации.
Упрощение сбора данных и отчетности	Автоматизация сбора и анализа данных упрощает формирование отчетов и аналитику для принятия управленческих решений.

Реализация проекта по внедрению телематических систем в муниципальные автотранспортные предприятия не лишена определенных рисков, которые могут повлиять на успешность его выполнения и достижение запланированных целей [10]. Основные риски можно разделить на три категории: риски, связанные с определением исполнителя проекта, риски, связанные с выбором подрядчика, и риски, связанные с внедрением самой системы.

**В первую очередь,** к рискам, связанным с определением исполнителя, относится отсутствие согласования расходов учредителем, что может привести к финансовым затруднениям в ходе реализации проекта. Задержки в проведении торгов также могут оказать негативное влияние на ход проекта, создавая дополнительные сложности и препятствия. Кроме того, возможные изменения в законодательстве, например, запрет на использование определенных технологий, также могут

оказать значительное воздействие на реализацию проекта, требуя дополнительных корректировок и ресурсов.

**Вторая категория рисков** связана с выбором подрядчика. Срыв сроков реализации проекта может возникнуть в случае неправильного выбора подрядчика или недостаточной подготовки к проведению проектных работ. Ликвидация или банкротство исполнителя в течение срока окупаемости проекта также является серьезным риском, который может привести к потере инвестиций и задержке в реализации планов.

**Третья категория рисков** связана с внедрением самой системы. Неготовность персонала к обучению по работе с новой системой и инновационными технологическими решениями может стать причиной затруднений в процессе внедрения. Техни-

ческие проблемы, такие как непредвиденные технические сложности при внедрении системы, также могут замедлить или нарушить ход проекта. Кроме того, возможное несоответствие установленных компонентов системы техническому заданию заказчика может потребовать дополнительных ресурсов и времени для их устранения.

Для **минимизации рисков** необходимо предусмотреть ряд мероприятий. Тщательный выбор подрядчика является важным шагом, включающим в себя анализ опыта работы исполнителя, запрос рекомендаций и сотрудничество с опытными разработчиками, присутствующими на рынке [11]. Проведение конкурсных процедур и тестирование оборудования в реальных условиях также способствуют выбору наиболее подходящего подрядчика и уменьшению рисков.

**Таблица 2**

**Риски внедрения телематических систем в муниципальные автотранспортные предприятия**

<b>Категория риска</b>	<b>Описание</b>	<b>Методы преодоления</b>
Риски, связанные с определением исполнителя проекта	Отсутствие согласования расходов, задержки в проведении торгов, изменения в законодательстве	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Предварительное согласование с учредителем расходов</li> <li>- Активное участие в процессе законодательства</li> <li>- Стратегическое планирование реакции на изменения в законодательстве</li> </ul>
Риски, связанные с выбором подрядчика	Срыв сроков реализации проекта, ликвидация или банкротство исполнителя, неправильный выбор подрядчика	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Тщательный анализ опыта работы подрядчика</li> <li>- Запрос рекомендаций и анализ отзывов о работе</li> </ul>
Риски, связанные с внедрением самой системы	Неготовность персонала к обучению, технические проблемы во время внедрения, несоответствие установленных компонентов системы техническому заданию заказчика	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Проведение обучающих семинаров и тренингов для персонала</li> <li>- Планирование резервных решений для технических проблем</li> <li>- Строгий контроль соответствия компонентов системы техническому заданию заказчика</li> </ul>

Обеспечение контроля за ходом реализации проекта также играет ключевую роль в минимизации рисков. Создание рабочей группы (команды проекта), регулярные совещания и доклады проектного офиса руководству, а также проведение тестовых и контрольных мероприятий позволяют оперативно выявлять и решать возникающие проблемы. Планирование бюджета с учетом возможных изменений в законодательстве и фактическая отчетность по каждому этапу реализации проекта также помогают управлять рисками и обеспечить успешное завершение проекта.

### Заключение

Внедрение интеллектуальных телематических систем (ИТС) в городские автотранспортные предприятия является одним из важнейших факторов повышения эффективности, безопасности и рентабельности работы последних. Основанные на передовых технологиях сбора, анализа и передачи данных, ИТС превращают транспортные средства в интеллектуальные узлы, способные оперативно реагировать на изменяющиеся условия дорожного движения и потребности пассажиров. Внедрение таких систем позволяет сократить время в пути, оптимизировать расход топлива, снизить вероятность аварий и улучшить качество обслуживания пассажиров.

Интеграция искусственного интеллекта и нейронных сетей в анализ данных, полученных с помощью телематических систем, открывает перед муниципальными управленцами широкие возможности для повышения эффективности управления городским транспортом. Например, нейросети могут анализировать данные о состоянии автомобилей и предсказывать возможные поломки, что позволяет проводить профилактическое обслуживание и снижать риски дорогостоящих ремонтов.

Кроме того, нейросети могут выявлять паттерны водительского поведения, такие как частые резкие торможения или превышение скорости, что помогает улучшить безопасность дорожного движения и снизить риски аварий. Еще одним примером

является использование искусственного интеллекта для прогнозирования спроса на транспорт: анализ данных о поездках, пассажиропотоке и сезонных колебаниях позволяет оптимизировать графики движения транспорта и улучшить обслуживание горожан. Эти примеры демонстрируют, как интеграция технологий телематики с искусственным интеллектом и нейросетями резко повышает эффективность муниципального управления транспортными системами, способствуя более эффективной организации и безопасности городского транспорта.

Важно отметить, что муниципальные автотранспортные предприятия должны играть активную роль в тестировании и внедрении новых технологий, в том числе ИТС. В связи с этим, муниципальные организации должны быть готовы к освоению и использованию передовых технологий, а также к адаптации своих бизнес-процессов под новые условия. Предоставление муниципальным предприятиям поддержки и инвестиций со стороны государства, а также содействие в разработке и внедрении инновационных проектов, является ключевым аспектом успешного развития городского транспорта и повышения его эффективности.

### Приложение

#### Экономический расчет:

Для расчета экономических показателей снижения расходов на топливо, ремонт и обслуживание автопарка, используем следующие данные и формулы:

#### 1. Исходные данные:

- Количество автомобилей: 229
- Средний годовой пробег одного автомобиля: 40 000 км
- Средний расход топлива: 10 л/100 км
- Средняя цена топлива: 50 руб/л
- Средняя годовая стоимость ремонта и обслуживания одного автомобиля: 100 000 руб. до внедрения телематики и 95 000 руб. после.
- Снижение расходов на топливо после введения телематики: 10% (оптимистический) и 5% (пессимистический).
- Общая сумма предполагаемых расходов: 11 850 178,33 руб. в первый год.

- Планируемые расходы на обслуживание системы в последующие годы: около 1 700 000 руб. ежегодно.

**1. Расчет годовых расходов на топливо до внедрения телематики:**

Годовые расходы на топливо=Количество автомобилей×Средний годовой пробег×Средний расход топлива×Цена топлива

**2. Расчет годовых расходов на топливо после внедрения телематики:**

Годовые расходы на топливо после=Годовые расходы на топливо×(1–Процент снижения расходов)

**3. Расчет годовых расходов на ремонт и обслуживание:**

Годовые расходы на ремонт и обслуживание=Количество автомобилей×Стоимость ремонта и обслуживания одного автомобиля

**4. Расчет экономии от внедрения телематики:**

Экономия=(Годовые расходы до–Годовые расходы после)+(Расходы на ремонт и обслуживание до–Расходы на ремонт и обслуживание после)

Подставим данные в формулы для **оптимистического сценария** (10% снижение расходов на топливо):

**5. Годовые расходы на топливо до:**  
 $229 \times 40,000 \times (10/100) \times 50 = 45,800,000$  руб.

**6. Годовые расходы на топливо после (с учетом 10% экономии):**  
 $45,800,000 \times (1 - 0.10) = 41,220,000$  руб.

**7. Годовые расходы на ремонт и обслуживание до:**  
 $229 \times 100,000 = 22,900,000$  руб.

**8. Годовые расходы на ремонт и обслуживание после:**  
 $229 \times 95,000 = 21,755,000$  руб.

**9. Экономия:**  
 $(45,800,000 - 41,220,000) + (22,900,000 - 21,755,000) = 4,725,000$  руб.

**10.** Аналогично рассчитаем для **пессимистического сценария** (5% снижение расходов на топливо). Для **пессимистического сценария** (5% снижение расходов на топливо) используем те же формулы, что и для оптимистического сценария, но с измененным процентом снижения расходов:

**11. Годовые расходы на топливо после (с учетом 5% экономии):**

$45,800,000 \times (1 - 0.05) = 43,510,000$  руб.

**12. Экономия:**  
 $(45,800,000 - 43,510,000) + (22,900,000 - 21,755,000) = 2,435,000$  руб.

**Выводы:** В оптимистическом сценарии экономия составит 4,725,000 руб., а в пессимистическом — меньше, но все равно существенную сумму 2,435,000 руб.

**13. Срок окупаемости (Payback Period, PP) рассчитывается по формуле:**

$PP = \text{Инвестиции} / \text{Годовая экономия}$   
Теперь применим данные для расчета:

**Оптимистический сценарий:**

- Инвестиции: 11 850 178,33 руб.
- Годовая экономия: 4 725 000 руб.

**Срок окупаемости**  $PP = 11850178,33 / 4725000 \approx 2,51$  года

**Пессимистический сценарий:**

- Инвестиции: 11 850 178,33 руб.
- Годовая экономия: 2 435 000 руб.

**Срок окупаемости**  $PP = 11850178,33 / 2435000 \approx 4,87$  года

Эти расчеты показывают, что в оптимистическом сценарии инвестиции окупятся примерно за 2,5 года, а в пессимистическом — примерно за 5 лет.

**14. Чистая приведенная стоимость (Net Present Value, NPV)** также является ключевым показателем для оценки инвестиционных проектов. Чистая приведенная стоимость (NPV) — это показатель, который используется для оценки выгоды инвестиционных проектов. Он представляет собой разницу между текущей стоимостью денежных потоков, которые проект принесет в будущем, и первоначальными инвестициями. Если NPV положительна, это означает, что проект ожидается быть прибыльным, учитывая заданную ставку дисконтирования.

В нашем случае, расчет NPV позволяет оценить, насколько экономически выгодно внедрение телематики в автопарк. Положительное значение NPV свидетельствует о том, что проект принесет больше доходов, чем будет стоить, и, следовательно, является жизнеспособным. Отрицательное значение NPV указывает на то, что проект не окупит первоначальные инвестиции и, таким образом, может быть экономически нецелесообразным.

Для расчета NPV используется формула:

$$NPV = \sum_{t=0}^T \frac{R_t}{(1+i)^t} - I_0$$

где  $(R_t)$  — денежный поток в период  $(t)$ ,  $(i)$  — ставка дисконтирования,  $(I_0)$  — первоначальные инвестиции,  $(T)$  — срок проекта.

Допустим, что ставка дисконтирования составляет 10% (0.10), а денежные потоки проекта после внедрения телематики составляют 4 725 000 руб. в год для оптимистического сценария и 2 435 000 руб. в год для пессимистического сценария. Первоначальные инвестиции составляют 11 850 178,33 руб., а срок проекта — 5 лет.

Тогда расчет NPV для оптимистического сценария будет выглядеть следующим образом:

**Оптимистический сценарий:**

**1. Дисконтирование:**

○ **Год 1:** 4 725 000 руб. /  $(1 + 0,10) = 4 295 454,55$  руб.

○ **Год 2:** 4 725 000 руб. /  $(1 + 0,10)^2 = 3 902 439,02$  руб.

○ **Год 3:** 4 725 000 руб. /  $(1 + 0,10)^3 = 3 544 351,35$  руб.

○ **Год 4:** 4 725 000 руб. /  $(1 + 0,10)^4 = 3 219 224,37$  руб.

○ **Год 5:** 4 725 000 руб. /  $(1 + 0,10)^5 = 2 926 087,44$  руб.

**2. Чистая приведенная стоимость (NPV):**

○  $NPV = 4 295 454,55 + 3 902 439,02 + 3 544 351,35 + 3 219 224,37 + 2 926 087,44 - 11 850 178,33$

○  $NPV = 10 926 728,08$  руб.

**Пессимистический сценарий:**

**1. Дисконтирование:**

○ **Год 1:** 2 435 000 руб. /  $(1 + 0,10) = 2 213 636,36$  руб.

○ **Год 2:** 2 435 000 руб. /  $(1 + 0,10)^2 = 2 012 350,70$  руб.

○ **Год 3:** 2 435 000 руб. /  $(1 + 0,10)^3 = 1 834 532,45$  руб.

○ **Год 4:** 2 435 000 руб. /  $(1 + 0,10)^4 = 1 679 083,12$  руб.

○ **Год 5:** 2 435 000 руб. /  $(1 + 0,10)^5 = 1 545 914,63$  руб.

**2. Чистая приведенная стоимость (NPV):**

○  $NPV = 2 213 636,36 + 2 012 350,70 + 1 834 532,45 + 1 679 083,12 + 1 545 914,63 - 11 850 178,33$

○  $NPV = 1 525 428,47$  руб.

**Вывод:**

• NPV для оптимистического сценария составляет 10 926 728,08 руб., что говорит о **потенциальной прибыльности** проекта.

• NPV для пессимистического сценария составляет 1 525 428,47 руб., что также говорит о **потенциальной прибыльности, но с меньшей рентабельностью**.

#### Список источников:

1. Концепция технологического развития Российской Федерации на период до 2030 года (Распоряжение Правительства Российской Федерации от 20 мая 2023 г. № 1315-р).
2. Вознесенский, Л.А. К экономическим методам управления / Л.А. Вознесенский. - М.: Политическая литература, 2011. - 215 с.
3. Зотов В.Б., Демин А.В., Рыбальченко И.В., Терехова К.Ю. Управленческие приемы мотивации персонала в условиях цифровой экономики // Муниципальная академия. 2022. № 3. С. 14-22.
4. Проблемы и перспективы развития научно-технологического пространства: материалы V Международной научной интернет-конференции, г. Вологда, 21–25 июня 2021 г. – Вологда: ФГБУН ВолНЦ РАН, 2021. – 478 с. ISBN 978-5-93299-516-71.
5. Иванов В.В., Онищенко Г.Г., Каблов Е.Н. Научно-технологическое развитие России в контексте достижения национальных целей: проблемы и решения. *Иновации*. 2020. №62.
6. Демин А.В., Рыбальченко И.В. Управленческие приемы при создании научной модели мотивации и организации труда в государственных учреждениях методом проактивного подхода./ Демин А.В., Рыбальченко И.В., Милькина И.В. //Муниципальная академия. 2021. № 2. С. 53-63.
7. Демин А.В., Рыбальченко И.В. Государственное и муниципальное управление системой субурбанизации городской среды// Муниципальная академия. 2019. №5. с. 104-109
8. Дегтярева В.В. Анализ влияния ESG-факторов на управление корпоративными инновациями и инвестициями // Современная экономика: проблемы и решения. - 2022. - № 4 (148). - С. 82–93.
9. Зотов В.Б., Проказова Ю.В. Анализ системы государственного экологического контроля департамента природопользования и охраны окружающей среды города Москвы // Роль местного самоуправления в развитии государства на современном этапе. Материалы IV Международной научно-практической конференции. - М.: Государственный университет управления, 2019. - С. 55–62.
10. Строев В. В., Чуев С. В., Тихонов А. И. Развитие многоуровневой экосистемы поддержки предпринимательства // Муниципальная академия. 2024. №1. с. 3-111
11. Строев В. В., Чуев С. В., Тихонов А. И. Разработка инструментария организации механизма импортозамещения в условиях международного санкционного давления // Управленческий учет. 2023. № 1.

#### References:

1. Concept of Technological Development of the Russian Federation for the Period up to 2030 (Order of the Government of the Russian Federation of May 20, 2023 No. 1315-r).
2. Voznesensky, L.A. On Economic Methods of Management / L.A. Voznesensky. - Moscow: Political Literature, 2011. - 215 p.
3. Zotov V.B., Demin A.V., Rybalchenko I.V., Terekhova K.Yu. Management Techniques for Personnel Motivation in the Conditions of the Digital Economy // Municipal Academy. 2022. No. 3. pp. 14-22.
4. Problems and Prospects for the Development of the Scientific and Technological Space: Proceedings of the V International Scientific Internet Conference, Vologda, June 21–25, 2021. – Vologda: FGBUN VolNTC RAS, 2021. – 478 p. ISBN 978-5-93299-516-71.
5. Ivanov V.V., Onishchenko G.G., Kablov E.N. Scientific and Technological Development of Russia in the Context of Achieving National Goals: Problems and Solutions. *Innovations*. 2020. No. 62.
6. Demin A.V., Rybalchenko I.V. Management Techniques for Creating a Scientific Model of Motivation and Labor Organization in State Institutions Using a Proactive Approach./ Demin A.V., Rybalchenko I.V., Milkina I.V. // Municipal Academy. 2021. No. 2. pp. 53-63.
7. Demin A.V., Rybalchenko I.V. State and Municipal Administration of the Suburbanization System of the Urban Environment // Municipal Academy. 2019. No. 5. pp. 104-109.
8. Degtyareva V.V. Analysis of the Impact of ESG Factors on Corporate Innovation Management and Investments // *Modern Economy: Problems and Solutions*. - 2022. - No. 4 (148). - pp. 82–93.
9. Zotov V.B., Prokazova Yu.V. Analysis of the State Environmental Control System of the Department of Nature Management and Environmental Protection of Moscow // *The Role of Local Self-Government in the Development of the State at the Present Stage*. Proceedings of the IV International Scientific and Practical Conference. - Moscow: State University of Management, 2019. - pp. 55–62.
10. StroeV V. V., Chuev S. V., Tikhonov A. I. Development of a multilevel ecosystem of entrepreneurship support // *Municipal Academy*. 2024. No. 1. pp. 3-111
11. StroeV V. V., Chuev S. V., Tikhonov A. I. Development of tools for organizing the mechanism of import substitution in conditions of international sanctions pressure // *Managerial accounting*. 2023. № 1.

УДК: 32.019.52

DOI: [10.52176/2304831X\\_2024\\_02\\_359](https://doi.org/10.52176/2304831X_2024_02_359)

EDN: [UOFOZW](https://www.edn.ru/uofozw)

## Эффективное управление мегаполисом: методы и достижения мэра Собянина в развитии Москвы

## Effective management of a megacity: methods and achievements of mayor Sobyanin in the development of Moscow



### **Владимир Борисович Зотов**

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



### **Дарья Галимьяновна Хусаинова**

ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», студент.  
Россия, Москва,  
e-mail: [ms.dasha.94@list.ru](mailto:ms.dasha.94@list.ru)

### **Daria Galimyanovna Khusainova**

FBGOU VO "State University of Management", student.  
Russia, Moscow,  
e-mail: [ms.dasha.94@list.ru](mailto:ms.dasha.94@list.ru)

#### **Аннотация.**

В данной статье рассматриваются ключевые аспекты эффективного управления столицей Российской Федерации, Москвой, под руководством мэра Сергея Собянина. Основываясь на анализе экономических и социальных инициатив, статья исследует, как инновационные методы управления способствовали повышению мировых рейтингов города и улучшению качества жизни его жителей. Рассмотрены ключевые программы и факторы, обеспечивающие стабильность и развитие Москвы как самодостаточного региона.

#### **Ключевые слова.**

Москва, Сергей Собянин, управление мегаполисом, экономическое развитие, социальная политика, городская инфраструктура.

#### **Abstract.**

This article discusses the key aspects of effective management of the capital of the Russian Federation, Moscow, under the leadership of Mayor Sergey Sobyenin. Based on the analysis of economic and social initiatives, the article explores how innovative management methods have contributed to the improvement of the city's global rankings and the quality of life of its residents. Key programs and factors ensuring stability and development of Moscow as a self-sufficient region are examined.

#### **Keywords.**

Moscow, Sergey Sobyenin, megacity management, economic development, social policy, urban infrastructure.

#### **Введение**

Москва является крупнейшим городом России и одним из самых динамично развивающихся мегаполисов в мире. За последние годы город претерпел значительные изменения в различных сферах, таких как экономика, культура, образование и туризм. Также Москва является крупным экономическим и деловым центром, привлекающим инвестиции и предоставляющим широкие возможности для развития бизнеса. Столица активно развивает свою инфраструктуру, строит новые жилые комплексы, офисные здания, торговые центры, медицинские и образовательные учреждения. Город активно поддерживает и развивает культурное наследие, привлекая туристов со всего мира. В образовательной сфере Москва предлагает широкий выбор высших учебных заведений, включая университеты и академии. Город также активно развивает инновационные технологии и стимулирует научно-исследовательскую деятельность. Благодаря этому Москва привлекает как местных жителей, так и иностранцев.

Москва входит в самые разные мировые рейтинги. Например, город занимает высокие позиции в рейтингах самых дорогих и очень динамично развивающихся городов мира. Также Москва занимает высокие позиции в рейтингах качества жизни, конкурентоспособности и инвестиционного климата. К примеру, в 2021 году Москва поднялась на две позиции и заняла 18 строчку в авторитетном ежегодном Рейтинге глобальных городов (Global Cities Index 2021), выпускаемом международной консалтинговой компанией

Kearney. В рейтинге Kearney, который оценивает уровень глобализации 156 городов мира, Москва расположилась между Сеулом и Мадридом и обошла такие города, как Рим, Торонто и Амстердам. В ТОП-5 рейтинга вошли Нью-Йорк, Лондон, Париж, Токио и Лос Анджелес [10].

Москва второй год подряд заняла 4-е место в рейтинге лучших городов мира The World's 100 Best Cities, который составляет консалтинговая компания Resonance Consultancy на основе таких показателей, как туристическая привлекательность, удобство для жизни, работы и ведения бизнеса.

#### **Основная часть**

Достижение высокого уровня развития Москвы является результатом многолетней работы не только самих жителей столицы, но и эффективной системы управления. Важно отметить, что в качестве столицы Российской Федерации, Москва обладает рядом уникальных характеристик в структуре исполнительной власти, которые отличают её от других регионов страны и определяют специфику управленческих процессов. Примером такой особенности является концентрация полномочий главы администрации города (Мэра) и главы Правительства в одних руках, что обеспечивает целостность системы управления городскими процессами [1]. Подобная модель управления характерна также для Санкт-Петербурга и Севастополя [4].

Кроме того, исполнительная власть в Москве организована по трехуровневому принципу: на общегородском уровне функционирует Правительство Москвы, на уровне

административных округов - префектуры, а на районном уровне - управы. Особенностью столичной системы является наличие префектур как промежуточного звена управления, что является уникальным для российских мегаполисов и обусловлено значительными размерами города. Структура исполнительной власти Москвы разрабатывается с учетом как государственных, так и муниципальных аспектов управления и постоянно адаптируется к современным вызовам и потребностям городской среды [11].

Такая сложная иерархическая структура органов исполнительной власти требует большой ответственности со стороны руководства. Как известно, на выборах мэра Москвы 2023 года победу одержал ныне действующий мэр Сергей Собянин, являющийся членом партии «Единая Россия». Сергей Собянин получил поддержку 76,39% голосов по данным ЦИК и был переизбран на третий срок. Его главный конкурент, кандидат от КПРФ Леонид Зюганов набрал 8,11% голосов избирателей. Всего на этих выборах приняли участие 7 кандидатов. Сергей Собянин занимает пост мэра Москвы с 2010 года и результаты выборов однозначно показывают, что он является одним из наиболее популярных и работоспособных руководителей города [3].

Мэр Москвы Сергей Собянин внес некоторые изменения в организационную структуру аппарата мэра и правительства столицы. В результате этих изменений были созданы новые отделы и управления, а также ликвидированы несколько существующих подразделений.

По новой структуре аппарата насчитывается 26 различных управлений и отделов, в то время как в прежней структуре их было 23. Многие из существующих отделов остались в составе аппарата мэра, такие как оперативно-распорядительное управление, пресс-служба мэра и правительства, правовое управление, управление государственной службы и кадров, управление по работе с документами, приемная правительства и другие.

Одновременно было создано новое управление первого заместителя мэра в правительстве Москвы. Однако, были упразднены ранее существовавшие управление координации деятельности по обеспечению безопасности города и группа по обеспечению работы общественно-экспертного со-

вета по малому и среднему предпринимательству.

Также стоит отметить, что управление координации деятельности по обеспечению безопасности было преобразовано в департамент региональной безопасности. Новой структуре были добавлены управление администрации мэра и правительства, а также управление контроля и координации развития транспортного комплекса города Москвы.

Нынешний глава Москвы приобрел всеобщую популярность среди москвичей в том числе благодаря особому стилю управления. Будучи избранным на пост мэра Москвы, С. Собянин в первую очередь сделал акцент на модернизацию своей команды. Выбор команды Собянина был направлен на обновление и преобразование структуры управления городом, основываясь на постепенном избавлении от старых коррупционных связей и укреплении контроля над ключевыми отраслями экономики. Целью команды было сохранить стабильность в городе, одновременно проводя необходимые реформы и улучшая качество жизни жителей. При этом важным фактором было поддержание баланса между старыми и новыми игроками в московской элите, чтобы избежать конфликтов и обеспечить эффективное управление городом.

Стиль управления мэра Москвы Сергея Собянина можно описать как прогрессивный и ориентированный на модернизацию и внедрение новых технологий для повышения эффективности работы муниципальных органов. Собянин активно привлекает экспертов и заинтересованные стороны к принятию решений, при этом подчеркивая важность человеческого фактора в управлении. Он также быстро реагирует на кризисы, как показала пандемия COVID-19. Однако его подход нередко критикуется за централизацию власти и ограничение политической конкуренции.

Программа реновации жилищного фонда, начатая еще при Юрии Лужкове, с Собяниным получила новый импульс за счет сноса устаревших зданий и строительства нового жилья, хотя и вызвала некоторое недовольство из-за отсутствия выбора у граждан. Кроме того, С.С. Собянин инициировал разработку новых правил землепользования и благоустройства Москвы, включая сохранение исторического центра и оптимизацию градостроительных решений [7].

На международном уровне С.С. Собянин выступил с рядом принципов эффективного управления, подчеркивая необходимость политической смелости, адаптации к изменениям и привлечения частных инвестиций для развития городской инфраструктуры.

### Анализ

Несмотря на распространенное представление о том, что Москва финансируется за счет средств других регионов, столица на самом деле активно развивается за счет собственных ресурсов и выступает в роли донора для других регионов. Экономически Москва является одним из крупнейших финансовых центров, генерирующим значительный валовой региональный продукт и вносящим вклад в федеральный бюджет. Город создает миллионы рабочих мест и поддерживает экономику через трансферты и финансовую помощь другим регионам [6].

Москва демонстрирует значительный экономический рост, что подтверждает её статус не только как столицы, но и как одного из крупнейших экономических центров России. Согласно предоставленным данным, Москва достигла рекордных показателей по различным экономическим параметрам в 2023 году, что отражает успешную реализацию городских программ и проектов.

За период с 2021 по 2023 год объем инвестиций в основной капитал составил 17,8 триллиона рублей, что свидетельствует о масштабных капиталовложениях в инфраструктуру, жилищное строительство, промышленность и интеллектуальную собственность. Это важный индикатор укрепления экономической базы города и стимулирования его дальнейшего развития.

Москва показала значительный рост в секторе обрабатывающей промышленности, который увеличился на 22,3% в 2023 году. Особенно выделяются такие отрасли, как фармацевтика, автомобилестроение и микроэлектроника, где наблюдался рост от 25 до 40%. Эти данные подчеркивают успехи Москвы в развитии высокотехнологичных и инновационных производств.

Зеленоград, как центр отечественной микроэлектроники, и новые площадки ОЭЗ «Технополис Москва», активно развиваются, получая значительные инвестиции. Особое внимание уделяется также беспилотной авиации и производству литий-ионных ак-

кумуляторов, что является частью стратегии развития электромобильной промышленности города.

С 2021 по 2023 год в Москве введено 44,8 миллиона квадратных метров недвижимости, что в 3,7 раза больше, чем за аналогичный период с 2009 по 2011 год. Это отражает активное строительство жилых, коммерческих и социальных объектов, что способствует созданию новых рабочих мест и улучшению качества жизни городских жителей.

Программа реновации, направленная на переселение граждан из ветхого жилья, успешно продолжается. Более 150 тысяч человек уже переселены, и планируется строительство нового комфортного жилья для 350 тысяч участников программы к 2027 году. Это улучшает жилищные условия и способствует социальной стабильности [8].

На наш взгляд, какими бы существенными переменами к лучшему не характеризовалась деятельность главы города, без создания достойного имиджа эти перемены станут незаметны для простого обывателя. Еще одной деталью работы команды С.С. Собянина является формирование подобного имиджа. Конструирование имиджа территории — это процесс, включающий в себя множество аспектов. Традиционная персонификация в российской политической культуре, связанная с восприятием лидерами образа их региона, не всегда работает эффективно. Исследование И. С. Палитай, Д. Д. Посохова показало, что коммуникативный образ региона и его лидера могут быть разными, а влияние позитивных и негативных сторон имиджа лидера на имидж региона может быть различным. Например, в случае с Москвой (что, несомненно, является заслугой команды С. С. Собянина) коммуникативный образ города положительно отражается на имидже мэра, а негативные аспекты с ним не имеют связи [9].

Еще одной сильной стороной правления С.С. Собянина стоит назвать открытость коммуникации. В условиях пандемии коронавирусной инфекции социальный фактор стал ключевым для России. Социальная изоляция и информационный поток, часто необъективный и провокационный, требовал оперативного и достоверного источника новостей. В этой ситуации социальные сети и блоги политиков стали основным фактором актуальной информации о коронавирусе и мерах,

принятых в регионах. Личные блоги, такие как Сергея Собянина, стали требовать диалога с народами, предоставляя информацию о финансовой помощи, поддержке бизнеса и других мерах правительства.

Анализ постов в блоге С.С. Собянина, проведенный Е. В. Запорожским, М. И. Верховых показал, что в первую волну пандемии основной упор делался на информирование населения о ситуации с вирусом и мерах предосторожности. Во вторую волну пандемии мэр Москвы придерживался умеренной открытой и доверительной коммуникации между властью и народом. В период спада пандемии С. Собянин делал упор на демонстрацию личной ответственности и участие в рассмотрении проблем, информирование общественности о принятых шагах и предотвращение деструктивного поведения посредством прямого диалога [5].

Используя интернет-коммуникации, мэр Москвы Сергей Собянин эффективно рассказал жителям о важности заботы о здоровье, создав открытый информационный диалог. Этот подход подчеркнул его компетентность и внимание к вопросам здоровья.

Сергей Собянин укрепил стабильность управления Москвой, создав в 2012 году Главное контрольное управление города (Главконтроль) [2]. Это ведомство сыграло ключевую роль в обеспечении эффективности городского бюджета и трат. Главконтроль контролирует использование бюджетных средств, размещение госзаказов и предоставление госуслуг, стимулирует экономическую активность и уменьшает административное давление на бизнес. Важной задачей ведомства является предотвращение нерационального использования средств, компенсация ущерба и взаимодействие с другими контрольными органами для оптимизации государственных расходов. Это способствует созданию благоприятной городской среды и инвестиционной привлекательности Москвы.

#### **Выводы и заключения**

Подводя итоги настоящего исследования следует отметить, что благодаря комплексному подходу в развитии городской среды Москва до сих пор, несмотря на геополитическую обстановку, занимает лидирующие позиции в мировых рейтингах среди мегаполисов. На выборах мэра в 2023 году большинство москвичей оказали Собянину беспре-

цедентную поддержку, что свидетельствует об эффективности созданной им системы управления.

Ключевые составляющие данной модели:

1. Реализация масштабных программ благоустройства, транспортной реформы, развития социальной инфраструктуры. Эти меры направлены на повышение качества жизни москвичей.

2. Оптимизация бюджетных расходов и рост доходов столицы за счет развития экономики, что обеспечивает финансовую самодостаточность Москвы. Особую роль играет деятельность Главконтроля по эффективному расходованию средств.

3. Открытый диалог с гражданами посредством интернет-коммуникаций. Во время пандемии COVID-19 команда С.С. Собянина продемонстрировала эффективность в работе в нестандартных условиях, связанных с осложнением эпидемиологической обстановки, что способствовало укреплению доверия к власти со стороны избирателей.

4. Грамотное управление коммуникативной стратегией и созданием имиджа мегаполиса, который способствует формированию позитивного восприятия руководства города у общественности.

Таким образом, приоритетом для С.С. Собянина является забота о нуждах жителей столицы. Сбалансированная политика в социальной, экономической и городской сферах при открытости власти обеспечивает высокую оценку работы мэра жителями столицы. Дальнейшие исследования могут быть направлены на более глубокий анализ взаимосвязи между коммуникативным образом региона и его руководителя с точки зрения различных факторов, таких как демографические особенности населения, специфика региона, конкретные стратегии управления и формирования имиджа, а также изучение успешных практик и эффективных инструментов построения позитивного образа с целью повышения общественного восприятия и эффективности государственного управления на уровне регионов.

#### Список источников:

1. Васенкова, Д. В. «Система органов исполнительной власти в РФ и их полномочия (на примере органов исполнительной власти города Москвы)» / Д. В. Васенкова // Современные Научные исследования: актуальные вопросы, достижения и инновации: сборник статей VI Международной научно-практической конференции, Пенза, 10 января 2019 года. – Пенза: «Наука и Просвещение» (ИП Гуляев Г.Ю.), 2019. – С. 226-230.
2. Главное контрольное управление города Москвы. Официальный портал Мэра и Правительства Москвы [Электронный ресурс] // Доступ: <https://www.mos.ru/glavkontrol/> (Дата обращения: 17.04.2024).
3. Гуляев, А. А. К вопросу о выборах мэра Москвы в сентябре 2023 г / А. А. Гуляев // Власть. – 2023. – Т. 31, № 6. – С. 78-82. – DOI 10.31171/vlast.v31i6.9859.
4. Знаменщиков, А. О. Севастополь: особенности местного самоуправления в рамках города федерального значения // Управленческое консультирование. – 2019. – №5 (125). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sevastopol-osobennosti-mestnogo-samoupravleniya-v-ramkah-goroda-federalnogo-znacheniya> (дата обращения: 17.04.2024).
5. Зотов, В. Б. «Развитие Москвы как самостоятельного региона: проблемный анализ (Москва живет на своих и 60% ее доходов пересчитывается в регионы)» / В. Б. Зотов // Муниципальная академия. – 2021. – № 3. – С. 10-22.
6. Инструмент для смены идеологии развития столицы // Управленческие науки. – 2012. – № 4. – С. 20-23.
7. Костякова, С. В. «Обзор цветов программ реновации массового индустриального домостроения при мэрах Лужков и Собяnine» / С. В. Костякова // Перспективы науки. – 2023. – № 9(168). – С. 89-95.
8. Москва-2023: главные итоги прошлого года в цифрах [Электронный ресурс] // Доступ: <https://www.vedomosti.ru/gorod/ourcity/articles/moskva-2023-glavnie-itogi-proshlogo-goda-v-tsifrah> (Дата обращения: 17.04.2024).
9. Палитай, И. С. «Коммуникативный образ субъекта Российской Федерации как фактор восприятия его главы (на примере Москвы и Приморского края)» / И. С. Палитай, Д. Д. Посохова // Вестник Московского университета. Серия 12: Политические науки. – 2022. – № 4. – С. 37-51.
10. Рейтинги Москвы [Электронный ресурс] // Доступ: <https://www.tadviser.ru/index.php/> (Дата обращения: 17.04.2024).
11. Скороспелов, И. А. Организация исполнительной власти города Москвы и ее основные полномочия и функции // Вестник ГУУ. – 2012. – №3. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/organizatsiya-ispolnitelnoy-vlasti-goroda-moskvy-i-ee-osnovnye-polnomochiya-i-funktsii> (дата обращения: 17.04.2024).

#### References:

1. Vasenkova, D. V. "The system of executive authorities in the Russian Federation and their powers (on the example of executive authorities of the city of Moscow)" / D. V. Vasenkova // Modern Scientific Research: topical issues, achievements and innovations: collection of articles of the VI International Scientific and Practical Conference, Penza, January 10, 2019. - Penza: "Science and Enlightenment" (IP Gulyaev G.Yu.), 2019. - S. 226-230.
2. The main control department of the city of Moscow. The official portal of the Mayor and the Government of Moscow [Electronic resource ]//Access: <https://www.mos.ru/glavkontrol/> (Date of appeal: 17.04.2024).
3. Gulyaev, A. A. On the election of the mayor of Moscow in September 2023/A. A. Gulyaev//Power. – 2023. - VOL. 31, NO. 6. - S. 78-82. – DOI 10.31171/vlast.v31i6.9859.
4. Znamenshchikov, A.O. Sevastopol: features of local self-government within the city of federal significance//Management consulting. – 2019. – №5 (125). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sevastopol-osobennosti-mestnogo-samoupravleniya-v-ramkah-goroda-federalnogo-znacheniya> (дата обращения: 17.04.2024).
5. Zotov, V. B. "The development of Moscow as an independent region: problematic analysis (Moscow lives on its own and 60% of its income is converted into regions)" /V. B. Zotov//Municipal Academy. – 2021. – № 3. - S. 10-22.
6. A tool for changing the ideology of the development of the capital//Management sciences. – 2012. – № 4. - S. 20-23.
7. Kostyakova, S. V. "Review of the colors of renovation programs for mass industrial housing under the mayors Luzhkov and Sobyanin" /S. V. Kostyakova//Prospects for Science. – 2023. – № 9(168). - S. 89-95.
8. Moscow-2023: the main results of last year in numbers [Electronic resource ]//Access: <https://www.vedomosti.ru/gorod/ourcity/articles/moskva-2023-glavnie-itogi-proshlogo-goda-v-tsifrah> (Date of circulation: 17.04.2024).
9. Palitai, I. S. "Communicative image of a subject of the Russian Federation as a factor in the perception of its head (on the example of Moscow and Primorsky Krai)" /I. S. Palitai, D. D. Posokhov//Bulletin of Moscow University. Series 12: Political Science. – 2022. – № 4. - S. 37-51.
10. Moscow Ratings [Electronic Resource ]//Access: <https://www.tadviser.ru/index.php/> (Accessed: 17.04.2024).
11. Skorospelov, I. A. Organization of the executive power of the city of Moscow and its main powers and functions//Bulletin of GUU. – 2012. – №3. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/organizatsiya-ispolnitelnoy-vlasti-goroda-moskvy-i-ee-osnovnye-polnomochiya-i-funktsii> (дата обращения: 17.04.2024).

УДК 332.144

DOI: [10.52176/2304831X\\_2024\\_02\\_365](https://doi.org/10.52176/2304831X_2024_02_365)

EDN: [VIBWGX](https://www.edn.ru/VIBWGX)

## Повышение качества организации взаимодействия органов власти, населения и предпринимателей за счет использования цифровых инструментов и нейросетей

## Organizational and managerial bases of interaction between executive bodies of state power and the population when using neural networks



### **Владимир Иванович Голованов**

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

### **Vladimir I. Golovanov**

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



### **Роман Евгеньевич Торгашев**

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

125047, Москва, Миусская площадь, д. 6

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

### **Roman E. Torgashev**

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

125047, Moscow, Miusskaya Square, 6

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

#### *Аннотация.*

В статье представлены исследования авторов, направленные на систематизацию организационно-управленческого механизма по взаимодействию исполнительных органов государственной власти и населения.

Авторы разработали проект работы с обращениями граждан в онлайн режиме с помощью чат-бота и нейросети, что позволит оптимизировать и автоматизировать работу органов исполнительной власти, повысить эффективность работы служащих, сократить сроки рассмотрения обращения граждан, сформировать базу ответов на наиболее актуальные обращения граждан, а также улучшить процессы взаимодействия органов власти, предпринимательства и общества.

Авторы надеются, что благодаря предложенным мероприятиям станет преимуществом использования нейросетей по взаимодействию органов власти и граждан, потому что они умеют обрабатывать сложные нелинейные зависимости в данных. Традиционные статистические модели не всегда могут учесть все факторы, связанные с поиском ответа на обращение гражданина. Нейросети также способны работать с огромными объемами данных, что позволяет учесть большое количество факторов и повысить точность оценки.

В статье приведена авторская таблица «Внедрение нейросети по взаимодействию органов власти и граждан», а также пошаговые элементы использования системы нейросети, которые рекомендованы к при получении, как госуслуг, так и при реализации ряда этапов по взаимодействию исполнительных органов государственной власти и населения. Отображены мониторинговые показатели, оценка эффективности и критерии оценки.

#### *Ключевые слова.*

Организационно-управленческий механизм, органы государственной власти, граждане, предпринимательские структуры, коммуникация, взаимодействие, цифровизация, нейросеть.

#### **Введение**

В современном обществе исполнительные органы государственной власти являются ключевыми институтами, взаимодействующими с гражданами и выполняющими функции по обеспечению реализации государственной политики. В своей работе органы исполнительной власти сталкиваются с рядом проблем взаимодействия с гражданами, одной из которых является коммуникация. Граждане имеют право свободно обращаться к государственным органам и получать от них информацию о своих правах и возможностях. В свою очередь, государственные органы обязаны создавать условия для

#### *Abstract.*

The article presents the authors' research aimed at systematizing the organizational and managerial mechanism for the interaction of executive bodies of state power and the population.

The authors have developed a project to work with citizens' appeals online using a chatbot and a neural network, which will optimize and automate the work of executive authorities, increase the efficiency of employees, shorten the time for reviewing citizens' appeals, form a database of responses to the most relevant citizens' appeals, as well as improve the processes of interaction between authorities, entrepreneurship and society.

The authors hope that thanks to the proposed measures, it will be an advantage to use neural networks for the interaction of authorities and citizens, because they are able to process complex nonlinear dependencies in data. Traditional statistical models cannot always take into account all the factors associated with finding an answer to a citizen's appeal. Neural networks are also ways to work with huge amounts of data, which allows you to take into account a large number of factors and improve the accuracy of the assessment.

The article presents the author's table "Implementation of a neural network for the interaction of authorities and citizens", as well as step-by-step elements of the neural network system, which are recommended for use in obtaining both public services and a number of stages for the interaction of executive bodies of state power and the population when using neural networks. Monitoring indicators, performance assessment and criteria are displayed.

#### *Keywords.*

Organizational and managerial mechanism, public authorities, citizens, business structures, communication, interaction, digitalization, neural network.

удовлетворения обращений граждан и обеспечивать их правовую защиту. Помимо этого, работа с обращениями граждан должна соответствовать принципу оперативности и эффективности. Это означает, что государственные органы должны соблюдать установленные сроки рассмотрения и ответа на обращения граждан, а также предусмотреть механизм контроля и исполнения принятых решений. От правильно организованной модели взаимодействия органов власти, населения и различных форм коммуникаций в сфере предпринимательства зависит эффективность исполнения своих функций исполнительными органами [1; 2].

При этом в процесс взаимодействия должны быть включены компетенции государственной услуги, представляющей собой деятельность органа власти по реализации своих полномочий на запрос заявителя в рамках, установленных законодательством, что, фактически означает удовлетворение потребностей граждан и организаций в решении конфликтных ситуаций, проблем или регламентации определённого юридического факта.

Рассматривая понятие «государственная услуга» необходимо отметить, что оно регулируется различными отраслями права и законодательства. Само понятие «услуга» пришло из гражданского права, которое подразумевает предоставление юридических услуг регулируются договором возмездного оказания услуг (глава 39 ГК РФ). Однако в нем не регламентированы юридические услуги, которые оказываются на безвозмездной основе.

Представление государственной услуг имеет, в первую очередь, публичную форму деятельности публичной власти в целях удовлетворения потребностей заявителей. В данном случае прослеживается взаимосвязь с предыдущим определением государственных услуг в качестве социальных услуг. По мнению А.Р. Исакова [10] «государственная услуга – это метод реализации исполнительной власти своих властных полномочий, направленный на урегулирование социальных ситуаций в целях реализации государством своих социальных функций в установленном законом порядке для обеспечения».

Государственная услуга выступает в качестве особого метода реализации государством своих полномочий, что отражает механизм реализации государственной услуги, но не ее содержание. По мнению О.А. Ястребова и К.А. Амбарцумян «государственная услуга – это законодательно закреплённая индивидуализированная деятельность публичной власти, выступающая в качестве реакции на социальный запрос, который передается от граждан в органы власти для реализации их прав и свобод». Таким образом, прослеживаются различные подходы к определению понятия государственная услуга,

которая также трактуется в качестве функции, метода, публичной или социальной услуги, направленной на решение социальной, правовой, процессуальной или иной ситуации в заявочной форме в целях удовлетворения потребностей организаций или граждан. Столь разнообразное представление о содержании и сущности государственных услуг не способствует конкретизации исследуемого понятия.

Потенциал и качество цифрового взаимодействия властей с представителями населения и предпринимательской сферы предопределяется степенью их взаимодействия на платформе цифровизации. Коммуникации регионов с населением и бизнес-структурами эффективнее использовать в цифровом потоке, что не просто для такого огромного государства, как Российская Федерация, состоящего из 89 субъектов Федерации и протянувшегося с запада на восток почти на 11 тысяч километров и с севера на юг – более чем на 4 тысячи километров. Должно быть сформировано правильное видение процесса ведения бизнеса в регионах: данный процесс должен восприниматься как ценный для общества, дающим достойный заработок, что, в свою очередь, требует укрепление связей представителей государства и предпринимательской сферы регионов; активно развивать партнерские отношения властей не только с крупным, но и малым бизнесом, что способствует минимизации угроз, связанных не только с инвестициями, но и с ведением предпринимательской деятельности. Для этого потребуются вовлечение даже небольших компаний и индивидуальных предпринимателей в процессы внедрения и совершенствования цифровой платформы взаимодействия с населением и органами власти с использованием нейросетей.

#### Основная часть

В основе организационно-управленческого механизма исполнительных органов государственной власти и социально-экономического взаимодействия граждан лежат следующие принципы:

- принцип законности и справедливости. Исполнительные органы государ-

ственной власти обязаны руководствоваться законами при рассмотрении взаимодействия с гражданами и обеспечивая при этом равноправие при их обращениях через те или иные коммуникации;

- принцип социальной ориентации. Исполнительные органы государственной власти должны уделять особое внимание измерению взаимодействия граждан в социальной сфере, учитывая особенности и потребности различных социальных групп. Должны быть разработаны и реализованы социальные программы и меры поддержки для граждан, которые обращаются за помощью или консультацией;

- принцип оперативности и прозрачности при взаимодействии органов власти, граждан и предпринимательских структур. Поимено этого, важно, чтобы все процедуры взаимодействия были прозрачны для граждан, чтобы они имели возможность их контроля;

- принцип равенства предоставления государственных услуг, подразумевающий, что все граждане, вне зависимости от своего социального, экономического или политического статуса, должны иметь равные возможности для получения доступа к государственным услугам. Данный принцип основывается на идее, что государство должно обеспечивать равные права и возможности для всех своих граждан, без дискриминации по половому, расовому, национальному, религиозному или иному признаку [3];

- принцип конфиденциальности персональных данных, который подразумевает обязанность государственных органов и их сотрудников обеспечивать защиту и неразглашение персональной информации, полученной от граждан в процессе взаимодействия и коммуникации. Согласно данному принципу, персональные данные должны быть использованы исключительно для выполнения государственными органами определенных законами обязанностей и не предоставлять третьим лицам персональные данные получателя государственных услуг, за исключением случаев, прямо указанных в законе. Государственные органы должны принимать меры для защиты персональных данных от

несанкционированного доступа, использования, изменения или их уничтожения. Данный принцип имеет важное значение для обеспечения доверия граждан к государственным органам и поддержания конфиденциальности и безопасности персональной информации в процессе оказания государственных услуг, как при рассмотрении обращений граждан, так и при взаимодействия с органами власти по коммерческим, социальным и другим вопросам [4];

- принцип минимизации необходимых документов и процедурных действий, который призван упростить и сократить их количество при рассмотрении органами власти обращений граждан и предпринимателей. В основе данного принципа лежит идея об устранении избыточности документов, оптимизации процедуры рассмотрения обращения граждан, автоматизация и цифровизация данного процесса и упрощение порядка предоставления и получения необходимо информации [5];

- принцип комплексного подхода. Исполнительные органы государственной власти должны учитывать все аспекты и факторы, влияющие на обсуждение форм взаимодействия и коммуникации на разных этапах. Это включает оценку ситуации, проведение консультаций с различными специалистами и формирование рекомендаций и предложений для улучшения благосостояния граждан.

Механизм взаимодействия исполнительных органов государственной власти, предпринимателей и населения характеризуется следующим образом:

- наличие специальных ведомств, подразделений или отделов, которые занимаются процессом взаимодействия и обеспечивают их оперативную обработку;

- использование различных форм взаимодействия, таких как личный прием, в том числе по «горячей линии», прием обращений через электронные формы связи и т.п., для обеспечения доступности представителей власти для населения и бизнес-структур и выстраивания эффективного механизма их коммуникации;

- создание электронных баз данных, которые позволили бы составить перечень типовых и актуальных вопросов для оптимизации работы взаимодействия органов власти, предпринимателей и общества;

- формирование прозрачной системы ответственности;

- автоматизация и цифровизация процесса взаимодействия органов власти, предпринимателей и общества, представляющая собой внедрение современных информационных технологий и систем, направленных на упрощение и повышение качества процесса коммуникации населения и государственных или муниципальных органов власти. Основными целями автоматизации и цифровизации является повышение эффективности и скорости обработки обращений и писем граждан, улучшение качества обслуживания граждан; обеспечение прозрачности и открытости процесса работы [6].

Взаимодействие органов власти с населением и предпринимателями включает в себя следующие этапы:

1. Прием обращений в электронной, устной, письменной форме. Правильная организация и выполнение требований к приему обращений граждан позволит обеспечить эффективное рассмотрение обращений и удовлетворение потребностей граждан в решении актуальных вопросов и взаимодействие с органами исполнительной власти.

Органы исполнительной власти предоставляют гражданам всю необходимую информацию о процедуре приема обращений, а также контактные данные для связи. Это может быть осуществлено через официальный веб-сайт органа исполнительной власти, информационные бюллетени, брошюры или другие информационные материалы.

Для удобства граждан и повышения доступности процесса приема обращений, орган исполнительной власти должен представить возможности подачи обращений в электронной форме.

Организация личного приема граждан должна быть реализована для получения обращений от заявителей. Такая форма используется в случаях, когда гражданам

необходимо обсудить свои вопросы лично или, когда обращения требуют комплексного рассмотрения [7].

2. Регистрация обращений в течение 3 дней. Организационно-управленческая работа на данном этапе характеризуется следующим образом:

- внесение данных об обращении в единую систему регистрации, что обеспечивает единообразное управление процессом регистрации и делает более удобным доступ к информации о состоянии работы с обращениями;

- каждому обращению гражданина присваивается свой уникальный номер, который будет использоваться для идентификации и отслеживания обращения на протяжении всего процесса рассмотрения. Уникальные номера позволяют эффективно управлять и контролировать состояние обращений;

- хранение данных. Органы исполнительной власти должны обеспечить безопасное хранение персональных данных заявителей [8].

3. Рассмотрение обращений граждан предполагает, что руководитель знакомится с обращением и принимает решение о том, соответствует ли оно компетенции данного органа власти. Если обращение не соответствует компетенции, то в течение семи дней с даты регистрации направляется в профильную организацию.

В процессе рассмотрения обращение, соблюдаются принципы в данной сфере (объективность, всесторонность и т.п.), получение сведений и данных, необходимых для подготовки ответа, принятие обязательных правовых решений, составление и отправка гражданину ответа на его обращение в письменном или электронном виде [9].

При этом следует обращать внимание на оценку эффективности деятельности органов государственной власти, определяющая их работу с обращениями граждан и предпринимателей. Такая оценка является одним из важных критериев, который используется для определения качества работы органов власти. Эффективность в данном контексте определяется как способность органов государственной власти

достигать поставленных целей и обеспечить выполнение своих функций в сфере работы с обращениями граждан [11].

В условиях современной российской действительности наблюдается особое внимание к проблеме оценки эффективности деятельности органов власти. Это обусловлено необходимостью повышения качества и результативности деятельности органов власти в целях обеспечения устойчивого социально-экономического развития страны и ее регионов; потребностью в оптимизации использования ограниченных бюджетных ресурсов, ростом общественного интереса к деятельности органов государственного управления и требованием их большей открытости и прозрачности; развитием ИКТ и цифровизации, которые создают новые возможности для сбора и анализ данных об эффективности деятельности органов власти.

В законодательстве установлены определенные критерии оценки эффективности работы с обращениями граждан [12].

1. Время, за которое органы государственной власти рассматривают обращения граждан. Чем быстрее органы могут отвечать на обращения и решать проблемы граждан, тем более эффективно выполняется их работа.

2. Качество предоставляемых ответов. Органы государственной власти должны предоставлять информацию, оказывать помощь и принимать необходимые меры в рамках своей компетенции. Чем более полно и аргументировано органы власти отвечают на обращения граждан, тем более эффективно работают эти органы.

3. Результативность принятых мер. Органы государственной власти должны принимать меры, направленные на решение проблем граждан. Если данные меры приводят к ожидаемым результатам и удовлетворяют потребностям обращающихся граждан, то это означает, что данный орган исполнительной власти работает эффективно.

4. Качественная обратная связь с гражданами, что позволяет оценить эффективность работы органов и вносить необходимые изменения в ее деятельность для улучшения результативности.

В условиях цифровизации для совершенствования процессов работы по взаимодействию органов власти с предпринимателями и населением с целью повышения качества оказываемых ими услуг требуется использование искусственного интеллекта, базирующегося на искусственных нейронных сетях. Решение задач искусственного интеллекта сформулировано в Указе Президента РФ от 10 октября 2019 года № 490 «О развитии искусственного интеллекта в Российской Федерации» в котором определена Национальная стратегия развития искусственного интеллекта на период до 2030 года. Данная стратегия предусматривает «повышение качества государственных и муниципальных услуг, а также снижение затрат на их предоставление» с использованием нейросетей.

В государственных структурах уже широко используется нейросеть для решения задач в сфере образования, медицине, промышленности, транспорте, при оказании услуг в Многофункциональных центрах по оказанию услуг и др. [13].

Основной принцип работы нейросетей заключается в обработке большого количества данных с целью обучения модели. Каждый элемент представляется в виде входных параметров (например, вид обращения, тип проблемы и т.п.) и выходных параметров (характер существующей проблемной ситуации).

Нейросеть проходит через несколько слоев обработки, где каждый слой выполняет определенные операции над данными. В результате обучения нейросеть находит закономерности в данных и может давать прогнозные оценки решения проблемы, отраженной в обращении гражданина.

Преимуществом использования нейросетей по взаимодействию органов власти и граждан является то, что они умеют обрабатывать сложные нелинейные зависимости в данных. Традиционные статистические модели не всегда могут учесть все факторы, связанные с поиском ответа на обращение гражданина. Нейросети также способны работать с огромными объемами данных, что позволяет учесть

большое количество факторов и повысить точность оценки [17].

Однако использование нейросетей по взаимодействию органов власти и граждан имеет и свои ограничения. Во-первых, для обучения нейросети требуется большое количество данных, что может приводить к тому, что может быть дан неправильный ответ. Во-вторых, отчеты нейросети могут быть

сложны для интерпретации, что затрудняет объяснение причин принятых решений. В-третьих, необходимо учитывать возможность наличия ошибок в оценках нейросети, так как они основаны на статистических данных и могут быть подвержены искажениям. Этапы внедрения нейросети по взаимодействию органов власти и граждан приведены в таблице 1.

Таблица 1

Внедрение нейросети по взаимодействию органов власти и граждан

Этап	Сроки реализации	Ответственное лицо
Создание нейросети (сбор и обработка данных, обучение, тестирование и настройка)	3 – 4 месяца	Руководитель аппарата органа власти
Внедрение нейросети	Один год	Руководитель службы приема служебной корреспонденции по взаимодействию органов власти и граждан
Мониторинг использования нейросети	2-3 года	Руководитель аппарата органа власти

Как следует из таблицы 1 для реализации проекта потребуется три – четыре года, при этом ответственными лицами выступают: руководитель органа власти и руководитель службы приема служебной корреспонденции по взаимодействию органов власти с гражданами и предпринимательскими структурами [14].

Разработка и обслуживание нейросети планируется с использованием аутсорсинга с привлечением подрядных компаний, выбираемых по результатам конкурса.

Разработку и внедрения чат-бота целесообразно вести совместно с проектированием нейросети по работе с обращениями граждан. Для этого предлагается реализация следующих этапов:

1. Разработка чат-бота, построенная на выполнении следующих этапов:

- анализ требований и постановку задач, которые должен выполнять чат-бот, а именно: информирование о способах подачи обращения, отслеживание хода рассмотрения обращения, ответ на типовые вопросы, отзыв на жалобы в онлайн-режиме и другие;

- проектирование архитектуры чат-бота, т.е. определение его компонентов и связи между ними. При этом необходимо определить протоколы взаимодействия

органов власти административно-территориального образования с создаваемой нейросетью;

- разработка и обучение чат-бота. Модель должна быть обучена на базе данных, предоставленных руководством администрации административно-территориального образования;

- разработка пользовательского интерфейса чат-бота, который должен предоставлять гражданам возможность оставлять свои обращения, запросы и получать ответы.

2. Внедрение чат-бота:

- интеграция с другими системами органов власти, например, с системой учета обращений граждан или с базой ответов на часто задаваемые вопросы;

- тестирование и внедрение чат-бота в эксплуатацию. В процессе эксплуатации осуществляется мониторинг и анализ работы чат-бота, а также вносятся необходимые корректировки и улучшения.

В целом создание и внедрение чат-бота совпадает с процессом создания и внедрения нейросети по работе с обращениями граждан.

Таким образом, внедрение чат-бота позволит: использовать онлайн-средства при работе с обращениями граждан в администрацию административно-тер-

риториальных образований; предоставлять информацию о виде, содержании, структуре обращений в органы власти; получать ответы на актуальные и чаще всего задаваемые вопросы; отслеживать ход работы с обращениями граждан.

### **Заключение**

Подводя итог, проведенного исследования, можно сделать вывод, что организационно-управленческий механизм взаимодействия органов государственной и муниципальной власти с обращениями граждан и предпринимателями нуждается в совершенствовании его работы с целью повышения его эффективности и качества. Оценка этой работы производится по различным критериям, которые включают сроки рассмотрения обращений, качество ответов, результативность принятых мер и наличие обратной связи; количество и виды обращений, принятых решений и обжалований.

Исполнительные органы государственной власти являются важным звеном взаимодействия государства с населением. Они отвечают за реализацию государственных программ, выполнение функциональных обязанностей и принятие необходимых мер.

Работа с обращениями гражданами заключается в предоставлении государственной услуги, т.е. публичной услуги. Государственная услуга выступает в качестве особого метода реализации государством своих полномочий, что отражается в механизме ее реализации.

Для совершенствования процедуры работы по взаимодействию органов власти с населением и предпринимателями для повышения качества коммуникации требуется создание нейросети, функционирующей на основе искусственного интеллекта. В ряде государственных структурах уже используется нейросеть для решения ряда задач.

Использование нейросети для эффективности взаимодействия органов государственной власти с населением может улучшить, ускорить и автоматизировать процесс обработки обращений и улучшить коммуникаций. Для этого не-

обходимо создавать специальные курсы подготовки специалистов и разработать систему критериев для оценки результатов обучения [15,16]. Для этого требуется:

- Обучение нейросети. На этом этапе нейросеть обучается на основе доступных данных, исследует паттерны и связи с данными для создания модели, которая будет способна искать ответы на обращения граждан. Для этого необходимо разделить данные на обучающую и тестовую выборку, провести обучение и оценку алгоритма на тестовых данных.

- Тестирование и настройка. После завершения обучения нейросети, необходимо ввести в ее базу новые данные, что даст возможность оценить точность и надежность модели. Если результаты будут неудовлетворительными, то следует осуществить перенастройку параметров нейросети для достижения лучшего качества ответов.

- Мониторинг использования нейросети. Он включает в себя следующие мероприятия:

- установку системы мониторинга для слежения за работой искусственного интеллекта и своевременного обнаружения проблемы, осуществлять регулярную проверку работоспособности модели, а также при необходимости осуществлять ее обновление, а также при введении новых данных;

- анализ результатов работы и оптимизацию модели, а также формирование обратной связи от органов власти к заявителям. Используя полученные данные можно оптимизировать модель, вносить необходимые изменения и обновлять алгоритмы машинного обучения для повышения эффективности работы персонала с новой системой. Появляется возможность проводить обучающие семинары и тренинги для персонала с целью использования им системы нейросети для обработки обращений граждан, понимания ее потенциала и возможностей;

- плановое обслуживание и обновление. Модель нейросети для работы с обращениями граждан не является статичной и должна постоянно совершенствоваться. Необходимо следить за изменениями в этой

области, внедрять новые методы и технологии для улучшения работы модели. При этом необходимо развивать сотрудничество с другими организациями или специалистами, осуществлять обмен знаниями и опытом в данной области.

Представители российского бизнес-сообщества, чаще всего малого предпринимательства, сталкиваются с рядом проблем, которые во многих направлениях уже способны решать технологии использования платформы с нейросетью.

Тем самым, ключевой проблемой, тормозящей развития взаимодействия органов государственной власти и представителей бизнес-сообщества, можно назвать несовершенство законодательной, налоговой и финансово-кредитной систем. Для ее решения требуется, в первую очередь, повышение уровня прозрачности и ясности соответствующих механизмов партнерства для применения нейросети. Обязательной основой должна стать бесперебойно работающая и предусматривающая максимальное количество аспектов нормативно-правовая система регулирования.

Соответственно, одно из решений – активное привлечение представителей бизнеса в процесс формирования законодательной базы, регулирующей вопросы предпринимательской деятельности и последующего внесения в нее корректировок.

Исходя из выявленных проблем по взаимодействию органов власти, граждан и предпринимателей в настоящее время авторами ведутся исследования и прорабатываются практические рекомендации по совершенствованию механизма взаимодействия и разработки цифровой платформы для всех заинтересованных сторон. Для этого необходимо создать базу для ее дальнейшего развития, разработать эффективные программы сотрудничества и корректировки законодательства. Только в этом случае можно добиться высокого уровня развития, при учете интересов каждого из участников сотрудничества.

Практика показывает, что наибольший эффект достигается в случае, если пред-

ставители власти и бизнес-сообщество реализуют совместные мероприятия по выявлению ключевых векторов развития социальной политики в интересах проживающих жителей и сфер, наиболее привлекательных для бизнеса. Такое партнерство также принято называть моделью социальной ответственностью.

Кроме того, сегодня российские власти развивают достаточно новое направление во взаимодействии с представителями бизнеса, получившее название цифровизация. В частности, одной из задач, заявленной в федеральном проекте «Цифровое государственное управление» является внедрение цифровых технологий и платформ для решения возникающих проблем в областях государственного управления и оказания властями услуг населению и представителям бизнес-структур.

Потенциал и качество цифрового взаимодействия властей с населением и предпринимателями предопределяется уровнем решения задач на платформе цифровизации с использованием нейросетей, как основного элемента искусственного интеллекта. При этом в настоящее время для данного процесса в разных субъектах федерации характерен определенный дисбаланс.

Как правило, эффективность практического применения инновационных цифровых инструментов в партнерстве государства и предпринимательских структур напрямую зависит от степени развития общей централизованной организационно-управленческой системы базирующейся на единой платформе и проявляется через несколько основных направлений:

- улучшение качества городской инфраструктуры, так как использование цифровых инструментов позволяет оптимизировать работу коммуникаций в городе, улучшить состояние дорог, общественного транспорта, инженерных систем и энергоснабжения. Это приводит к повышению эффективности городской инфраструктуры и улучшению качества жизни населения;

- развитие цифровой экономики за счет внедрения инновационных цифровых

технологий, стимулирующих экономический рост и создание новых рабочих мест. Предприниматели получают возможность развивать цифровые сервисы и продукты, что способствует увеличению объемов производства и продаж, а также привлечению инвестиций в области высоких технологий;

- улучшение экологической ситуации в результате использования цифровых инструментов, которые позволяют эффективнее управлять ресурсами, контролировать выбросы вредных веществ и мониторить состояние окружающей среды. Это способствует улучшению экологической ситуации на территориях и повышению комфорта проживания населения,

- улучшение взаимодействия и оказание качественных услуг для жителей, так как цифровые инструменты, использование нейросетей, дают возможность оптимизировать оказание государственных и коммерческих этих услуги для населения. В частности, цифровая медицина может оказывать качественную медицинскую помощь в онлайн-формате, применение электронных государственных услуг упрощает процедуру получения необходимых документов, а сенсорные системы повышают безопасность городских систем.

Преимущества работы с обращениями граждан с использованием нейросетей включают быструю обработку сообщений, снижение нагрузки на сотрудников, улучшение качества обслуживания и повышение степени удовлетворенности граждан. Кроме того, нейросети дают возможность автоматизировать процесс решения стандартных проблем и запросов, освобождая время для не тривиальных задач. При этом следует знать, что нейросети не заменяют человека и мнения экспертов, а дают возможность формировать баланс между использованием нейросетей и участием специалистов органов власти в обработке и подготовке ответов на обращения и письма граждан в любой форме.

Подводя итоги, можно сказать, что эффективное внедрение инновационных цифровых инструментов и, в частности, нейросетей, для работы с обращени-

ями граждан, способствуют развитию партнерства органов власти, жителей и предпринимателей, что дает возможность улучшить взаимопонимание между сторонами, повысить уровень жизни населения, содействовать экономическому развитию, создавать благоприятную среду для проживания и обеспечивать современное развитие городских пространств.

Список источников:

1. Федеральный закон 2 мая 2006 года № 59-ФЗ О порядке рассмотрения обращений граждан Российской Федерации (с изм. от 04.08.2023 № 480-ФЗ)
2. Постановление Правительства РФ от 28.07.2005 № 452 (ред. от 06.06.2023) «О Типовом регламенте внутренней организации федеральных органов исполнительной власти» // СПС КонсультантПлюс
3. Агапов А.Б. Юрисдикционная деятельность, обусловленная рассмотрением обращений граждан // Административное право и процесс. 2020. № 9. С. 31 – 32.
4. Безруков А.В., Савоскин А.В. Рассмотрение применения граждан как элементарно-правового механизма реализации конституционных прав на обращение // Государственная власть и местное самоуправление. – 2020. – № 1. – С. 3–8.
5. Голованов В.И. Кинарская, С.В., Анфимова А.Ю. Проектная деятельность и командная работа как методы выработки мотивационных ценностей будущих руководителей // Муниципальная академия. – 2022. – № 3. – С. 23-28.
6. Голованов В.И., Торгашев Р.Е. Поддержка субъектов малого и среднего предпринимательства Российской Федерации // Муниципальная академия. – 2022. – № 2. – С. 10-15.
7. Зотов В.Б., Терехова К.О. Институты государственного и муниципального управления // Муниципальная академия. – 2020. – № 3. – С. 2-5.
8. Зотов В.Б., Терехова К.О., Царапов М.Н. Структура цифровых технологий в Москве // Муниципальная академия. – 2022. – № 2. – С. 10-15.
9. Зотов В.Б. Вовлечение институтов гражданского общества в решение вопросов местного самоуправления // Муниципальная академия. – 2023. – № 3. – С. 13-19. Искусственный интеллект поможет работать с обращениями граждан в Якутии [Электронный ресурс] URL: [https://www.cnews.ru/news/line/2021-06-02\\_iskusstvennyj\\_intellekt](https://www.cnews.ru/news/line/2021-06-02_iskusstvennyj_intellekt)
10. Исаков А.Р. Государственные услуги как институт административного права / А. Р. Исаков // Вестник Саратовской государственной юридической академии. Саратов: изд-во Саратовской государственной юридической академии, 2013. № 2(91). С. 70-75.
11. Еременко Е.Е. Некоторые проблемы рассмотрения обращений граждан в государственных органах и органах местного самоуправления // Молодой ученый. 2023. № 30. — С. 76 – 78.
12. Порядок рассмотрения обращений граждан Российской Федерации. Под ред. А.Н. Балашов, Е.А. Демкин, Л.В. Зубова, Е.И. Маторина, А.С. Кусков. – Саратов: Изд-во ФГБОУ ВО «Саратовская государственная юридическая академия», 2019. – С. 12.
13. Сашина А.В. Обращения граждан как механизм реализации и защиты прав // Вопросы науки и образования. 2019. – № 5. – С. 145–149.
14. Степкин С.П. Пределы применения Федерального закона «О порядке рассмотрения обращений граждан Российской Федерации» // Российский юридический журнал. – 2022. – № 1. – С. 73 – 85.
15. Система государственного управления. Под ред. С.Е. Прокофьева. – М.: Издательство Юрайт, 2023. — С. 67.
16. Торгашев Р.Е. Основы прогнозирования и планирования. Учебник. – Ульяновск. – Издательство «Зебра». – 2018. – 66.
17. Торгашев Р.Е. Современные средства оценивания результатов обучения. – М.: Спутник+, 2008. – 54 с.

ц

References:

1. Federal Law No. 59-FZ of May 2, 2006 On the procedure for considering appeals from citizens of the Russian Federation (as amended on August 4, 2023 No. 480-FZ)
2. Decree of the Government of the Russian Federation dated July 28, 2005 No. 452 (as amended on June 6, 2023) "On the Model Regulations for the Internal Organization of Federal Executive Bodies" // SPS ConsultantPlus
3. Agapov A. B. Jurisdictional activity due to the consideration of citizens' appeals // Administrative law and process. 2020. No. 9. pp. 31 – 32.
4. Bezrukov A.V., Savoskin A.V. Consideration of the use of citizens as an elementary legal mechanism for the implementation of constitutional rights to appeal // State power and local self-government. – 2020. – No. 1. – P. 3–8.
5. Golovanov V.I. Kinarskaya, S.V., Anfimova A.Yu. Project activity and teamwork as methods for developing motivational values for future leaders // Municipal Academy. – 2022. – No. 3. – P. 23-28.
6. Golovanov V.I., Torgashev R.E. Support for small and medium-sized businesses in the Russian Federation // Municipal Academy. – 2022. – No. 2. – P. 10-15.
7. Zotov V.B., Terekhova K.O. Institutes of state and municipal government // Municipal Academy. – 2020. – No. 3. – P. 2-5.
8. Zotov V.B., Terekhova K.O., Tsarapov M.N. Structure of digital technologies in Moscow // Municipal Academy. – 2022. – No. 2. – P. 10-15.
9. Zotov V.B. Involvement of civil society institutions in resolving issues of local self-government // Municipal Academy. – 2023. – No. 3. – P. 13-19. Artificial intelligence will help work with citizens' appeals in Yakutia [Electronic resource] URL: [https://www.cnews.ru/news/line/2021-06-02\\_iskusstvennyj\\_intellekt](https://www.cnews.ru/news/line/2021-06-02_iskusstvennyj_intellekt)
10. Isakov A.R. Public services as an institution of administrative law / A. R. Isakov // Bulletin of the Saratov State Law Academy. Saratov: publishing house of the Saratov State Law Academy, 2013. No. 2(91). pp. 70-75. (0.3 p.l.);
11. Eremenko E.E. Some problems of considering citizens' appeals in state bodies and local governments // Young scientist. 2023. No. 30. - P. 76 – 78.
12. The procedure for considering appeals from citizens of the Russian Federation. Ed. A.N. Balashov, E.A. Demkin, L.V. Zubova, E.I. Matorina, A.S. Kuskov. – Saratov: Publishing house of the Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "Saratov State Law Academy", 2019. – P. 12.
13. Sashina A. V. Appeals from citizens as a mechanism for the implementation and protection of rights // Questions of science and education. 2019. – No. 5. – P. 145–149.
14. Stepkin S.P. Limits of application of the Federal Law "On the procedure for considering appeals from citizens of the Russian Federation" // Russian Legal Journal. – 2022. – No. 1. – P. 73 – 85.
15. Public administration system. Ed. S.E. Prokofiev. – M.: Yurayt Publishing House, 2023. – P. 67.
16. Torgashev R.E. Fundamentals of forecasting and planning. Textbook. – Ulyanovsk. – Zebra Publishing House. – 2018. – 66.
17. Torgashev R.E. Modern means of assessing learning outcomes. – M.: Sputnik+, 2008. – 54 p.

УДК 353.1

DOI: [10.52176/2304831X\\_2024\\_02\\_376](https://doi.org/10.52176/2304831X_2024_02_376)

EDN: [VMSGMW](https://www.edn.ru/vmsgmw)

# Государственная политика регионального развития как механизм управления социально- экономическими процессами на Северном Кавказе

## The State Policy of regional development as a mechanism for managing socio-economic processes in the North Caucasus



**Александр Васильевич Попов**

ФГАОУ ВО «Южный федеральный университет» (ЮФУ), доктор социологических наук, профессор, заведующий кафедрой регионалистики и евразийских исследований Южного Федерального университета (ЮФУ)  
344006 г. Ростов-на-Дону, ул. Б. Садовая, 105/42  
Email: [avpopov11@gmail.com](mailto:avpopov11@gmail.com)

**Alexander Vasilyevich Popov**

Southern Federal University (SFSU), Doctor of Sociology, Professor, Head of the Department of Regionalism and Eurasian Studies of the Southern Federal University (SFSU)  
344006 Rostov-on-Don, B. Sadovaya str., 105/42  
Email address: [avpopov11@gmail.com](mailto:avpopov11@gmail.com)

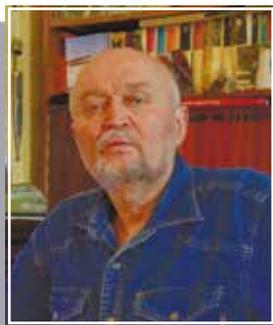


**Петр Сергеевич Самыгин**

ФГБОУ ВО «Ростовский государственный экономический университет (РИНХ)», доктор социологических наук, доцент, профессор кафедры теории и истории государства и права, ORCID: 0000-0002-6690-0277, SPIN-код 8878-7990, Author ID 178.155.4.200.  
344002, Россия, г. Ростов-на-Дону, ул. Большая Садовая, д. 69.  
Email: [samygin78@yandex.ru](mailto:samygin78@yandex.ru)

**Peter Sergeevich Samygin**

Rostov State University of Economics (RINH), Doctor of Sociology, Associate Professor, Professor of the Department of Theory and History of State and Law, in ORCID: 0000-0002-6690-0277, spin code 8878-7990, author code 178.155.4.200.  
69 Bolshaya Sadovaya str., Rostov-on-Don, 344002, Russia.  
E-mail: [samygin78@yandex.ru](mailto:samygin78@yandex.ru)



**Сергей Иванович Самыгин**

ФГБОУ ВО «Ростовский государственный экономический университет (РИНХ)», доктор социологических наук, профессор, профессор кафедры финансового и HR-менеджмента, ORCID: 0009-0005-3585-6081, SPIN-код 6390-7806, Author ID 429210  
344002, Россия, г. Ростов-на-Дону, ул. Большая Садовая, д. 69.  
Email: samygin52@bk.ru

**Sergey Ivanovich Samygin**

Rostov State University of Economics (RINH), Doctor of Sociology, Professor, Professor of the Department of Finance and HR Management, in ORCID: 0009-0005-3585-6081, spin code 6390-7806, author code 429210  
344002, Russia, Rostov-on-Don, Bolshaya Sadovaya str., 69.  
E-mail: samygin52@bk.ru

**Аннотация.**

В статье анализируется государственная политика регионального развития как механизм управления социально-экономическими процессами на Северном Кавказе. Авторы отмечают, что Северо-Кавказский регион играет особую роль в стратегии регионального развития страны, что обусловлено особым геополитическим положением рассматриваемого региона, специфической историей его освоения и сложным этническим составом населения. В работе подчеркивается, что устойчивое, сбалансированное развитие рассматриваемого региона выступает в качестве важнейшего средства обеспечения целостности российского государства, укрепления национальной экономики. Государственная политика регионального развития в СКФО должна учитывать специфические характеристики его субъектов, будучи направленной при этом на обеспечение устойчивого социально-экономического развития Северного Кавказа, рост уровня жизни населения, стабилизацию общественно-политической ситуации.

**Ключевые слова.**

Политика, государственная политика, управление, регион, региональное развитие, экономика, региональная экономика.

**Abstract.**

The article analyzes the state policy of regional development as a mechanism for managing socio-economic processes in the North Caucasus. The authors note that the North Caucasus region plays a special role in the country's regional development strategy, which is due to the special geopolitical position of the region in question, the specific history of its development and the complex ethnic composition of the population. The paper emphasizes that the sustainable, balanced development of the region in question acts as the most important means of ensuring the integrity of the Russian state and strengthening the national economy. The state policy of regional development in the North Caucasus Federal District should take into account the specific characteristics of its subjects, while being aimed at ensuring sustainable socio-economic development of the North Caucasus, increasing the standard of living of the population, and stabilizing the socio-political situation.

**Keywords.**

Politics, public policy, management, region, regional development, economy, regional economy.

**Введение**

В современных условиях развития общества, характеризующихся ростом неопределенности социально-экономического развития, кризисными явлениями в разных областях жизнедеятельности, возрастает роль государственной политики, призванной способствовать устойчивому и сбалансированному развитию страны в целом и ее отдельных регионов. В современной России региональная политика или политика регионального развития имеет своей приоритетной целью регули-

рование порядка размещения производительных сил в рамках отдельных регионов, а также выравнивание уровня социально-экономического развития отдельных субъектов Российской Федерации. В соответствии с Основами государственной политики регионального развития России на период до 2025 года, ее основными целями является создание равных возможностей для практической реализации российскими гражданами своих прав в экономической, политической и социальной сферах, рост качества и уровня жиз-

ни россиян, повышение экономических показателей и показателей развития науки и технологий на территории отдельных регионов, уровня конкурентоспособности национальной и региональной экономик, вовлечение жителей субъектов Российской Федерации в решение задач регионального и местного масштаба [13].

В числе важнейших стратегических задач регионального развития России важное место занимает развитие северокавказского региона, который имеет особое геополитическое положение, характеризуется наличием специфической истории освоения и сложного этнического состава населения. От устойчивого, сбалансированного развития рассматриваемого региона зависит стабильное положение в стране в целом, укрепление ее экономической и политической систем [5]. Отсюда проистекает объективная необходимость в теоретической разработке и практической реализации региональной политики российского государства на Северном Кавказе, учитывающей специфические характеристики рассматриваемого региона.

### **Основная часть**

В качестве основы формирования нового типа экономического роста в современных условиях выступает так называемая парадигма устойчивого развития, базирующаяся на широком применении результатов функционирования экономики знаний, инновационной активности субъектов экономической деятельности и общества в целом. Под устойчивым развитием региона в данном контексте следует рассматривать такое развитие различных сфер общественной жизнедеятельности, которое обеспечивает прогрессивное поступательное движение региона в сторону улучшения качества жизни проживающего в нем населения [9]. Так, в соответствии со «Стратегией

социально-экономического развития Северо-Кавказского федерального округа на период до 2030 года», целью развития экономики и социальной сферы субъектов, входящих в состав данного округа, является максимально эффективное использование различных ресурсов,

имеющихся на рассматриваемой территории, осуществление мероприятий, способствующих развитию человеческого капитала, обеспечение устойчивого экономического роста на основе тех отраслей, которые характеризуется наиболее высокой конкурентоспособностью [8].

Как отмечается в тексте рассматриваемой Стратегии, Северо-Кавказский федеральный округ (СКФО) характеризуется наличием благоприятных условий для развития различных отраслей экономики, в том числе, сельского хозяйства, туристической сферы, санаторно-курортного лечения, добывающей и обрабатывающей промышленности, электроэнергетики и т.д. [8]. В то же время вплоть до настоящего времени потенциал СКФО остается в значительной степени нереализованным по причине низкой инвестиционной привлекательности, которая, в свою очередь, является закономерным следствием социально-экономической ситуации в регионе. Статистические данные, в частности, свидетельствуют о том, что некоторые субъекты РФ, входящие в состав СКФО, выступают в качестве наименее экономически развитых субъектов Российской Федерации, что проявляется в наличии у последних высокого уровня безработицы и широкого распространения так называемой неформальной или «теневой» занятости [12].

«Теневая» занятость на протяжении ряда лет значительно ограничивает социально-экономическое развитие СКФО: в соответствии с эмпирическими данными, полученными Росстатом, число лиц, занятых в неформальной экономике в северокавказских республиках доходит до половины от общего количества занятых граждан, что в два раза превышает средние показатели по Российской Федерации в целом [4]. Распространение феномена неформальной занятости приводит к недополучению существенного объема бюджетных средств, что также имеет следствием недостаточный уровень развития инфраструктуры социальной сферы в субъектах РФ, которые входят в состав рассматриваемого округа. Если говорить о реальном секторе экономики, то по-

следний также отличается недостаточным уровнем развития; речь идет о таких отраслях как сельское хозяйство, обрабатывающая промышленность, добыча полезных ископаемых и т.д. [1].

Указанные социально-экономические проблемы сохраняются на территории Северо-Кавказского округа в течение длительного периода; несмотря на реализуемую государственную политику, направленную на развитие СКФО, данные проблемы в настоящее время остаются нерешенными. Субъекты, входящие в состав округа, характеризуются наличием существенного демографического потенциала, выгодным транспортно-географическим положением и высоким уровнем развития транспортной инфраструктуры, богатыми природными ресурсами, а также этнокультурным многообразием. Так, природные условия и ресурсы Северного Кавказа позволяют развивать различные отрасли сельского хозяйства, многие разновидности природного туризма, энергетическую отрасль и т.д. Спецификой Северо-Кавказского округа является сохраняющийся на протяжении длительного периода демографический рост: это обстоятельство существенно отличает СКФО от других территорий Российской Федерации. Данный округ, по сути, является единственным, где сохраняется положительный естественный прирост и отмечается рост численности населения, который создает потенциальные возможности для развития в субъектах СКФО практически любых трудоемких специализированных отраслей.

Как показывают статистические данные, даже в условиях наличия большого удельного веса теневого сектора, экономика Северного Кавказа характеризуется значительным уровнем развития предпринимательской активности, в том числе малого и среднего бизнеса: данное обстоятельство определяет высокую конкурентоспособность в таких отраслях как туризм, сельское хозяйство, производство стройматериалов, обуви и т.д. [14]. Однако, несмотря на значительный ресурсный потенциал СКФО, ни один из указанных ресурсов, как отмечается в Стратегии со-

циально-экономического развития Северо-Кавказского федерального округа на период до 2030 года, в полной мере не используется вследствие сохранения системных проблем, а также различных инфраструктурных ограничений и внешних факторов. Необходимо отметить, что в соответствии с указанной Стратегией, предполагается решить наиболее актуальные для экономики и социальной сферы проблемы, добиться наиболее полной реализации тех мероприятий, которые направлены на развитие человеческого капитала рассматриваемых субъектов [8].

Как показывают результаты социологических опросов, жители северокавказского макрорегиона традиционно выделяют в числе наиболее серьезных проблем неблагоприятную социально-экономическую ситуацию и безработицу. Так, несмотря на то, что Северному Кавказу удалось достичь исторического минимума безработицы за последние двадцать лет (она уменьшилась примерно до 10%), уровень безработицы в округе в настоящее время все еще значительно превышает среднероссийские показатели. Здесь приоритетным направлением государственной политики выступает стимулирование предпринимательской деятельности, создание благоприятных условий для эффективного осуществления бизнес-активности. В то же время, как справедливо отмечается в специальных исследованиях, основополагающей проблемой северокавказского региона является не столько безработица, сколько отсутствие системы реально работающих социальных лифтов, являющееся закономерным следствием традиционно закрытого, кланового характера функционирующей социальной системы. Мы солидарны с точкой зрения А.Ю. Кульковой, в соответствии с которой финансовые вливания денежных средств в субъекты СКФО дадут положительный результат только в комплексе с институциональными преобразованиями, связанными с кардинальными изменениями в жизнедеятельности рассматриваемого социума, созданием реально действующих каналов социальной мобильности [6].

Наряду с клановой системой организации общества серьезной проблемой функционирования Северо-Кавказского макрорегиона продолжает оставаться непрозрачный характер распределения бюджетных средств в ряде субъектов СКФО. В реальной действительности здесь имеет место регулярное неисполнение различных приказов и постановлений, исходящих от федерального центра, нецелевое расходование бюджетных средств и т.д. Кавказские регионы отличаются более слабым контролем федеральных властей над деятельностью местных элит по сравнению с другими регионами страны. Необходимо отметить, что рядом отечественных специалистов в области региональной политики неоднократно отмечалось, что в современной России фактически отсутствуют единые и четкие правила в рамках взаимоотношений федеральных властей с представителями региональных элит по разным вопросам и, в первую очередь, по вопросам, связанным с финансированием. Как подчеркивает Н.В. Зубаревич, в РФ наиболее значительную поддержку финансового характера нередко удается получать не тем субъектам, которые объективно в ней нуждаются, а тем, чье руководство смогло выстроить соответствующие отношения с представителями властных структур на федеральном уровне. Неформальные взаимодействия подобного рода не могут оказывать негативное воздействие на работу системы социальных лифтов в рассматриваемом макрорегионе, имея закономерным следствием снижение уровня конкурентоспособности и экономической эффективности [3, с.40].

Одной из серьезных проблем для Северного Кавказа является коррупция, высокий уровень которой сохраняется в этом макрорегионе несмотря на многочисленные мероприятия, направленные на противодействие данному негативному явлению [10]. По мнению В.Д. Небесского, существует ряд культурно-исторических факторов, обуславливающих сложности борьбы с коррупцией в ряде республик, входящих в состав СКФО. К ним данный автор относит, в частности, традиции

уплаты калыма родственникам невесты, необходимость беспрекословного подчинения представителями молодого поколения кавказских народов старейшинам, тесные родственные и семейные связи, которые не позволяют молодежи делиться с посторонними людьми источниками доходов старших членов семьи, сформировавшийся на протяжении длительного периода обычай, в соответствии с которым не принято сообщать правоохранительным органам о преступлениях, совершенных родственниками, даже если речь о преступлениях террористической направленности. Данная ситуация усугубляется и тем обстоятельством, что подавляющее большинство населения (более 90%) Северо-Кавказского округа не доверяет правоохранительным органам. Отсюда проистекают достаточно низкая эффективность мер, направленных на борьбу с коррупцией: представители местной элиты, представляющей республику СКФО зачастую, как отмечает В.Д. Небесский, проявляют крайнюю «вялость и нерешительность» в тех случаях, когда встает вопрос о привлечении к уголовной ответственности республиканских чиновников и их родственников, представляющих управленческие структуры высшего уровня [7, с.116].

Как подчеркивает Г.В. Старцев, кадровые назначения на ключевые посты в республиках Северного Кавказа зачастую производятся не на основе профессиональных принципов, а на основе клановых, родственных связей [11, с.97]. Главными факторами, которые лежат в основе кадровой политики, здесь, таким образом, оказываются личная преданность, а также этническая и родственная принадлежность, в то время как личные и деловые качества отходят на второй план. Данное обстоятельство, с одной стороны, оказывает негативное воздействие на функционирование органов власти и управления в республиках СКФО, а, с другой стороны, становится препятствием для самореализации значительной части молодежи Северного Кавказа, представители которой не входят в число наиболее влиятельных кланов. В сложившейся ситуации важную

роль призваны играть институт кадрового резерва, а также обязательная ротация, которая должна осуществляться на регулярной основе и затрагивать руководящие кадры правоохранительных и контрольно-надзорных органов в субъектах рассматриваемого макрорегиона. В республиках СКФО, бюджеты которых имеют дотационный характер, большую роль призван играть механизм контроля за процессами распределения и расходования финансовых средств, которые выделяются из федерального бюджета.

### **Заключение**

На основании вышеизложенного можно констатировать, что эффективная государственная политика регионального развития, осуществляемая в субъектах Северо-Кавказского федерального округа, должна включать в качестве обязательного компонента действенный механизм контроля за расходованием бюджетных средств, выделяемых на нужды рассматриваемых субъектов; необходимо также контролировать порядок расходования субсидий, субвенций, межбюджетных трансфертов, средств государственных внебюджетных фондов и т.д. Одним из приоритетных направлений государственной политики является повышение эффективности функционирования органов власти различных уровней, что предусматривает формирование института кадрового резерва, призванного противодействовать укреплению коррупционных связей в различных органах и учреждениях, способствовать постепенному размыванию клановой структуры.

### **Рекомендации**

Субъекты СКФО в настоящее время нуждаются в более активном внедрении инновационных управленческих технологий, призванных повышать эффективность процессов управления и администрирования, обеспечивать их прозрачность и подконтрольность обществу. Речь идет, в частности, о государственных услугах, оказываемых гражданам в цифровой форме, и электронном документообороте: цифровизация систем управления на го-

сударственном и муниципальном уровнях выступает в качестве действенного механизма, позволяющего достичь повышения эффективности в рамках осуществления контроля над качеством предоставляемых услуг, своевременности и оперативности принятия решений властного характера. Наряду с этим, необходимо расширять область применения общественного контроля за практической реализацией решений, принятых органами власти разных уровней, осуществлять мероприятия, направленные на противодействие наиболее распространенным в субъектах СКФО коррупционным практикам. Стратегия социально-экономического развития Северо-Кавказского федерального округа на период до 2030 года также предусматривает организацию обучения государственных и муниципальных служащих, сотрудников правоохранительных органов, представляющих северокавказские республики, на базе ведущих образовательных организаций округа. Реализация этих мероприятий будет способствовать повышению эффективности функционирования управленческих структур северокавказского региона, содействовать достижению целей социально-экономического развития субъектов СКФО.

#### Список источников:

1. Абдулаева З.З. Теневые аспекты занятости населения в сфере малого предпринимательства в республиках Северного Кавказа // Региональные проблемы преобразования экономики. – 2015. – № 9. – С. 95-103.
2. Более половины занятого населения СКФО работает в теневом секторе. – URL: <https://kavkaz.rbc.ru> (дата обращения: 06.03.2024). – Текст: электронный.
3. Зубаревич Н.В. Мифы и реалии пространственного неравенства // Общественные науки и современность. – 2009. – № 1. – С. 38-53.
4. Итоги переписи: названа точная численность населения в регионах СКФО. – URL: <https://kavkaz.rbc.ru> (дата обращения: 06.03.2024). – Текст: электронный.
5. Ковалев В.В., Самыгин С.И., Самыгин П.С. Геополитика и проблемы обеспечения безопасности России на Северном Кавказе // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. – 2017. – № 4. – С. 29-32.
6. Кулькова А.Ю. Анализ политики федерального Центра по отношению к регионам СКФО (на примере Государственной программы Российской Федерации «Развитие Северо-Кавказского федерального округа» на период до 2025 года). М., 2013.
7. Небесский В.Д. Актуальные вопросы борьбы с коррупцией в регионах Северо-Кавказского федерального округа // Вестник АПК Ставрополя. – 2016. – № 2. – С. 114-123.
8. Распоряжение Правительства РФ от 30 апреля 2022 г. № 1089-р «Об утверждении Стратегии социально-экономического развития Северо-Кавказского федерального округа на период до 2030 года». – URL: [https://consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_416511](https://consultant.ru/document/cons_doc_LAW_416511) (дата обращения: 05.03.2024). – Текст: электронный.
9. Савон И.В., Кротов Д.В., Самыгин С.И. Региональная социально-экономическая система: свойства и характеристика в области безопасного социально-экономического управления // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. – 2023. – № 7. – С. 231-235.
10. Соколова С.В., Синёв А.С. Современная коррупция: сущность и причины // Муниципальная академия. – 2022. – № 4. – С. 82-87.
11. Старцев Г.В. Борьба с организованной преступностью и коррупцией как условие безопасности Северо-Кавказского федерального округа // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). – 2011. – № 5-6. – С. 95-100.
12. Убушаева Б.Г., Авачев А.В. К вопросу развития региональной занятости населения в России // Муниципальная академия. – 2023. – № 4. – С. 54-61.
13. Указ Президента Российской Федерации от 16.01.2017 г. № 13 «Об утверждении Основ государственной политики регионального развития Российской Федерации на период до 2025 года». – URL: <https://constitution.garant.ru/act/federative/71587690> (дата обращения: 05.03.2024). – Текст: электронный.
14. Хмельченко Е. Г., Корсаков И. В., Кулакова С. В. О развитии туристической отрасли в Российской Федерации // Муниципальная академия. – 2023. – № 1. – С. 74-80.

#### References:

1. Abdulayeva Z.Z. Shadow aspects of employment in the field of small business in the republics of the North Caucasus // Regional problems of economic transformation. – 2015. – No. 9. – pp. 95-103.
2. More than half of the employed population of the North Caucasus Federal District works in the shadow sector. – URL: <https://kavkaz.rbc.ru> (date of application: 03/06/2024). – Text: electronic.
3. Zubarevich N.V. Myths and realities of spatial inequality // Social sciences and modernity. – 2009. – No. 1. – С. 38-53.
4. Census results: the exact population in the regions of the North Caucasus Federal District is named. – URL: <https://kavkaz.rbc.ru> (date of application: 03/06/2024). – Text: electronic.
5. Kovalev V.V., Samygin S.I., Samygin P.S. Geopolitics and problems of ensuring Russia's security in the North Caucasus // Humanities, socio-economic and social sciences. - 2017. – No. 4. – pp. 29-32.
6. Kulkova A.Yu. Analysis of the policy of the federal Center in relation to the regions of the North Caucasus Federal District (on the example of the State program of the Russian Federation "Development of the North Caucasus Federal District" for the period up to 2025). М., 2013.
7. Nebesky V.D. Topical issues of the fight against corruption in the regions of the North Caucasus Federal District // Bulletin of the agro-industrial complex of Stavropol. - 2016. – No. 2. – pp. 114-123.
8. Decree of the Government of the Russian Federation dated April 30, 2022 No. 1089-r "On approval of the Strategy for Socio-economic development of the North Caucasus Federal District for the period up to 2030". – URL: [https://consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_416511](https://consultant.ru/document/cons_doc_LAW_416511) (accessed 05.03.2024). – Text: electronic.
9. Savon I.V., Krotov D.V., Samygin S.I. Regional socio-economic system: properties and characteristics in the field of safe socio-economic management // Humanities, socio-economic and social sciences. - 2023. – No. 7. – pp. 231-235.
10. Sokolova S.V., Sinev A.S. Modern corruption: the essence and causes // Municipal Academy. – 2022. – No. 4. – pp. 82-87.
11. Startsev G.V. The fight against organized crime and corruption as a condition for the security of the North Caucasus Federal District // MIR (Modernization. Innovation. Development). – 2011. – No. 5-6. – pp. 95-100.
12. Ubushaeva B.G., Avachev A.V. On the issue of the development of regional employment in Russia // Municipal Academy. - 2023. – No. 4. – pp. 54-61.
13. Decree of the President of the Russian Federation dated 16.01.2017 No. 13 "On Approval of the Fundamentals of the State Policy of Regional Development of the Russian Federation for the period up to 2025". – URL: <https://constitution.garant.ru/act/federal/71587690> (accessed 05.03.2024). – Text: electronic.
14. Khmelchenko E. G., Korsakov I. V., Kulakova S. V. On the development of the tourism industry in the Russian Federation // Municipal Academy. - 2023. – No. 1. – pp. 74-80.

УДК 351

[DOI: 10.52176/2304831X\\_2024\\_02\\_383](https://doi.org/10.52176/2304831X_2024_02_383)

[EDN: VPFQEI](#)

## Цифровые коммуникации органов власти с представителями предпринимательской сферы для развития механизмов государственно-частного партнерства в субъектах Российской Федерации

Digital communications of authorities with representatives of the business sector for the development of public-private partnership mechanisms in the subjects of the Russian Federation



**Роман Евгеньевич Торгашёв**

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

125047, Москва, Миусская площадь, д. 6

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

**Roman E. Torgashev**

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

125047, Moscow, Miusskaya Square, 6

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

#### *Аннотация.*

В данной статье освещены результаты восьмилетнего исследования автора, которые направлены на внедрение форм и технологий взаимодействия, сотрудничества и коммуникации с представителями предпринимательской сферы для развития механизмов государственно-частного партнерства в субъектах РФ. К исследуемым формам взаимодействия между государством, бизнесом и обществом даны преимущества и недостатки. Определены перспективы в условиях инноваций сотрудничество государство-бизнес-общество в России для дальнейшего развития, при разработке эффективных программ сотрудничества и корректирования законодательных моментов с целью высокого уровня развития регионов с учётом интересов каждого из участников сотрудничества. Способы взаимодействия власти с представителями бизнеса. Подведены итоги, государственное частное партнерство не может являться универсальным решением для всех проектов. Эффективность такого партнерства может зависеть от многих факторов.

Автором при каждой форме сотрудничества прописаны все условия и требования, которые четко указаны в контрактах, регулирующих деятельность сотрудничества.

Отдельного внимания заслуживают способы взаимодействия власти с представителями бизнеса. На основе результатов, полученных по итогам проведенного специалистами исследования опыта российских регионов, составлена классификация ключевых способов взаимодействия государства и бизнеса, отраженная в таблице 2.

Выявлена ключевая проблема, тормозящая развитие коммуникации органов государственной власти и представителей бизнес-сообщества.

#### *Ключевые слова.*

Цифровые коммуникации, органы государственной власти, власть, предпринимательство, коммуникация, взаимодействие, общество, формы сотрудничества, государственно-частное партнерство.

#### **Введение**

В настоящий момент существует проблема, которая препятствует нормальному регулированию сфере предпринимательства со стороны государства. Также данная проблема существенно усложняет взаимодействие предпринимательства и государства на уровне партнерства. Речь идет о противоречии целей. Можно сказать, что сложным вопросом в этом случае является разработка оптимальной системы целей для дальнейшего ведения бизнеса [1].

В настоящее время для процесса цифрового взаимодействия властей Рос-

#### *Abstract.*

This article highlights the results of an eight-year study by the author, which are aimed at introducing forms and technologies of interaction, cooperation and communication with representatives of the business sector for the development of public-private partnership mechanisms in the subjects of the Russian Federation. Advantages and disadvantages are given to the studied forms of interaction between the state, business and society. The prospects for state-business-society cooperation in Russia for further development in the context of innovation have been identified, while developing effective cooperation programs and adjusting legislative issues in order to achieve a high level of regional development, taking into account the interests of each of the participants in cooperation. Ways of government interaction with business representatives. The results are summarized, public private partnership cannot be a universal solution for all projects. The effectiveness of such a partnership may depend on many factors.

The author has prescribed all the conditions and requirements for each form of cooperation, which are clearly indicated in the contracts governing the activities of cooperation.

The ways in which the authorities interact with business representatives deserve special attention. Based on the results obtained based on the results of a study conducted by specialists of the experience of Russian regions, a classification of key ways of interaction between the state and business is compiled, reflected in Table 2.

The key problem hindering the development of communication between public authorities and representatives of the business community has been identified.

#### *Keywords.*

Digital communications, public authorities, government, entrepreneurship, communication, interaction, society, forms of cooperation, public-private partnership.

сийской Федерации с представителями бизнеса характерен дисбаланс распределения в регионах страны. Как правило, эффективность внедрения в практике применение инновационных цифровых инструментов в партнерстве государства и предпринимательских структур напрямую зависит от степени развития системы государственно-частного партнерства в том или ином субъекте РФ.

Целесообразно уделить внимание в современной действительности, что сотрудничество между государством и предпринимательством, между государством и муниципальными органами управле-

ния, а также между государством и частными лицами приводит к производству больших и локальных проектов по реализации товаров и услуг. При этом данные продукты наибольшей степени удовлетворяют запросы разных социальных слоев населения регионов государства. Для всего этого актуальным будет являться то, что цифровые коммуникации органов власти с представителями предпринимательской сферы для развития механизмов государственно-частного партнерства в субъектах РФ будут стремиться к росту качества предоставляемых услуг региональной инфраструктуры, а также повышению конкурентоспособности и эффективности отдельных проектов, снижая риски для каждой из сторон сотрудничества. Следует обеспечить постоянно действующий процесс укрепления и развития партнерских отношений между властями, предпринимательством, обществом, которое позволит выявлять наиболее насущные проблемы и своевременно принимать меры по их устранению. Для этого требуется обеспечить устойчивость законодательной базы, которая бы практически не менялась. Только таким способом возможно повышение уровня доверия предпринимателей к государственной власти.

### Основная часть

В тех случаях, когда частное предпринимательство сотрудничает с государством, нельзя говорить о его полной автономности. Так или иначе, процесс принятия решения сопровождается некоторыми конфликтными ситуациями. Можно привести пример на более высоком уровне. Например, если целью является достижение полной занятости, то на государственном уровне это может означать усиление инфляции. Можно сказать, что повышение экономического роста способствует ухудшению условий окружающей природной среды. В этом случае цели государства частного предпринимательства противоречат друг другу. В отдельных случаях особо помогает использование методов волнообразного маневрирования. При этом определяется наиболее насущная цель, которая требует срочного реше-

ния. В частности, данный подход активно используется в действиях правительства США, которое использует рост инфляции для снижения безработицы, что способствует повышению деловой активности. Рыночная экономика не может существовать без определенных формальных институтов, например, законодательных баз, поскольку они обеспечивают неприкосновенность частной собственности регионов. В этом случае можно говорить о положительном вмешательстве со стороны государства для регулирования рыночной системы в регионах. Также стоит отметить некоторые законодательные акты, например, законы, регулирующие конкуренцию на государственном и региональном рынке. Борьба с монополией также является положительным аспектом вмешательства государства в область бизнеса субъектов Российской Федерации.

Правовые основы функционирования разработаны на законодательном уровне. Важно отметить, что действующий рыночный механизм не имеет возможности концентрировать ресурсы максимально быстро для развития определенных отраслей в регионах. Это осложняет переустroйствование региональной экономики.

Таким образом, государственное регулирование экономики регионов помогает в решении данного вопроса. Важной функцией государственного регулирования является перераспределение доходов в обществе, которое имеет большое значение для дальнейшего развития субъектов Российской Федерации.

Однако стоит отметить, что в России данная проблема стоит особенно остро, поскольку наблюдается существенное расслоение населения по уровню доходов. Таким образом, говорить о высоком уровне экономической и социальной стабильности в данном случае рано. Можно сказать, что в полной мере Правительство Российской Федерации не обеспечивает функцию социального и экономического равенства между гражданами страны. Для достижения данной цели особое значение имеет инструмент государственного регулирования.

Также можно выделить еще одну проблему, которая напрямую влияет на доходы граждан. В частности, можно отметить отсутствие или неполное присутствие законов, регулирующих деятельность малого предпринимательства. С одной стороны, данные законы могут защищать права, как граждан, так и предпринимательства, с другой стороны, их можно понимать двояко, что усложняет процесс регулирования предпринимательской деятельности.

Можно также выделить такое явление как государственное частное партнерство. Оно представляет собой сотрудничество между частными предприятиями и государством, которое направлено на реализацию проектов в различных областях экономики регионов и их финансовые возможности, а также опыт и экспертизу для достижения общих поставленных целей.

Данное партнерство может улучшить качество услуг региональной инфраструктуры, а также повысить конкурентоспособность и эффективность отдельных проектов, снизив риски для каждой из сторон сотрудничества. Государство оказывает поддержку для создания проектов. В качестве поддержки может быть выделено льготное кредитование, гранты. Также государство несет полную ответственность для создания благоприятных инвестиционных условий, обеспечивает защиту в правовом поле для успешной деятельности предприятия. В этом случае стоит говорить, что само государство заинтересовано в успехе компании или проекта.

Однако стоит сказать, что государственное частное партнерство не может являться универсальным решением для всех проектов. Эффективность такого партнерства может зависеть от многих факторов, таких как:

- экономическая, политическая, социальная стабильность;
- открытость власти к сотрудничеству;
- прозрачная система сотрудничества;
- доступность технологий;
- наличие специальных условий для деятельности компании, в том числе и льготных.

Сюда можно отнести готовность граждан принять ресурсы данного проекта. В отдельных случаях проект, разработанный

при государственной поддержке и государственном сотрудничестве, может быть неэффективным, поскольку граждане не обладают достаточным количеством ресурсов, чтобы пользоваться результатами данного проекта.

С одной стороны, государственное частное партнерство может быть эффективным инструментом для реализации проектов, которые приносят значительную пользу обществу. Однако стоит сказать, что для успешной реализации таких проектов стоит обеспечить эффективную систему управления, а также контроль и мониторинг за их выполнением. При этом государство должно быть так же заинтересовано в эффективности проекта, как и частное лицо.

В рамках данной модели государство на определенный временной промежуток уступает право пользования объектом инфраструктуры определенному частному бизнесу. В России данная модель имеет среднюю степень распространения [2].

В нашем исследовании рассмотрены современные существующие формы экономической коммуникации органов власти с представителями предпринимательской сферы для развития механизмов государственно-частного партнерства в субъектах РФ (таблица 1).

Таким образом, каждая из представленных форм имеет свои преимущества и недостатки. Наиболее распространенными в России формами взаимодействия считаются: контрактная и арендная формы. При этом все условия детально определены контрактом. При данной форме сотрудничества все условия и требования четко указаны в контрактах, регулирующих деятельность сотрудничества.

Ряд форм взаимодействия субъектов РФ определены наличием ресурсообеспеченностью [3].

Стоит отметить, что сотрудничество между государством и предпринимательством, между государством и муниципальными органами управления, а также между государством и частными лицами приводит к производству больших и локальных проектов по реализации товаров и услуг. При этом данные продукты

**Таблица 1**  
**Современные формы коммуникации органов власти с представителями предпринимательской сферы для развития механизмов государственно-частного партнерства в субъектах РФ**

Формы взаимодействия	Популярность в субъектах РФ	Преимущества	Недостатки
Контракт	Большая	Подходит для разных сфер деятельности. Легко внедряемый	Не сильно привлекателен для инвестирования
Аренда	Большая	Подходит компаниям, имеющим небольшое количество ресурсов	Не сильно привлекателен для инвестирования
Совместные предприятия	Средняя	Большая заинтересованность со стороны государства, большая вероятность соблюдения законов	Требует согласованности действий, все участники (руководители) должны принимать совместные решения
Технопарк	Малая	Можно внедрить инновационные проекты	Требует значительных вложений в организацию и управление. При неблагоприятных условиях инвесторы могут покинуть проект и прекратить инвестиции, большая конкуренция в поисках инвесторов
Соглашение о разделе продукции (СРП)	Малая	Инвестирование при данной форме более развито, иностранные и российские компании и частные лица активно вкладывают денежные средства в развитие компании	Конфликты на этапе согласования общих целей, ограниченность для отдельных сфер бизнеса
Концессия	Средняя	Финансовые затраты снижаются, при этом в процесс вовлекаются смешанные экономические сектора	Данная форма взаимодействия характеризуется долгим периодом окупаемости, при этом экономические риски чувствуются особенно остро
Инвестиционные контракты (ГПЧ)	Малая	Возможность брать кредиты под залог на более выгодных условиях, привлекательность для бизнеса	Нет федерального регулирования
Специальный инвестиционный контракт	Малая	Дополнительное преимущество в виде сниженного налога. Иногда выгодно заключать контракт с инвестором, если инвестор является компанией-поставщиком товаров и услуг, необходимых для организации деятельности партнерской компании	Нет определенности в объеме финансовых преференций

наибольшей степени удовлетворяют запросы разных социальных слоев населения регионов.

Отдельного внимания заслуживают способы взаимодействия власти с представителями бизнеса. На основе результатов, полученных по итогам проведенного специалистами [4; 5] исследования опыта российских регионов, составлена классификация ключевых способов взаимодействия государства и бизнеса, отраженная в таблице 2.

**Таблица 2**

**Классификация основных способов взаимодействия государства и бизнеса [6]**

<b>Способ</b>	<b>Характеристика способа</b>
Принуждение и подавление	Предполагает давление со стороны административных ресурсов на представители предпринимательской сферы, от которых, в свою очередь, требуются определенные инвестиции в реализацию проектов и программ социальной направленности, инициированных властями. Инструменты задействуются через применение силы со стороны контролирующих структур.
Патронаж	Предполагает компенсацию властями в полном объеме расходов, понесенных представителями предпринимательской сферы, с сохранением у администрации потенциала ведения торгов и свободного утверждения объемов оказываемой помощи бизнесу.
Невмешательство	Предполагает абстрагирование властей от предпринимательской сферы и невмешательство в ее делах вне зависимости от формы собственности и размеров бизнес-структур.
Партнерство	Подразумевает установление консенсуса между бизнесом и властями. Представители последней четко понимают роль предпринимательства в становлении общественных отношений, что подталкивает их к налаживанию конструктивного диалога и поиска совместных решений по наиболее актуальным вопросам.
Доминирование	Предполагает подчинение одной стороны взаимоотношений другой, то есть представителя бизнесу вынуждены проявлять лояльность к властям взамен получения от них разного рода помощи и преференций.
Игнорирование	Предполагает переход от доминирования к конфронтации и наоборот, что приводит к отказу властей вмешиваться каким-либо образом в дела бизнеса.
Конкуренция	Фундаментом становится стремление субъекта вырваться на лидерскую позицию в решении совместных с партнером вопросы, что, с одной стороны, достаточно результативно, но, с другой, приводит к ухудшению диалога между сторонами. В то же время грамотно организованная конкуренция способна увеличить эффективность от взаимодействия.
Конфронтация	Подразумевает высокий уровень развития партнерства, при котором власти рассматривают представителей предпринимательской сферы преимущественно в качестве потенциальных нарушителей устоявшегося в обществе порядка, стремясь к установлению новых барьеров, усложняющих деятельность последних.

Составлена автором на базе сведений из источников [7; 8; 9; 10]

Практика показывает, что наибольший эффект демонстрирует способ, при котором представители власти и предпринимательской сферы реализуют совместные мероприятия по выявлению ключевых векторов развития социальной политики регионов и сфер, наиболее привлекательных для предпринимательства. Такое партнерство также принято называть моделью социальной ответственностью.

Кроме того, сегодня российские власти развивают достаточно новое направление во взаимодействии с представителями бизнеса, получившее название цифровизация. В частности, одной из задач, заявленной в федеральном проекте «Цифровое государственное управление» [11] заявлено внедрение цифровых технологий и платформ для решения разных проблем в областях государственного управления и оказания властями услуг, в том числе представителям бизнес-структур.

Результаты исследований показали, что российские регионы в зависимости от уровня использования ими цифровых инструментов для налаживания диалога и партнерства с государством и муниципалитетом можно поделить на три условные группы: субъекты с развитой, развивающейся и слабо развитой системой государственно-частного партнерства (ГЧП) [12].

Тем самым, в настоящее время для процесса цифрового взаимодействия властей РФ с представителями бизнеса характерен дисбаланс распределения в регионах страны. Как правило, эффективность внедрения в практике применение инновационных цифровых инструментов в партнерстве государства и предпринимательских структур напрямую зависит от степени развития системы государственно-частного партнерства в том или ином субъекте РФ.

### **Заключение**

Таким образом, исследуемые формы взаимодействия между государством,

бизнесом и обществом могут не только иметь преимущества и недостатки, но и могут способствовать развитию экономики страны. Также стоит отметить, что взаимодействие между предпринимательством и государством, а также некоммерческими организациями должно быть закреплено законодательно. В условиях инноваций сотрудничество государство-бизнес-общество имеет в России необходимую почву для дальнейшего развития, при разработке эффективных программ сотрудничества и корректирования законодательных моментов можно добиться высокого уровня развития, при этом важно учитывать интересы каждого из участников сотрудничества.

Выделим, что в ходе исследования, была обнаружена ключевая проблема, тормозящая развитие коммуникации органов государственной власти и представителей бизнес-сообщества, можно назвать несовершенство законодательной, налоговой и финансово-кредитной систем. Для ее решения требуется, в первую очередь, повышение уровня прозрачности и ясности соответствующих механизмов партнерства. Обязательной основой должна стать бесперебойно работающая и предусматривающая максимальное количество аспектов нормативно-правовая система регулирования.

Соответственно, одно из решений – активное привлечение представителей бизнеса в процесс формирования регулирующей вопросы предпринимательской деятельности законодательной базы и последующего внесения в нее корректировок. Помимо этого, предлагаются следующие пути усовершенствования взаимодействия между органами государственной власти и предпринимателями:

– формирования правильно видения о ведении бизнеса в регионах: данный процесс должен восприниматься как полезным для общества, приносящим достойный заработок, что, в свою очередь, требует укрепление связей представителей государства и предпринимательской сферы регионов;

– активное развитие партнерских отношений властей не только с крупным, но и малым бизнесом, что способствует минимизации угроз, связанных не только с инвестициями, но и с ведением предпринимательской деятельности. Для этого потребуются вовлечение даже небольших компаний и индивидуальных предпринимателей в процессы внедрения и совершенствования инноваций и инфраструктуры, а также налаживание действия и повышение устойчивости функционирующего налогового механизма, что позволит бизнесу с более высокой точностью и уверенностью формировать план своих будущих расходов и доходов, тем самым, снижая риск возникновения непредвиденных обязательств по налогам и сборам.

Иными словами, следует обеспечить постоянно действующий процесс укрепления и развития партнерских отношений между властями, бизнесом, обществом, которое позволит выявлять наиболее насущные проблемы и своевременно принимать меры по их устранению. Для этого требуется обеспечить устойчивость законодательной базы, которая бы практически не менялась. Только таким способом возможно повышение уровня доверия предпринимателей к государственной власти.

Наличие законов в России, регулирующих предпринимательскую деятельность, а также взаимоотношения между государством и предприятиями, возникают проблемы в области реализации данных законов. Для решения данных проблем целесообразно привести анализ эффективности законодательства, а также внедрить поправки по мере изменения экономической ситуации и появления новых видов бизнеса. Данные мероприятия позволят создать более благоприятные условия и защитить предпринимателей.

Отметим, что государственно-частное партнерство, также и муниципально-частное партнерство не могут являться универсальным решением для всех проектов. Эффективность такого партнерства может зависеть от многих факторов, таких как:

- экономическая, политическая, социальная стабильность;
- открытость власти к сотрудничеству;
- прозрачная система сотрудничества;
- доступность цифровых, информационно-коммуникационных технологий;
- наличие специальных условий для деятельности организаций, в том числе и льготных.

Список источников:

1. Логинова, А.Г., Юричева, Е.Ю. Актуальные проблемы малого и среднего предпринимательства современной России / Вестник Марийского государственного университета. Серия: Сельскохозяйственные науки. Экономические науки. 2018. Т. 3. № 7. – С. 71-75.
2. Коба Е.Е. Актуальные проблемы функционирования малого предпринимательства в России / Е.Е. Коба // Актуальные проблемы экономики и менеджмента. – 2020. – № 1 (25). – С. 91–98.
3. Торгашев Р.Е. Физическая география материков и океанов: ресурсообеспечение и природопользование. - Ульяновск: Зебра. - 2018. - 155 с.
4. Голованов В.И. Кинарская, С.В., Анфимова А.Ю. Проектная деятельность и командная работа как методы выработки мотивационных ценностей будущих руководителей // Муниципальная академия. – 2022. – № 3. – С. 23-28.
5. Зотов В.Б., Терехова К.О. Институты государственного и муниципального управления // Муниципальная академия. – 2020. – № 3. – С. 2-5.
6. Торгашев Р.Е. Основы прогнозирования и планирования. Учебник. – Ульяновск. – Издательство «Зебра». – 2018. – 66.
7. Зотов В.Б., Терехова К.О., Царапов М.Н. Структура цифровых технологий в Москве // Муниципальная академия. – 2022. – № 2. – С. 10-15.
8. Голованов В.И., Торгашев Р.Е. Поддержка субъектов малого и среднего предпринимательства Российской Федерации // Муниципальная академия. – 2022. – № 2. – С. 10-15.
9. Торгашев Р.Е. Современные средства оценивания результатов обучения. – М.: Спутник+, 2008. – 54 с.
10. Авцинова А.А., Макаров И.Н., Широкова О.В. Современные модели взаимодействия власти и бизнеса // Креативная экономика. – 2022. – Том 16. – № 8. – С. 3123-3136. – [Электронный ресурс]: <https://creativeconomy.ru/lib/116138>
11. «Цифровое государственное управление» // Цифровая экономика РФ. Официальный сайт Министерства цифрового развития, связи и массовых коммуникаций Российской Федерации – [Электронный ресурс]: <https://digital.gov.ru/ru/activity/directions/882/>
12. Гайсина, Р.Р., Ризванова, М.А. Особенности цифрового взаимодействия власти и бизнеса в социально-экономической системе региона // π-Economy. 2022. Т. 15, № 3. – С. 22-34. – [Электронный ресурс]: <https://doi.org/10.18721/JE.15302>

References:

1. Loginova, A.G., Yuricheva, E.Y. Actual problems of small and medium-sized enterprises in modern Russia / Bulletin of the Mari State University. Series: Agricultural Sciences. Economic sciences. 2018. Vol. 3. No. 7. – pp. 71-75.
2. Koba E.E. Actual problems of functioning of small business in Russia / E.E. Koba // Actual problems of economics and management. – 2020. – № 1 (25). – Pp. 91-98.
3. Torgashev R.E. Physical geography of continents and oceans: resource supply and environmental management. - Ulyanovsk: Zebra. - 2018. - 155 p.
4. Golovanov V.I. Kinarskaya, S.V., Anfimova A.Yu. Project activity and teamwork as methods of developing motivational values of future leaders // Municipal Academy. – 2022. – No. 3. – pp. 23-28.
5. Zotov V.B., Terekhova K.O. Institutes of state and municipal management // Municipal Academy. - 2020. – No. 3. – pp. 2-5.
6. Torgashev R.E. Fundamentals of forecasting and planning. Textbook. – Ulyanovsk. – Zebra Publishing House. – 2018. – 66.
7. Zotov V.B., Terekhova K.O., Tsarapov M.N. The structure of digital technologies in Moscow // Municipal Academy. – 2022. – No. 2. – pp. 10-15.
8. Golovanov V.I., Torgashev R.E. Support for small and medium-sized enterprises of the Russian Federation // Municipal Academy. - 2022. – No. 2. – pp. 10-15.
9. Torgashev R.E. Modern means of evaluating learning outcomes. – M.: Sputnik+, 2008. – 54 p.
10. Avtsinova A.A., Makarov I.N., Shirokova O.V. Modern models of interaction between government and business // Creative economics. - 2022. – Volume 16. – No. 8. – pp. 3123-3136. – [Electronic resource]: <https://creativeconomy.ru/lib/116138>
11. "Digital public administration" // Digital economy of the Russian Federation. The official website of the Ministry of Digital Development, Communications and Mass Media of the Russian Federation – [Electronic resource]: <https://digital.gov.ru/ru/activity/directions/882/>
12. Gaisina, R.R., Rizvanova, M.A. Features of digital interaction between government and business in the socio-economic system of the region // π-Economy. 2022. Vol. 15, No. 3. – pp. 22-34. – [Electronic resource]: <https://doi.org/10.18721/JE.15302>

УДК 347.4

DOI: [10.52176/2304831X\\_2024\\_02\\_392](https://doi.org/10.52176/2304831X_2024_02_392)

EDN: [VPLYOE](https://www.edn.ru/VPLYOE)

## Различные формы государственно-частного партнерства в России: преимущества и недостатки

### Different forms of ppp in Russia: advantages and disadvantages



**Надежда Владиславовна Сергеева,**

ФГБОУ ВО «Московский государственный университет технологий и управления им. К.Г. Разумовского (Первый казачий университет)»,

доцент кафедры менеджмента и государственного муниципального управления, кандидат экономических наук,

ORCID: 0000-0001-7968-8538, SPIN-код: 9971-8932, Scopus Author ID: 57220833292, SPIN-код: 9971-8932, AuthorID: 545224

109004, Москва, ул. Земляной Вал, д. 73,

e-mail: [inbox\\_sergeeva@mail.ru](mailto:inbox_sergeeva@mail.ru)

**Nadezhda Vladislavovna Sergeeva,**

Moscow State University of Technology and Management named after K.G. Razumovsky (First Cossack University),

Associate Professor of the Department of Management and Public Municipal Administration, Candidate of Economic Sciences,

ORCID: 0000-0001-7968-8538, SPIN code: 9971-8932, Scopus Author ID: 57220833292, SPIN code: 9971-8932, AuthorID: 545224

73 Zemlyanoy Val str., Moscow, 109004,

e-mail: [inbox\\_sergeeva@mail.ru](mailto:inbox_sergeeva@mail.ru)



**Анастасия Андреевна Андрияшина,**

ФГБОУ ВО «Московский государственный университет технологий и управления им. К.Г. Разумовского (Первый казачий университет)»,

магистрант факультета экономики и управления,

SPIN-код: 5001-4630, AuthorID: 1235165,

109004, Москва, ул. Земляной Вал, д. 73

**Anastasia Andreyevna Andriyashina,**

Moscow State University of Technology and Management named after K.G. Razumovsky (First Cossack University),

graduate student of the Faculty of Economics and Management,

SPIN-code: 5001-4630, AuthorID: 1235165,

109004, Moscow, Zemlyanoy Val str., 73



**Артём Алексеевич Попов,**  
ФГБОУ ВО «Московский государственный университет технологий и управления им. К.Г. Разумовского (Первый казачий университет)»,  
магистрант факультета экономики и управления,  
SPIN-код: 2959-9280, AuthorID: 1220295,  
109004, Москва, ул. Земляной Вал, д. 73

**Artyom Alekseevich Popov,**  
Moscow State University of Technology and Management  
named after K.G. Razumovsky (First Cossack University),  
graduate student of the Faculty of Economics and Management,  
SPIN-code: 2959-9280, AuthorID: 1220295,  
109004, Moscow, Zemlyanoy Val str., 73



**Максим Александрович Самусев,**  
ФГБОУ ВО «Московский государственный университет технологий и управления им. К.Г. Разумовского (Первый казачий университет)»,  
магистрант факультета экономики и управления,  
109004, Москва, ул. Земляной Вал, д. 73  
e-mail: max.samusev.13@gmail.com

**Maxim Alexandrovich Samusev,**  
Moscow State University of Technology and Management  
named after K.G. Razumovsky (First Cossack University),  
graduate student of the Faculty of Economics and Management,  
73 Zemlyanoi Val str., Moscow, 109004  
e-mail: max.samusev.13@gmail.com

**Аннотация.**

В исследовании рассмотрены различные формы государственно-частного партнерства (ГЧП) в России, а именно аренда государственной собственности, корпоративные формы партнерства, специальные инвестиционные контракты и концессионные соглашения. Анализ основывается на системном и сравнительном подходах, охватывающих законодательство, теоретические концепции и практическое применение каждой формы. Исследование выявило ключевые особенности и различия между формами ГЧП, включая аспекты финансирования, правового регулирования, управления и контроля. Проанализированы преимущества и недостатки каждой модели, а также выделены факторы, влияющие на успешность реализации проектов ГЧП. Результаты исследования представляют собой базовый каркас для полного понимания особенностей каждой формы ГЧП и их эффективного применения в практике. Они также предоставляют ценные рекомендации для государственных органов и частных инвесторов, помогая принимать обоснованные решения при разработке и реализации проектов ГЧП в современных экономических условиях в России. Область применения результатов исследования охватывает широкий спектр сфер, где реализуются проекты ГЧП, включая инфраструктурные, производственные и технологические направления.

**Ключевые слова.**

Государственно-частное партнерство, аренда государственной собственности, корпоративные формы партнерства, специальные инвестиционные контракты, концессионные соглашения, финансирование, правовое регулирование, управление проектами.

**Abstract.**

The research examines various forms of public-private partnerships (PPP) in Russia, specifically the lease of state property, corporate partnership structures, special investment contracts, and concession agreements. The analysis is based on a systemic and comparative approach, encompassing legislation, theoretical concepts, and practical applications of each form. The study identifies key features and differences between PPP forms, including aspects of financing, legal regulation, management, and control. The advantages and disadvantages of each model are analyzed, and factors influencing the success of PPP projects are highlighted. The research results provide a basic framework for a comprehensive understanding of the characteristics of each PPP form and their effective application in practice. They also offer valuable recommendations for government authorities and private investors, aiding informed decision-making in the development and implementation of PPP projects in the current economic conditions in Russia. The scope of the research results covers a wide range of areas where PPP projects are implemented, including infrastructure, manufacturing, and technological sectors.

**Keywords.**

Public-private partnership, leasing state property, corporate partnership structures, special investment contracts, concession agreements, financing, legal regulation, project management.

## Введение

В настоящей статье проведен сравнительный анализ форм государственно-частного партнерства (ГЧП) в России, по таким критериям, как предмет контракта, участники взаимодействия, цели соглашений, управление ответственностью, ставки налогообложения, причины прекращения деятельности, способы бюджетного финансирования, специфика государственного регулирования, а также выделены достоинства и недостатки использования каждой из рассмотренных форм. Выделены существенные условия заключения соглашений, регулирующие федеральные законы, а также источники финансирования этих проектов.

Исследование направлено на анализ различных форм государственно-частного партнерства (ГЧП) в России с учетом их особенностей, а также выявление факторов, влияющих на успешную реализацию проектов ГЧП.

В работе использован метод системного анализа, а также метод сравнительного анализа правовых аспектов различных форм ГЧП, таких как аренда государственной собственности, корпоративные формы партнерства, специальные инвестиционные контракты и концессионные соглашения. Был проведен обзор существующего законодательства и теоретических концепций, а также проанализированы примеры применения этих форм на практике.

## Основная часть

Фокусируя внимание на ключевых особенностях инвестиционных взаимоотношений в сфере государственно-частного партнерства (ГЧП) и муниципально-частного партнерства, подчеркивается их принципиальная новизна. В современной обстановке, где Россию ожидает небывалое внешнее давление, включая санкционные меры и отток иностранных компаний с рынка, что снижает активность бизнеса и создает угрозу увеличения безработицы, находить рычаги для сбалансированного экономического развития страны становится особенно важным.

Российская теория и практика развития института публично-частного партнерства как формы инвестирования в отечественную инфраструктуру сформировала различные подходы к определению данного понятия.

В 2005 году принятый Федеральный закон №115-ФЗ «О концессионных соглашениях» определил цели, перечень объектов инфраструктуры, порядок и правила заключения концессионных соглашений, закрепив правовые нормы государственного регулирования исследуемой предметной области [1]. Однако развитие данного института потребовало внедрение более гибкого нормативного регулирования [2, 3] и появления новых форм государственно-частного партнерства. Вместе с тем принятый в 2015 году Федеральный закон №224-ФЗ от 13.07.2015 переложил регулирование ряда специфических вопросов ГЧП на плечи региональных органов публичной власти и отраслевое законодательство.

Таким образом инвестор сталкивается сегодня с разрозненностью правовых норм, закрепленных законодательством разных уровней и отраслей, регулирующих всю совокупность форм государственно-частного партнерства и форм, близких к государственно-частному партнерству [4, 5].

В этой связи представляется необходимым провести анализ и сравнительную характеристику по ряду параметров различных форм ГЧП (таблица 1) и форм, близких к ГЧП (таблица 2) для определения ключевых преимуществ и недостатков каждого варианта.

Можно выделить две основные формы ГЧП: соглашение о государственно-частном партнерстве и концессионное соглашение.

Соглашение о государственно-частном партнерстве (СГЧП) по сути является договором между партнерами, один из которых является частным, а другой - публичным.

Особенности соглашения о ГЧП:

1. Срок соглашения – не менее 3 лет.
2. Привлечение частных средств для финансирования проектов ГЧП с возмож-

Таблица 1

Сравнительная характеристика форм ГЧП

Параметры сравнения	Соглашение о ГЧП	Концессионное соглашение
Основание/ Регулирование	ФЗ 224-ФЗ «О ГЧП, МЧП и внесении изменений в отдельные законодательные акты РФ»	ФЗ от 115-ФЗ «О концессионных соглашениях»
Управление	Определено соглашением	Концессионеру предоставляются определенные права на управление объектом
Ответственность	Определена соглашением	Ответственность за эксплуатацию и обслуживание объекта
Налогообложение	Урегулировано соглашением	В соответствии с законодательством
Прекращение деятельности	Определено соглашением	По истечении срока, расторжение по соглашению
Способы финансирования	Указаны в соглашении	Выплата концессионной платы, инвестиции концессионера
Специфика регулирования	Определена соглашением	Регулирование Федеральным законом "О концессионных соглашениях"
Преимущества	Особые условия соглашения	Передача риска и обязанности по эксплуатации концессионеру
Недостатки	Возможные конфликты в соглашении	Ограниченный срок, потенциальные споры по обязанностям концессионера

ностью бюджетного софинансирования.

3. Предусматривает выбор из открытого перечня договорных моделей по ГЧП.

4. Предусматривает возможность только технического обслуживания объекта по проекту ГЧП без его эксплуатации.

К существенным недостаткам данной формы публично-частного партнерства для частного инвестора можно отнести:

1. Невозможность объединения нескольких объектов в один комплекс по проекту.

2. Ассинхронность с циклом бюджетного процесса Российской Федерации.

3. Законом ограничен перечень объектов и отраслей, в которых может быть реализована данная форма ГЧП.

Достоинства рассматриваемой формы ГЧП являются следующие:

1. Объект проекта может быть передан в залог финансовой организации.

2. Объект может быть передан в собственность частному партнеру после окончания срока соглашения.

В отличие от соглашения о ГЧП концессионное соглашение предполагает полный цикл создания объекта по проекту, начиная со стадии проектирования, заканчивая эксплуатацией в течение определенного периода с последующим возвратом государству.

К особенностям концессионных соглашений можно отнести следующие:

1. Срок соглашения – не установлен.

2. Строгая регламентация процедуры заключения и реализации концессионных соглашений в отдельных отраслях.

3. В России реализуется только одна модель соглашения, при которой осуществляется передача частному партнеру государственного имущества в целях создания (реконструкции), обслуживания и эксплуатации объекта инфраструктуры с последующим возвращением объекта государству.

Преимуществами данной формы являются:

1. Возможность заключения соглашения в отношении нескольких объектов инфраструктуры. Если при этом объекты находятся в собственности разных муниципалитетов, то проводится совместный конкурс.

2. Возможность частного партнера принять на себя неисполненные обязательства унитарного предприятия в случае, когда оно является объектом концессионного соглашения.

3. Возможность взимания платы концедента за доступ к объекту соглашения. В этом случае концессионер плату за доступ к объекту взимать не может.

4. Предусмотрено первоочередное право выкупа объекта соглашения, если он включен в программу приватизации публичного имущества.

Вместе с тем закон о концессионных соглашениях отличается более жесткой регламентацией правоотношений, воз-

никающих при реализации проектов в сфере ГЧП.

Исследователями часто указываются различные формы, близкие по своей природе (табл. 2) к государственно-частному партнерству [6, 7, 8].

Таблица 2

**Сравнительная характеристика форм, близких к ГЧП**

Параметры сравнения	Аренда государственной собственности	Корпоративная форма партнерства	Специальный инвестиционный контракт	Контракт жизненного цикла
Основание/ Регулирование	ГК РФ, ч. 2, гл. 34 ст.606–625	208-ФЗ «Об акционерных обществах»	488-ФЗ	44-ФЗ «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд» Постановление правительства РФ от 28.11.2018 № 1087 «Об определении случаев заключения КЖЦ»
Управление	Государство и инвестор	Органы управления по соглашению	Договор и законодательство	Осуществляется в течение всего срока контракта
Ответственность	Инвестор и государство	Совместная ответственность	Обязательства и гарантии	Разделение обязанностей в разные фазы жизненного цикла
Налогообложение	Согласно законодательству	В соответствии с законами о юридических лицах	Согласно законодательству	Учитывается при планировании и реализации проекта
Прекращение деятельности	По решению сторон и истечении срока	Решение участников, ликвидация	Согласие сторон, завершение проекта	В зависимости от условий контракта
Способы финансирования	Разные источники включая инвестиции, фонды, банки	Акционерные вложения, заемные средства	Гранты, кредиты, акционерный капитал, инвестиционные фонды и другие	Различные источники средств на разные этапы проекта
Специфика регулирования	Высокая степень детализации и контрактной работы	Регулирование законом об акционерных обществах	Особое положение в законодательстве	Учитывается при заключении и реализации контракта
Преимущества	Сохранение контроля над собственностью, вложение частного капитала	Распределение рисков, возможность для различных проектов	Льготы и гарантии для инвестиций, стабильность	Максимизация эффективности и результативности в каждой фазе
Недостатки	Сложная детализация контрактов, высокая юридическая сложность	Сложность управления в больших коллективах, не всегда эффективно	Ограниченный срок, особая детализация и внимание от государства	Риск управления и поддержки в разные фазы жизненного цикла

К формам, близким к ГЧП часто относят:

- 1) аренду государственной собственности;
- 2) корпоративную форму партнерства;
- 3) специальный инвестиционный контракт;
- 4) контракт жизненного цикла.

В таблице 2 представлены результаты сравнительного анализа указанных выше форм, близких к ГЧП. Сравнение проводилось по таким параметрам как нормативное регулирование предметной области, субъекты управления, распределение ответственности, особенности налогообложения, способы финансирования, преимущества и недостатки.

Аренда с инвестиционными обязательствами предполагает аренду государственного имущества на условиях вложения в данный объект финансовых средств инвестора с целью дальнейшей коммерческой эксплуатации на основе окупаемости (возвратности) инвестиций. Может использоваться, например, для реставрации объектов культурного наследия с последующим развитием культурно-туристического кластера на территории региона.

Корпоративная форма партнерства (смешанное юридическое лицо) позволяет вносить участникам такого хозяйственного общества в уставный капитал технологии, государственное имущество и другие материальные ценности, извлекая в последующем экономическую выгоду и обеспечивая общественно-значимый социальный эффект.

Специальный инвестиционный контракт может быть реализован в рамках государственных специализированных программ для достижения целей социально-экономического развития территории или развития отдельных отраслей и сфер жизни общества (наука, инновации, социальная среда, благоустройство и т.д.).

Особенностью контракта жизненного цикла является необходимость планирования на весь период эффективной эксплуатации объекта, начиная с проектирования и заканчивая утилизацией. Такая

форма представляется более целесообразной в рамках рециклинга (циркулярной экономики).

### **Заключение**

Каждая рассмотренная форма имеет как свои достоинства, так и свои недостатки. Обладая спецификой в вопросах нормативного регулирования, охвата различных этапов жизненного цикла объекта, механизмов возврата инвестиций, перехода прав собственности на имущество и условий эксплуатации различные формы государственно-частного партнерства и форм, близких к нему, рассмотренные варианты формируют достаточно широкий инструментарий для привлечения частных инвестиций в целях развития инфраструктурных отраслей экономики.

#### Список источников:

1. Алиуллов И.Ф. Потенциал государственно-частного партнерства в развитии экономики субъектов РФ // Актуальные вопросы экономики и современного менеджмента: Сб. науч. трудов по итогам III международной научно-практической конференции. 2016. С. 68-70.
2. Бедняков А. С. Государственно-частное партнерство как модель развития публичной инфраструктуры // Вестник МГИМО-Университета. 2022. №1. С. 143-176.
3. Аксенова-Сорохтей Ю. Н., Барановская Е. А., Риеккинен М. Развитие государственно-частного партнерства как способ минимизации инвестиционных рисков в Калининградской области // Балтийский регион. 2017. Т. 9, №3. С. 23—42.
4. Зельднер А. Г. Офсетные контракты в управлении привлечением инвестиций в проекты с гарантированным спросом // Финансовая экономика. 2020. № 2. С. 41-44.
5. Зельднер А. Г. Специальный инвестиционный контракт в управлении привлечением частных инвестиций в модернизацию промышленности // Экономические науки. 2019. № 9. С. 82-86.
6. Иванова С.П. Неформальная экономика: статистический анализ в европейских странах / А.И. Мясоедов, С.П. Иванова // Экономика. Информатика. 2020. Т. 47. № 1. С. 23-30.
7. Казаков А.О. Государственно-частное партнерство и инвестиционная деятельность: теоретико-правовой аспект // Евразийский юридический журнал. 2014. №9 (76)
8. Кожаринов А.В., Смирнова А.А., Миловидова Н.А. О развитии законодательной базы государственно-частного партнерства // Символ науки, 2015. № 1-2. С. 51-54.
9. Ларцева Л. Расходы на осуществление мероприятий по энергосбережению // Учреждения культуры и искусства: бухгалтерский учет и налогообложение. 2014. № 8.
10. Мясоедов А.И. Применение математических методов в экономике специфика, проблемы, перспективы / А.И. Мясоедов // BENEFCIUM. 2020. № 3 (36). С. 35-47
11. Пластилина Е.А. Концессионные соглашения как форма государственно-частного партнерства// Прогосзаказ. 2017. № 5
12. Показаньев Т.В. Перспективы развития и формы реализации государственно-частного партнерства в процессе кластеризации экономики// Современное состояние и перспективы развития агропромышленного комплекса. 2016. С. 126-129.
13. Сеницына И.И. Понятие и основные элементы государственно-частного партнерства в России// Вестник Коми республиканской академии государственной службы и управления. Серия: Теория и практика управления. 2015. № 15(20). С. 123-127.
14. Соболев Т. С. Государственно-частное партнерство как инструмент повышения инвестиционной привлекательно-

- сти региона (на примере Московской области) / Т. С. Соболев // Вестник Удмуртского университета. Серия Экономика и право. 2022. Т. 32, № 5. С. 854-861. DOI 10.35634/2412-9593-2022-32-5-854-861.
15. Соколов Ю.И. Контракт жизненного цикла и риски инвестирования // Транспорт Российской Федерации. 2011. № 2 (33). С. 32-34.
16. Халатенкова Е.Ю. Аренда с инвестиционными обязательствами как механизм развития социальной инфраструктуры региона (на примере г. Москва) // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. 2016. № (87). С. 22.
17. Duffield C. Report on the performance of PPP projects in Australia when compared with a representative sample of traditionally procured infrastructure projects. The University of Melbourne. 2008.
18. Green Paper on Public-Private Partnerships and Community Law on Public Contracts and Concessions. Brussels. 30.04.2004.
19. Marks A. T., Silverman E.F., Borisoff A. K. Project Finance and Public-private Partnership in the United States // International Project Finance and PPPs: A Legal Guide to Key Growth Markets / ed. by Jeffrey Delmon, Victoria Rigby Delmon. Alp-hen aan den Rijn, 2010. P. 7—70.
20. McKinsey & Company Inc. et al. Valuation: Measuring and Managing the Value of Companies, 7th edition.-Hoboken: John Wiley and Sons, 2020.
21. Quim A. A guidebook on public-private partnership in infrastructure. Bangkok, 2011.

#### References:

1. Aliullov I.F. The potential of state-private partnerships in the development of the economy of the subjects of the Russian Federation // Actual questions of economics and modern management: Sat. Nauch. Proceedings of the III International Scientific and Practical Conference. 2016. S. 68-70.
2. Bednyakov A. S. State-private partnership as a model of public infrastructure development // Vestnik MGIMO-University. 2022. No. 1. S. 143-176.
3. Aksenova-Sorokhтей Yu. N., Baranovskaya E. A., Riekkinen M. Development of state-owned private partnership as a way to minimize investment risks in Kaliningrad region // Baltiyskiy region. 2017. Vol. 9, No. 3. S. 23-42.
4. Zeldner A. G. Offset contracts in the management of investment attraction in projects with guaranteed demand // Financial economy. 2020. No. 2. С. 41-44.
5. Zeldner A. G. Special investment contract in the management of attracting private investments in the modernization of the industry // Economic sciences. 2019. No. 9. S. 82-86.
6. Ivanova S.P. Informal economy: statistical analysis in Euro-

- pean countries / A.I. Myasoedov, S.P. Ivanova // Economics. Informatics. 2020. T. 47. No. 1. S. 23-30.
7. Kazakov A.O. State-private partnership and investment activity: theoretical and legal aspect // Eurasian legal journal. 2014. No. 9 (76).
8. Kozharinov A.V., Smirnova A.A., Milovidova N.A. On the development of the legislative base of the state-private partnership // Simbol nauki, 2015. No. 1-2. S. 51-54.
9. Lartseva L. Expenses for the implementation of energy-saving measures // Institutions of culture and art: accounting and taxation. 2014. No. 8.
10. Myasoedov A.I. Application of mathematical methods in economics, specifics, problems, perspectives / A.I. Myasoedov // BENEFICIUM. 2020. No. 3 (36). S. 35-47
11. Plastilina E.A. Concession agreements as a form of public-private partnerships// Progozskaz. 2017. No. 5
12. Pokasanyev T.V. Prospects of development and forms of implementation of public-private partnership in the process of clustering of the economy// Sovremennye state and prospects of development of the agro-industrial complex. 2016. S. 126-129.
13. Sinitsyna I.I. Concept and basic elements of state-owned private partnership in Russia//Vestnik Komi republican academy of state service and management. Series: Theory and practice of management. 2015. No. 15(20). S. 123-127.
14. Sobol T. S. State-private partnership as a tool for increasing the investment attractiveness of the region (on the example of the Moscow region) / Vol. S. Sobol // Bulletin of the Udmurt University. Series Economy and law. 2022. T. 32, No. 5. S. 854-861. DOI 10.35634/2412-9593-2022-32-5-854-861.
15. Sokolov Yu.I. Contract life cycle and investment risk // Transport of Russian Federation. 2011. No. 2 (33). S. 32-34.
16. Halatenkova E. Yu. Rent with investment obligations as a mechanism for the development of the social infrastructure of the region (for example, Moscow) // Management of economic systems: electronic scientific journal. 2016. No. (87). S. 22.
17. Duffield C. Report on the performance of PPP projects in Australia when compared with a representative sample of traditionally procured infrastructure projects. The University of Melbourne. 2008.
18. Green Paper on Public-Private Partnerships and Community Law on Public Contracts and Concessions. Brussels. 30.04.2004.
19. Marks A. T., Silverman E.F., Borisoff A. K. Project Finance and Public-private Partnership in the United States // International Project Finance and PPPs: A Legal Guide to Key Growth Markets / ed. by Jeffrey Delmon, Victoria Rigby Delmon. Alp-hen aan den Rijn, 2010. P. 7—70.
20. McKinsey & Company Inc. at al. Valuation: Measuring and Managing the Value of Companies, 7th edition.-Hoboken: John Wiley and Sons, 2020.
21. Quium A. A guidebook on public-private partnership in infrastructure. Bangkok, 2011.

Статья поступила в редакцию 09.04.2024; принята к публикации 13.05.2024

УДК 338.23

DOI: [10.52176/W2304831X\\_2024\\_02\\_400](https://doi.org/10.52176/W2304831X_2024_02_400)

EDN: [VVUHAT](https://www.edn.ru/vvuhat)

## Сравнительный анализ методов профилактики коррупции

## Comparative analysis of corruption prevention methods



**Никита Михайлович Семкин**

АО "Институт региональных экономических исследований", аспирант

г. Москва, пер. Сивцев Вражек, 29/16

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

**Nikita Mikhailovich Semkin**

JSC "Institute of Regional Economic Research", postgraduate student, Moscow, trans. Sivtsev Vrazhek, 29/16

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



**Алла Николаевна Столярова**

АО "Институт региональных экономических исследований", д.э.н., профессор

г. Москва, пер. Сивцев Вражек, 29/16

Телефон: +7 903 588 25 63

**Alla Nikolaevna Stolyarova**

JSC "Institute of Regional Economic Research", Doctor of Economics, Professor

Moscow, per. Sivtsev Vrazhek, 29/16

Phone: +7 903 588 25 63

**Аннотация.**

Несмотря на огромные усилия по борьбе с экономическими преступлениями, которые могут приводить к значительному завышению стоимости товаров и услуг, поставляемых в рамках государственных и муниципальных контрактов, по нашему мнению, они продолжают занимать значительную долю в общем составе преступлений. Одним из основной из разновидностей экономических преступлений является коррупция, которая проявляется в системе государственного и муниципального управления. При этом коррупция проявляется прежде всего в сфере государственных и муниципальных закупок. Достаточно очевидно, что когда появились признаки государства, тогда возможно появилась и коррупция, ибо всегда существовала потребность в закупках товаров на общественные нужды. При этом в любом обществе возникает соблазн использовать преимущества в своих личных или групповых интересах в целях получения выгоды. Во многих странах за всю историю существования государств использовали различные методы и инструменты для ограничения потерь государства от последствий проявления коррупции в различных сферах.

**Ключевые слова.**

Государственное и муниципальное управление, государственные закупки, подряд, государственный и муниципальный контроль, экономические преступления, коррупция, профилактика.

**Введение**

Одним из показателей эффективности функционирования экономики любой страны зависит от многих факторов, которые имеют различную природу. При этом значительная часть вновь созданной добавленной стоимости перераспределяется через различные механизмы в общественные фонды для функционирования государственных институтов. Это перераспределение происходит через государственные налоговую и бюджетную системы. В каждой стране в настоящее время реализуются различные подходы к формированию и функционированию этих систем. То есть значительная часть государственных и муниципальных полномочий реализуется через систему государственных и муниципальных закупок товаров и услуг на соответствующие нужды. Однако наличие возможности организации не совсем честных торгов, в рамках которых осуществляется закупка товаров и услуг на государственные и муниципальные нужды. В большинстве таких процедур участвуют органы государственного и муниципального управления, отдельные сотрудники

**Abstract.**

Despite the enormous efforts to combat economic crimes, which can lead to a significant overestimation of the cost of goods and services supplied under state and municipal contracts, in our opinion, they continue to occupy a significant share in the total composition of crimes. One of the main types of economic crimes is corruption, which manifests itself in the system of state and municipal administration. At the same time, corruption manifests itself primarily in the field of state and municipal procurement. It is quite obvious that when signs of the state appeared, then corruption may have appeared, because there has always been a need to purchase goods for public needs. At the same time, in any society there is a temptation to use advantages in their personal or group interests in order to gain benefits. In many countries, over the entire history of the existence of states, various methods and tools have been used to limit the losses of the state from the consequences of corruption in various spheres.

**Keywords.**

State and municipal management, public procurement, contracting, state and municipal control, economic crimes, corruption, prevention..

которых могут злоупотреблять своими полномочиями, что приводит к такому явлению как коррупция [1].

**Основная часть**

Согласно многим словарям иностранных слов при употреблении термина коррупция понимается, прежде всего, подкуп должностных лиц или политиков для содействия в реализации каких-либо целей, достаточно часто незаконных [2]. При этом необходимо учесть, что в качестве средства подкупа поимается широкий спектр инструментов. Таковыми могут быть как финансовые средства, так достаточно широкий спектр услуг, позволяющий получить значительные преимущества в какой-либо сфере.

Экономические словари коррупцию понимают как хозяйственную деятельность, которая осуществляется путем подкупа органов власти, которые могут влиять на процесс оформления сделок по поставке продукции или услуг на государственные или муниципальные нужды [3]. Также при этом сферы этой хозяйственной деятельности в этих формулировках огра-

ничивают сферой государственного или муниципального управления.

Согласно историческим сведениям, коррупция уходит своими корнями глубоко в древность. Уже законами Хаммурапи (более четырех тысяч лет назад) были установлены серьезные наказания за выявленные факты подкупа. Причем самое интересное, как свидетельствуют, исторические факты, самыми частыми проявлениями коррупция проявлялась в сфере общественных работ, связанных с проведением ирригационных работ и возведением крупных объектов (пирамид). Коррупция, по нашему мнению, имеет гносеологические и исторические корни и связана с необходимостью добиваться расположения вождей или жрецов путем подарков и подношений.

Необходимо отметить, что на первых этапах формирования социальных наук коррупцию относили, прежде всего, к нравственной проблемой, что нашло отражение в книге Жан-Клод Ваке "Коррупция. Этика и власть во Флоренции в 1600-1770 гг.", который утверждал, что коррупция скорее является результатом испорченной человеческой природы, а не признак государства.

Уже на ранних этапах развития цивилизации вопросам коррупции уделялось достаточно много внимания. Основная форма осуществления правосудия в спорах между людьми реализовывалась через выборных судей, подкуп которых в тот период развития человечества, впрочем, как и в настоящее время, считалось одним из наибольших зол в обществе. Это отношение к фактам проявления коррупции нашло отражение в сказаниях и религиях многих стран.

Другой автор, в частности, Томас Гоббс, формулировал- «коррупция- есть корень, из которого вытекает во все времена и при всяких соблазнах презрение ко всем законам» [4].

Дальнейшее развитие форм функционирования общественных отношений в обществе- государстве формируется оболочкой слой граждан, которые должны были реализовывать функции государственного управления.

На первых этапах формирования государственного аппарата государственное содержание этим чиновникам в фиксированной форме не обеспечивалось. Именно в это время для обеспечения сбора средств на содержание этого класса чиновников была создана система кормления. То есть каждый чиновник на основании некоторого сформированного списка рассматриваемых дел и установленных тарифов формировал фонд средств на свое содержание. В последствии после сформированных государственных налоговых систем все государственные чиновники были переведены на фиксированное государственное содержание. Считалось, что формирование специализированного аппарата управления и профессиональных чиновников, должно было привести к ликвидации коррупции за счет установления фиксированного жалования. Несмотря на благие намерения значительная часть чиновников продолжала использовать преимущества, по сути, бесконтрольного сбора средств для своего обогащения.

Фактически несмотря на значительный исторический опыт борьбы с проявлениями фактов коррупции она по-прежнему жива [5].

В Российской Федерации вопросы регулирования вопросов коррупции сведены в соответствующий нормативный акт- Федеральный закон от 25 декабря 2008 г. N 273-ФЗ "О противодействии коррупции". В указанном нормативном акте коррупция определяется как злоупотребление служебным положением путем дачи или получения взятки в целях получения выгоды в виде финансовых средств или материальных ценностей [6]. Как следует из приведенного определения в законе понятие коррупции несколько расширено по сравнению с классическим определением.

При этом в упомянутом законе перечисляются формы проявления коррупции. К таковым относятся следующие преступления:

- хищение материальных ценностей;
- дача и получение взятки;
- хищение финансовых средств и нецелевое использование средств бюджет-

тов всех уровней и государственных внебюджетных средств.

### **Исследование зарубежного опыта противодействия коррупции**

Большинство развитых стран используют различные инструменты и методы противодействия фактам проявления коррупции. Зависят они от форм и сфер проявления фактов коррупции.

Так в практике Европейского союза основную долю в фактах проявления коррупции преобладают, так называемые «мелкие преступления», выражающиеся в оплате услуг, связанных с отдыхом или путешествиями государственных служащих частными компаниями. Вторая группа преступлений связана с обещаниями или выплатами комиссионных за заключение контрактов на поставку продукции или товаров на государственные или муниципальные нужды. Третьей группой правонарушений, связанных с государственной коррупцией, являются предоставление «мелких услуг» по цене обычного качества, но относящихся к категории люкс или выше. В практике противодействия коррупции в Европейских странах встречается такой вид коррупции, как финансирование избирательной кампании частными компаниями с получением в последствии неких преимуществ в заключении контрактов на поставку продукции на государственные или муниципальные нужды. В рамках ЕС существуют государственно-общественные органы, реализующие политику противодействия коррупции в странах, входящих него [7].

Особенность методов противодействия коррупции в ЕС состоит в том, что в первую очередь в них преобладают основанные на нравственных принципах. Так, в частности, инициатором расследований фактов коррупции выступают либо журналисты, либо независимые фонды. В качестве одного из основных методов выявления коррупции в ЕС используют социологические опросы, на основе которых и проводятся исследования и делаются выводы об основных тенденциях. При проведении социологических исследований и опросов среди населения прослеживается определенная тенденция- уровнем проявления коррупции ниже среднеевропейской население

определяет в странах с наиболее развитой экономикой. Таким образом в странах Евросоюза преобладают методы, связанные с общественным мнением о своих руководителях- формируемых по результатам социологических опросов.

В японской законодательной практике «коррупция», понимается как противоправное действие, с умышленным использованием служебного положения с целью получения имущественных или же нематериальных благ в любой форме. При этом согласно нормативным актам обязательным условием проявления коррупции является зарегистрированная взятка. Эта трактовка коррупции связана со спецификой восточной культуры, отразившейся на всех сферах социальной жизни японского народа. Согласно канонам конфуцианства государство является «большой семьей», в которой подарки старшим являются признаком уважения и почитания и является нормой поведения.

Считается, что в экономической жизни Японии до середины 29-го века коррупция была не характерна, потому что чиновника (бюрократа) был высоким и престижным, а доход постоянным. Во второй половине 20-го века в Японии был сформирован механизм, характеризующийся сложной взаимосвязью различных ветвей власти и бизнеса без четкого разделения их полномочий.

В это время согласно американским традициям в систему государственного управления значительно повысилась роль политических партий, которые встроились в японский государственный аппарат. Именно в этот период начала проявляться тенденция в перемещении чиновников не в структуре государственного аппарата по вертикали или горизонтали, а в партийный, где они становились видными политическими функционерами. Таким образом и выстроилась система сотрудничества между бюрократами из государственного аппарата, партийных функционеров, к которым подключились бизнес структуры, которые обеспечивали поддержку политиков, последние в свою очередь, оказывали влияние на деятельность бюрократического аппарата. Кроме того, в Японии весьма популярна схема перехода из государ-

ственной службы в частный бизнес, что позволяет использовать связи и опыт работы в государственном аппарате в интересах частной компании. Эта коррупционная схема широко задействовалась в послевоенное время и даже воспринималась как нечто само собой разумеющееся. Нередко эти частные фирмы рассматривались японскими чиновниками как потенциальное место работы после завершения государственной службы.

Как показывает сравнение методов профилактики коррупции наиболее радикальными методами пользуются в Китайской Народной Республике [8].

Прежде всего к коррупционным проявлениям в КНР относят следующие виды преступления согласно уголовному кодексу:

- присвоение;
- хищение;
- получение обманным путем или незаконное владение общественными ценностями с использованием служебного положения.

Необходимо отметить, что в КНР используют расширенное толкование понятия «коррупция». Так к одному из видов проявления коррупции отнесено «за безответственное исполнение должностных обязанностей при совершении сделок за счет бюджетных средств».

Согласно документальным сведениям история борьбы с коррупцией в КНР к настоящему времени насчитывает более 70 лет. Первым нормативным актом в КНР стало создание специальных народных судов, которым были предоставлены весьма широкие полномочия. Борьбе с проявлениями коррупции была посвящена специальная государственная программа. Одной из крайних мер воздействия на участников коррупционных сделок в КНР была установлена сметная казнь.

В 2007 году в рамках усиления борьбы с проявлениями фактов коррупции было создано Государственное управление по предупреждению коррупции (ГУПК), которое до настоящего времени обладает весьма широкими полномочиями, в частности:

- разрабатывать комплекс мер по предупреждению коррупции в партии и

правительстве, которые могут воплощаться в государственные программы;

- выявлять активных участников коррупционных процессов и потенциальные сферы ее (коррупции) проявления;
- имеет право инициировать расследование и проводить его с целью выявления всех проявлений в различных сферах;
- самостоятельно открывать дела против чиновников всех уровней весь комплекс мероприятий, вплоть до ареста при выявлении фактов коррупции.

Главное управление имеет весьма высокий статус и подчиняется непосредственно Государственному Совету КНР и представлен во всех региональных органах управления и органах местного самоуправления.

В 2010 году полномочия органов противодействия коррупции получили дополнительные возможности, в частности, вся система судов всех уровней, начиная с местных и заканчивая Верховным работает под наблюдением антикоррупционных инспекторов. В настоящее время их (инспекторов) насчитывается более 24 тыс.

В рамках усиления борьбы с проявлениями фактов коррупции при партийных комитетах всех уровней дисциплинарные комиссии, которые также обладают полномочиями возбуждать как административные, так и уголовные дела при возникновении каких-либо сомнений в законности действий чиновника или партийного функционера.

При анализе системы мероприятий по борьбе с коррупцией в КНР необходимо учесть особенности китайского менталитета. Так, в частности, в КНР широко развита практика доносительства, которая исходит из конфуцианских взглядов на роль государства в жизни людей. В качестве иллюстрации можно привести следующие факты на основе жалоб и доносов в контролирующие дисциплинарные органы лишь за первую половину 2019 года было возбуждено более 351 тыс. уголовных дел, по итогам рассмотрения которых были наказаны более 215 тыс. человек.

Проведение комплекса системных мер по противодействию проявлению фактов коррупции в КНР позволило значительно

снизить социально-экономические потери. Так по оценке некоторых экспертов удельные потери экономики КНР меньше российских в 54 раза.

Как мы уже писали выше, большая часть европейских стран и США постоянно обвиняют Россию, да и не только ее в чрезмерной коррумпированности. При этом методы оценки уровня коррупции в стране развитые страны постоянно «совершенствуют» с целью получения необходимых уровней показателей. Ярким примером достаточно большой ангажированности может являться оценка рейтингов образовательных учреждений, составляемая по большей части англосаксонскими странами. Именно поэтому список лучших высших учебных заведений возглавляют именно англосаксонские.

В практике оценки уровня коррупции в большинстве развитых стран используются «двойные стандарты». Недавнее вручение Нобелевской премии в области медицины у многих ученых вызвало недоумение. Она (Нобелевская премия) была вручена авторам вакцины от COVID 19, последствия от применения которой для некоторых категорий граждан были весьма печальны. При проведении вакцинации препаратами, разработанными представителями «большой фармы», были зафиксированы смертельные случаи. Однако все публикации, иллюстрирующие подобные случаи в медицинской практике, были просто заблокированы и не были допущены к публикации даже в научных журналах.

Однако верхом цинизма американской практики является отношение к коррупции. В США политическое взяточничество возведено в закон, который касается лоббизма практически всех сторон жизни государства [9].

В США политическая коррупция носит легальный характер. Причем она оформлена через систему нормативных актов и имеет объем характеризуемых средств функционирующих в этой сфере составляют миллиарды долларов, предоставляемых на предвыборные кампании политических деятелей, что приводит к доминированию интересов лишь состоятельных людей. Несколько лет назад в

Верховный Суд США был подан запрос на разрешенный объем финансирования политических кампаний, на что он принял решение о том, что корпорации могут тратить любые суммы на поддержку политических кампаний. По большому счету, для избрания политик проводит предвыборную кампания, которая достаточно больших объемов финансирования. Это приводит к тому, уровень влияния той или иной корпорации, как правило, определяется размером пожертвования. Явное или скрытое спонсирование деятельности политиков в США является достаточно известным и популярным в практике политической жизни, что такую форму взяточничества приемлемой и понятной для американцев.

Таким образом, проведенный анализ методов противодействия фактам проявления коррупции позволяет сделать выводы об использовании достаточно широкого круга, однако по нашему мнению их можно охарактеризовать, как моральные, которые широко используются в европейских странах при этом основную роль по выявлению ее (коррупции) играют средства массовой информации. Другую группу методов противодействия фактам проявления коррупции можно назвать административно-государственными, которые реализуются, прежде всего, в странах Азии, в частности в КНР.

Однако наиболее прагматично к реализации мер противодействия коррупции подошли США, которые поставили в правовое поле возможность использовать возможности коррупционных сделок через лоббирование интересов финансовых кругов при заключении государственных контрактов. Основной причиной американского подхода к такой политике, по нашему мнению, является весьма прагматичный подход к любой деятельности, которая может принести какой-либо доход в виде дополнительных налогов в бюджеты всех уровней.

#### **Возможность использования зарубежного опыта в российской практике**

Как следует из анализа зарегистрированных фактов коррупции в России, основной сферой, где она проявляется, явля-

ются поставки продукции, товаров и услуг на государственные и муниципальные нужды [10].

В Российской Федерации проводится целый комплекс мероприятий по предотвращению коррупции, особенно в сфере государственных и муниципальных закупок, однако до настоящего времени больших достижений пока не наблюдается. Для этого существует очень много причин, которые не могут быть устранены в одночасье [11].

В частности, широко используемая в КНР и США практика доносительства, поощряемая определенными отчислениями от выявленных фактов коррупции, невозможна в России. Причиной этого является, по нашему мнению, российский менталитет.

Кроме того, необходимо учесть российскую систему регулирования мероприятий в сфере борьбы с фактами проявления коррупции. Инициатива в проведении профилактических мероприятий по выявлению фактов коррупции в России предоставлена весьма узкому кругу органов государственного управления. Однако при этом в качестве одного из показателей оценки эффективности органов государственного и муниципального управления присутствуют косвенные признаки борьбы с фактами проявления коррупции. То есть предлагается органам государственного и муниципального управления контролировать то, за что они не могут отвечать [12].

Для повышения эффективности государственной политики по борьбе с проявлениями фактов коррупции, целесообразно, по нашему мнению, расширить полномочия органов общественного и муниципального контроля в части инициализации процедур борьбы с этими явлениями. При этом можно в качестве законодательной инициативы можно добавить в функции общественных палат, которые созданы при всех органах управления, но, к сожалению, реализуют чаще всего декоративные функции. Это значительно повысит роль органов местного самоуправления, которые учитывая мнение населения и информацию от него о фактах коррупции в практике закупок на государственные и муниципальные нужды [13].

## **Заключение**

Проведенный нами сравнительный анализ методов противодействия фактам проявления коррупции в разных странах позволил сделать выводы о широком их спектре. Однако он (анализ) позволил выявить один из важнейших факторов, формирующий совокупность методов, используемых в каждой из стран.

Так европейским странам присуще использование методов, учитывающих общественное мнение в оценке фактов проявления коррупции.

Для КНР характерно использование административно-государственных методов предотвращения коррупции в экономической жизни. Кроме того, для Китая характерна особенность населения в широком использовании фактов доносительства о фактах коррупции, которые в последствии подвергаются проверке со стороны специальных государственных контрольных органов.

В Российской Федерации реализуется достаточно большой объем мероприятий по выявлению и предотвращению фактов коррупции особенно в сфере закупок товаров и услуг на государственные и муниципальные нужды. Для повышения эффективности всего комплекса мероприятий целесообразно использование возможностей общественных палат, созданных при органах государственного и муниципального управления и увеличения общественной активности населения.

Список источников:

1. Семкин Н.М., Стадолин М.Е. Зарубежный опыт противодействия коррупции в государственном и муниципальном управлении // Муниципальная академия 2020 №2 89-93
2. Словарь иностранных слов современного русского языка. — М.: «Аделант», 2014. — 800с С. 353
3. Большая экономическая энциклопедия. — М.: Эксмо, 2008. - 816 с. С 311.
4. Томас Гоббс. Сочинения в 2-х томах. Т. 2. — М., 1965, с. 192 — 304
5. Макиавелли Н. Государь. М., 1990. С. 678.
6. Федеральный закон от 25 декабря 2008 г. N 273-ФЗ "О противодействии коррупции" (с изменениями и дополнениями).- Электронный ресурс. Режим доступа. <http://ivo.garant.ru/#/document/12164203:0> (дата обращения 13.10.2023)
7. Коррупция в Евросоюзе- Русский эксперт (ruxpert.ru) Электронный ресурс. Режим доступа. <https://ruxpert.ru/?ysclid=Innaw0uyok797696529> (дата обращения 13.10.2023)
8. Методы и средства борьбы с коррупцией в Китайской Народной Республике Электронный ресурс. Режим доступа. [https://klnvnu.mil.ru/upload/site195/document\\_file/DPqYBd8IW2.pdf?ysclid=lmw90xotbj877081873](https://klnvnu.mil.ru/upload/site195/document_file/DPqYBd8IW2.pdf?ysclid=lmw90xotbj877081873) (дата обращения 13.10.2023)
9. Айбатов М.М., Гимбатова А.А. Особенности феномена коррупции в США // Образование. Наука. Научные кадры. 2022. № 2. С. 17—18. doi: 10.24412/2073-3305-2022-2-17-18.
10. Рязанцев И.И. Формирование условий и предпосылок противодействия коррупции в сфере государственных и муниципальных закупок// Муниципальная академия 2020 №1 с 127-131
11. Соколова С.В., Синёв А.С. Современная коррупция: сущность и причины // Муниципальная академия 2022 №4 с 82-86
12. Есина О.В. Мариен Л. С. Сираждинов Р. Ж. Направления совершенствования системы государственного и муниципального контроля деятельности органов государственного и муниципального управления// Муниципальная академия 2023 №2 с 7-13
13. Зотов В.Б., Бабун Р.В., Баландина С.В., Кириллова А.Н., Коваленко Е.Г., Мусинова Н.Н., Рой О.М., Сапожников А.А., Семкина О.С. Система муниципального управления учебник / Сер. Бакалавриат и магистратура. (6-е издание, исправленное и дополненное) Москва, 2023.

References:

1. Semkin N.M., Stadoln M.E. Foreign experience of combating corruption in state and municipal management // Municipal Academy 2020 No. 2 89-93
2. Dictionary of foreign words of the modern Russian language. — М.: "Adelant", 2014. — 800s p. 353
3. The Great Economic Encyclopedia. — Moscow: Eksmo, 2008. - 816 p. С 311.
4. Thomas Hobbes. Works in 2 volumes. Vol. 2. — М., 1965, pp. 192 — 304
5. Machiavelli N. Sovereign M., 1990. p. 678.
6. Federal Law No. 273-FZ of December 25, 2008 "On Combating Corruption" (with amendments and additions).- Electronic resource. Access mode. <http://ivo.garant.ru/#/document/12164203:0> (accessed 13.10.2023)
7. Corruption in the European Union - Russian expert (ruxpert.ru ) Electronic resource. Access mode. <https://ruxpert.ru/?ysclid=Innaw0uyok797696529> (accessed 13.10.2023)
8. Methods and means of combating corruption in the People's Republic of China Electronic resource. Access mode. [https://klnvnu.mil.ru/upload/site195/document\\_file/DPqYBd8IW2.pdf?ysclid=lmw90xotbj877081873](https://klnvnu.mil.ru/upload/site195/document_file/DPqYBd8IW2.pdf?ysclid=lmw90xotbj877081873) (accessed 13.10.2023)
9. Aibatov M.M., Gimbatova A.A. Features of the phenomenon of corruption in the USA // Education. The science. Scientific personnel. 2022. No. 2. pp. 17-18. doi: 10.24412/2073-3305-2022-2-17-18.
10. Ryazantsev I.I. Formation of conditions and prerequisites for combating corruption in the field of state and municipal procurement// Municipal Academy 2020 No. 1 with 127-131
11. Sokolova S.V., Sinev A.S. Modern corruption: essence and causes // Municipal Academy 2022 No. 4 from 82-86
12. Esina O.V. Marien L. S. Sirazhdinov R. J. Directions improvement of the system of state and municipal control over the activities of state and municipal management bodies// Municipal Academy 2023 No.2 from 7-13
13. Zotov V.B., Babun R.V., Balandina S.V., Kirillova A.N., Kovalenko E.G., Musinova N.N., Roy O.M., Sapozhnikov A.A., Semkina O.S. System of municipal management textbook / Ser. Bachelor's and Master's degrees. (6th edition, revised and expanded) Moscow, 2023.

УДК 349.6

DOI: [10.52176/2304831X\\_2024\\_02\\_408](https://doi.org/10.52176/2304831X_2024_02_408)

EDN: [WLNMEO](https://www.edn.ru/WLNMEO)

# Межведомственное взаимодействие как фактор эффективного государственного управления на примере реализации экологической промышленной политики

## Interdepartmental cooperation as a factor of effective public administration using the example of the implementation of environmental industrial policy



### **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**

FBGOU HE "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, 109542 Russia, Moscow, Ryazansky prospect, 99, e-mail: [petrina2007@mail.ru](mailto:petrina2007@mail.ru)



### **Егор Михайлович Латанов**

ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», студент, магистрант  
109542, Россия, Москва, Рязанский проспект, 99,  
e-mail: [latanove@mail.ru](mailto:latanove@mail.ru)

### **Egor M. Latanov**

FSBEI HE "State University of Management", master's student  
109542 Russia, Moscow, Ryazansky prospect, 99,  
e-mail: [latanove@mail.ru](mailto:latanove@mail.ru)

**Аннотация.**

Актуальность темы данного исследования обусловлена усложнением политико-правовых отношений во всех сферах государственного управления и регулирования. В статье на примере реализации одного из инструментов экологической промышленной политики – комплексных экологических разрешений – проведен анализ действующих механизмов, выявлены правовые неточности и законодательно неурегулированные нюансы, предложены варианты решений выявленных проблем, а также продемонстрирована необходимость и важность взаимодействия органов государственной власти как между собой, так и с объектами регулирующего воздействия. В статье делается акцент на том, что для эффективной реализации поставленных задач и достижения государственных целей необходимо повышать согласованность действий и транспарентность деятельности органов государственной власти.

**Ключевые слова.**

Экологическая промышленная политика, комплексное экологическое разрешение, межведомственное взаимодействие.

**Введение**

Правоотношения между государством и субъектами экономической деятельности во всех сферах исторически выстраивались на основе директивных методов управления. Не является исключением в этом вопросе и экологическое регулирование, до недавнего времени включающее в себя целый ряд редко взаимосвязанных между собой разрешений на каждый отдельный вид деятельности. [5; 8] Однако развитие и популяризация иных, качественно новых методов управления привнесло инновации и в сферу государственного экологического регулирования. Так, в 2014 году в сферу экологического регулирования было законодательно введено понятие «комплексное экологическое разрешение» (КЭР). С точки зрения законодателя КЭР – это выдаваемый Росприроднадзором документ, содержащий обязательные для выполнения требования в области охраны окружающей среды.

КЭР потому и называется «комплексным», поскольку стал единым разрешительным документом, заменив собой большинство ранее существовавших документов. Подобные нововведения не только оптимизировали деятельность контрольно-надзорных органов в сфере природопользования, но и повысили прозрачность деятельности органов государственной власти.

**Abstract.**

The relevance of the topic of this study is due to the increasing complexity of political and legal relations in all areas of public administration and regulation. Using the example of the implementation of one of the instruments of environmental industrial policy – comprehensive environmental permits – the article analyzes the existing mechanisms, identifies legal inaccuracies and legally unregulated nuances, proposes solutions to the identified problems, and demonstrates the need for and importance of cooperation between public authorities both among themselves and with objects of regulatory influence. The article focuses on the fact that to effectively implement the assigned tasks and achieve state goals, it is necessary to increase the consistency of actions and transparency of the activities of public authorities.

**Keywords.**

Environmental industrial policy, comprehensive environmental permitting, interdepartmental cooperation.

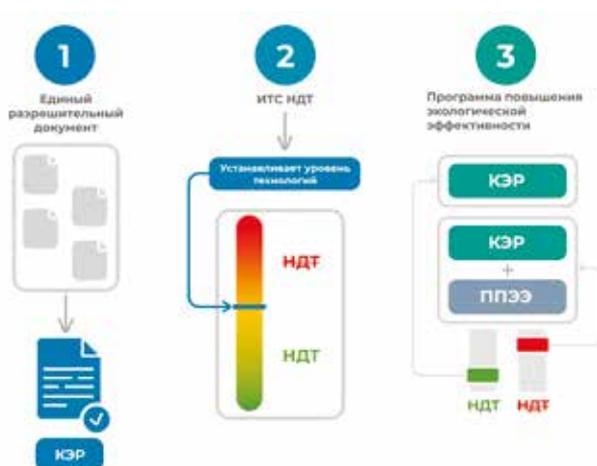
**Основная часть**

На сегодняшний день КЭР является краеугольным камнем всей экологической промышленной политики Российской Федерации. И если с «экологическим компонентом» все очевидно, то промышленную составляющую КЭР необходимо дополнительно пояснить, разобрав структуру разрешительного документа.

Одним из ключевых компонентов КЭР являются нормативы допустимых физических воздействий, а также нормативы сбросов и (или) выбросов загрязняющих веществ, в совокупности поименованные как технологические нормативы (ТН). Соблюдение ТН, в частности, обеспечивает устойчивое функционирование неантропогенных экосистем и позволяет сохранять биоразнообразие окружающей среды.

Для более четкого понимания выявленной проблемы важно отметить, что ТН разрабатываются в отношении тех загрязняющих веществ, для которых установлены технологические показатели наилучших доступных технологий – то есть для так называемых маркерных веществ.

Понятие «наилучшие доступные технологии» (НДТ) было также введено в правовое поле в 2014 году. НДТ представляют собой технологии, которые определяются на основе современных достижений науки, техники, а также обладают наилучшим сочетанием



**Рисунок 1. Основные элементы системы технологического нормирования**

нием критериев достижения целей охраны окружающей среды. Кроме того, важным фактором для определения технологии в качестве НДТ является ее промышленное внедрение на предприятиях и экономическая целесообразность ее внедрения.

Сегодня концепция НДТ является основой повышения ресурсной и экологической эффективности экономики, о чем в том числе свидетельствует обязательность достижения технологических показателей НДТ в целях получения КЭР.[2] Как КЭР, так и НДТ являются одними из основных элементов новой системы технологического нормирования, введенной в действие с 2014 г. (рисунок 1).

Кроме того, в КЭР включаются не только ТН, рассчитываемые на основе технологических показателей НДТ, но и нормативы допустимых выбросов и (или) сбросов высокотоксичных веществ I, II класса опасности – веществ, обладающих канцерогенными, мутагенными свойствами, при наличии указанных веществ в выбросах и (или) сбросах при осуществлении хозяйственной деятельности.

Итак, разрабатывая заявку на получение КЭР, предприятия промышленности обязаны приложить к ней в том числе расчеты ТН и нормативы допустимых выбросов и (или) сбросов (нормативы допустимых эмиссий).[3] Анализ правоприменительной практики в области разработки заявок на получение КЭР и выдачи самих КЭР позволил выявить ряд проблем, с которыми сталкиваются предприятия промышленности:

- необходимость одновременной разработки как ТН, так и нормативов допустимых эмиссий в случае, если загрязняю-

щие вещества, для которых разрабатываются нормативы, одновременно являются маркерными веществами и относятся к веществам I, II класса опасности;

- невозможность разработки ТН в случае, если не утверждены технологические показатели НДТ, при однозначном законодательном указании необходимости представления расчетов ТН в составе заявки на получение КЭР.

Необходимость одновременной разработки как ТН, так и нормативов допустимых эмиссий при подаче заявок на получение КЭР представляется наиболее сложной и труднорешаемой проблемой. С одной стороны, Федеральный закон от 10 января 2002 г. 7-ФЗ прямо говорит о необходимости предоставления в заявке на получение КЭР как расчетов ТН, так и нормативов допустимых эмиссий.[1] С другой, данная формулировка вынуждает предприятия промышленности проводить двойной расчет для одних и тех же загрязняющих веществ, поскольку маркерные вещества и вещества I, II класса опасности попадают под разные регуляторные требования. Сами КЭР вводились в правовое поле с целью унификации регуляторных природоохранных механизмов, введения принципа «одного окна» в части получения разрешительной документации и исключения взаимодублирующих требований и отчетностей.

Описанная выше нечеткость положений Федерального закона № 7 не только противоречит концепции новой системы технологического нормирования, но и устанавливает излишние дополнительные требования для предприятий промышленности. При разработке ТН ключевую роль играют тех-

нологические показатели НДТ, устанавливаемые на основании отраслевого бенчмаркинга. По мнению авторов, указанные показатели являются более объективными, чем предельно допустимые концентрации (ПДК) вредных веществ в водах водных объектов, с учетом которых разрабатываются нормативы допустимых сбросов.

В качестве примера рассмотрим нормирование сбросов сточных вод, содержащих соединения никеля и молибдена, которые отнесены к вещества II класса опасности, в областях с избытком химических элементов во внешней среде – определенных биогеохимических провинциях.

Поскольку в Российской Федерации не существует классификации территорий для целей установления ПДК вредных веществ в водах водных объектов и действуют единые для всей страны показатели, в регионах залегания руд, богатых никелем и молибденом (например, на севере Красноярского края и Кольском полуострове), нецелесообразно проводить расчеты нормативов допустимых сбросов. При этом технологические показатели очищенных сточных вод, сбрасываемых в водные объекты, технологически обоснованы и классифицируются в зависимости от категорий водного объекта и очистных сооружений, в то время как нормативы ПДК вредных веществ в водах водных в биогеохимических провинциях, богатых никелем и молибденом, экономически целесообразными методами достигнуты быть не могут.

Таким образом, полагаем целесообразным законодательно установить приоритет расчетов ТН над расчетом нормативов допустимых эмиссий в случае, если загрязняющие вещества, для которых разрабатываются нормативы, одновременно являются маркерными веществами и относятся к веществам I, II класса опасности. Невозможность разработки ТН в случае, если не утверждены технологические показатели НДТ, представляется хоть и менее труднорешаемой, но не менее важной проблемой.

Как было указано выше, при разработке ТН ключевую роль играют технологические показатели НДТ, устанавливаемые на основании отраслевого бенчмаркинга. Однако технологические показатели НДТ устанавливаются только для предприятий,

относящихся к областям применения НДТ, утвержденным распоряжением Правительства Российской Федерации от 24 декабря 2014 г. № 2674 «Об утверждении перечня областей применения наилучших доступных технологий». [4]

Таким образом, если предприятие не относится к областям применения НДТ, то для него не установлены технологические показатели НДТ, на основании которых необходимо рассчитать ТН, необходимые для подачи заявок на получение КЭР. Сложившаяся ситуация создает непреодолимые силами самих предприятий промышленности трудности и вынуждает их обращаться в индивидуальном порядке за разъяснениями в ответственные федеральные органы исполнительной власти.

В целях разрешения описанной неопределенности, полагаем необходимым дополнить законодательную норму словами «в случае, если технологические показатели наилучших доступных технологий утверждены и применимы при осуществлении хозяйственной деятельности на объекте». Однако, учитывая сложность внесения изменений в федеральные законы, считаем достаточной на данном этапе публикацию и распространение официального пояснения Федеральной службы по надзору в сфере природопользования – ответственного федерального органа исполнительной власти – о порядке разработки заявки на получение КЭР.

Ситуация усугубляется еще и тем, что получение КЭР – обязанность предприятий промышленности. Так, с 2019 г. по настоящее время предприятиями промышленности было получено менее 500 КЭР, в то время как число предприятий, подпадающих под требования новой системы технологического нормирования – получить КЭР не позднее 31 декабря 2024 г., – колеблется в районе 5900. При этом в целях получения указанных КЭР предприятиями было подано порядка 2000 заявок. Таким образом, подача только 1 из 4 заявок заканчивается успешной выдачей КЭР, что косвенно подтверждает вывод о наличии затруднений при подготовке и обосновании расчетов ТН и нормативов допустимых выбросов и (или) сбросов.

В это же время неполучение КЭР в установленные сроки грозит не только ре-

путационными издержками для самих предприятий и их собственников, но и административной ответственностью. Кроме того, законом предусмотрено стократное увеличение платы за негативное воздействие на окружающую среду в случае осуществления деятельности без получения КЭР, что ставит вопрос если не об убыточности производства, то о резком и ощутимом снижении доходности хозяйственной деятельности. Для примера, в 2022 году плата предприятий за негативное воздействие на окружающую среду составила 28,76 млрд руб. При применении коэффициента, равного 100, указанная плата может составить порядка 3 трлн руб., что превышает бюджеты большинства субъектов Российской Федерации. Несмотря на то, что эти деньги распределяются между региональным и муниципальным бюджетами, полагаем, потенциальные издержки от замедления темпов экономического развития и резкое сокращение инвестиций от предприятий промышленности, не говоря уже об остановке деятельности предприятий и сокращении рабочих мест, превалируют над возможной многократной выгодой для отдельных бюджетов.

### **Заключение**

Стремясь оптимизировать и упростить экологическое регулирование – что, в целом, удалось, – законодатель не предусмотрел ряд неочевидных, но критически важных нюансов, создающих зачастую труднопреодолимые препятствия для предприятий промышленности при получении КЭР. Осознавая неудовлетворительно низкие темпы подачи заявок на получение КЭР и выдачи самих КЭР, назрела необходимость создания института (Штаба) по организации получения КЭР, включающий в себя представителей заинтересованных федеральных органов исполнительной власти. Основная цель деятельности Штаба – консолидация усилий и распространение наиболее успешных практик для оказания содействия предприятиям промышленности в вопросах, в том числе и методических, разработки заявок на получение КЭР и интенсификация подачи указанных заявок. Деятельность Штаба является важным показателем выстраивания межведомственного взаимодействия – крити-

чески важного инструмента согласования и решения выявленных и озвученных нами проблем. Показательно также и участие представителей предприятий промышленности в заседаниях Штаба.

Перед Штабом стоит первостепенная с точки зрения развития экологической промышленной политики задача – предотвращение потери доверия к деятельности государства и демонстрация прозрачности, открытости, транспарентности и готовности к диалогу, умения государством признавать собственные ошибки и решать их в интересах всего общества, проявляемые в рассматриваемом нами примере как нацеленность на разрешение сложившейся ситуации посредством начала диалога и активной совместной работы, в том числе по доработке нормативной правовой базы. Показательной в этих вопросах является деятельность межведомственной комиссии по рассмотрению проектов программ повышения экологической эффективности (Комиссия), в состав которой входят не только представители органов государственной власти (причем не только федерального, но и регионального уровня), но и члены экспертных и общественных организаций. Комиссия представляет собой действенную модель по выстраиванию эффективного взаимодействия между всеми заинтересованными лицами и координации их усилий, и, фактически, является единственным органом, обладающим одновременно и разнородным транспарентным составом, и реальными полномочиями в сфере экологической промышленной политики.

Поиск баланса между регуляторными требованиями и интересами реального сектора экономики – очевидный приоритет государственной экологической промышленной политики. [6;7] Подобная перестройка будет эффективной и результативной только в том случае, если представители как государства, так и бизнес-сообщества будут работать сообща, направляя свои усилия в одну сторону, а не противодействовать друг другу и искусственно замедлять процессы принятия решений. Без консолидации усилий осуществление поставленных целей по достижению углеродной нейтральности и обеспечению технологического суверенитета представляются трудновыполнимыми.

Список источников:

1. Федеральный закон от 10 января 2002 г. № 7-ФЗ «Об охране окружающей среды». [Электронный ресурс]- Режим доступа: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_34823/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34823/) (дата обращения: 05.02.2024 г.)
2. Постановление Правительства РФ от 21.09.2015 N 999 (ред. от 16.08.2022) "О межведомственной комиссии по рассмотрению проектов программ повышения экологической эффективности" (вместе с "Положением о межведомственной комиссии по рассмотрению проектов программ повышения экологической эффективности") [Электронный ресурс]- Режим доступа: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_186325/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_186325/) (дата обращения: 05.02.2024 г.)
3. Постановление Правительства РФ от 04.08.2022 N 1386 "О порядке рассмотрения заявок на получение комплексных экологических разрешений, выдачи, переоформления, пересмотра, отзыва комплексных экологических разрешений и внесения в них изменений" (вместе с "Правилами рассмотрения заявок на получение комплексных экологических разрешений, выдачи, переоформления, пересмотра, отзыва комплексных экологических разрешений и внесения в них изменений"). [Электронный ресурс]- Режим доступа: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_424059/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_424059/) (дата обращения: 05.02.2024 г.)
4. Распоряжение Правительства РФ от 24.12.2014 N 2674-р (ред. от 01.11.2021) «Об утверждении Перечня областей применения наилучших доступных технологий». [Электронный ресурс]- Режим доступа: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_172794/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_172794/) (дата обращения: 05.02.2024 г.)
5. Дикусар К.С., Петрина О.А. Обоснование необходимости пересмотра подхода к осуществлению контрольно-надзорной деятельности в области охраны окружающей среды // Муниципальная академия. – 2019. – № 4. – С. 68-73.
6. Зотов В.Б., Пышкина А.В. Управление экологическим оздоровлением окружающей среды на уровне района // Муниципальная академия. – 2023. – № 3. – С. 138-144.
7. Никитин Г.С., Осьмаков В.С., Скобелев Д.О. Согласование экологической и промышленной политики: глобальные индикаторы // Компетентность. – 2017. – № 7 (148). – С. 20-28.
8. Скобелев Д.О. Эволюция технологий и управление изменениями // Менеджмент в России и за рубежом. – 2019. – № 2. – С. 3-14.

References:

1. Federal Law of January 10, 2002 No. 7-FZ "On Environmental Protection". [Electronic resource] - Access mode: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_34823/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34823/) (date of access: 02/05/2024)
2. Decree of the Government of the Russian Federation of September 21, 2015 N 999 (as amended on August 16, 2022) "On the interdepartmental commission for the consideration of draft programs for increasing environmental efficiency" (together with the "Regulations on the interdepartmental commission for the consideration of draft programs for increasing environmental efficiency") [Electronic resource] - Access mode: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_186325/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_186325/) (date of access: 02/05/2024)
3. Decree of the Government of the Russian Federation dated 04.08.2022 N 1386 "On the procedure for considering applications for complex environmental permits, issuing, re-issuing, revising, revoking complex environmental permits and making changes to them" (together with the "Rules for considering applications for complex environmental permits, issuance, re-issuance, revision, revocation of complex environmental permits and amendments to them"). [Electronic resource] - Access mode: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_424059/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_424059/) (date of access: 02/05/2024)
4. Order of the Government of the Russian Federation dated December 24, 2014 N 2674-r (as amended on November 1, 2021) "On approval of the List of areas of application of the best available technologies." [Electronic resource] - Access mode: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_172794/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_172794/) (date of access: 02/05/2024)
5. Dikusar K.S., Petrina O.A. Justification of the need to revise the approach to the implementation of control and supervisory activities in the field of environmental protection // Municipal Academy. – 2019. – No. 4. – P. 68-73.
6. Zotov V.B., Pyshkina A.V. Management of environmental improvement of the environment at the district level // Municipal Academy. – 2023. – No. 3. – P. 138-144.
7. Nikitin G.S., Osmakov V.S., Skobelev D.O. Coordination of environmental and industrial policies: global indicators // Competence. – 2017. – No. 7 (148). – pp. 20-28.
8. Skobelev D.O. Evolution of technologies and change management // Management in Russia and abroad. – 2019. – No. 2. – P. 3-14.

УДК 311, 332, 338

DOI: [10.52176/2304831X\\_2024\\_02\\_414](https://doi.org/10.52176/2304831X_2024_02_414)

EDN: [WSMVRD](https://www.edn.ru/WSMVRD)

## Вовлечение граждан в проекты, направленные на решение проблем муниципалитетов

## Involving citizens in projects aimed at solving the problems of municipalities



### **Сергей Владимирович Новиков**

ФГБОУ ВО Санкт-Петербургский горный университет императрицы Екатерины II, директор института академических и производственных навыков, к.э.н., доцент, ORCID:<https://orcid.org/0000-0002-8439-8620>; SPIN-код: 7288-4074, AuthorID: 806799

199106, Санкт-Петербург, Васильевский остров, 21 линия д.2  
E-mail: [sv\\_novikov@internet.ru](mailto:sv_novikov@internet.ru)

### **Sergey Vladimirovich Novikov**

St. Petersburg Mining University, Director of the Institute of Academic and Industrial Skills, PhD, Associate Professor, <https://orcid.org/0000-0002-8439-8620> ; SPIN code 7288-4074, AuthorID 806799

199106, St. Petersburg, Vasilievsky Island, 21 line 2  
e-mail: [sv\\_novikov@internet.ru](mailto:sv_novikov@internet.ru)



### **Ирина Владимировна Макиева**

Комитет Государственной Думы Федерального Собрания Российской Федерации по экономической политике, эксперт совета по устойчивому развитию, ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-0453-0975>

103265, РФ, г. Москва, Георгиевский пер., д.2  
E-mail: [makiyeva.i@bk.ru](mailto:makiyeva.i@bk.ru)

### **Irina Vladimirovna Makieva**

Committee of the State Duma of the Federal Assembly of the Russian Federation on Economic Policy, expert of the Council for Sustainable Development, <https://orcid.org/0009-0006-0453-0975>

103265, Russian Federation, Moscow, Georgievsky Lane, 2  
e-mail: [makiyeva.i@bk.ru](mailto:makiyeva.i@bk.ru)

**Аннотация.**

Статья посвящена вопросам активизации инициативной позиции граждан в решении проблем муниципалитетов. Цель статьи заключается в оценке современного состояния активности жителей муниципалитетов при решении проблем территории проживания. Методология исследования включает использование данных опросов, структурный анализ, факторный анализ и обобщение. Результаты исследования показывают, что современные методы вовлечения граждан в проекты, направленные на решение проблем муниципалитетов достаточно действенные, больше половины лиц, участвовавших в опросе, принимают участие в решении муниципальных проблем, причем в активном формате участвуют в субботниках и проектах по благоустройству территории. В то же время порядка сорока процентов жителей не принимают участие в проектах по улучшению городской среды, что свидетельствует о необходимости доработки методов активного вовлечения граждан в решение муниципальных проблем.

**Ключевые слова.**

Муниципалитет, гражданское общество, вовлечение граждан, факторы, формы участия в жизни муниципалитета.

**Введение**

Положительные изменения в состоянии городской среды становятся результатом активной деятельности как органов государственной и муниципальной власти, так и жителей муниципалитетов. Активное участие местных сообществ в вопросах благоустройства территории, улучшения инфраструктурных условий, улучшения экологической обстановки позволяет оптимизировать расходы бюджета, выявляя наиболее востребованные объекты для реализации проектов их создания и реновации. Необходимо подчеркнуть роль человеческого фактора в осуществлении данного процесса. Применение компетенций населения в формировании созидательного вектора развития территории муниципалитета, стимулирование активной гражданской позиции в отношении собственного места проживания, в значительной мере способствует сохранению положительного тренда в улучшении городской среды.

Бюджеты развития муниципалитетов в значительной мере зависят от уровня эффективности функционирования хозяйственного комплекса территории,

**Abstract.**

The article is devoted to the issues of activating the initiative position of citizens in solving the problems of municipalities. The purpose of the article is to assess the current state of activity of residents of municipalities in solving problems of the territory of residence. The research methodology includes the use of survey data, structural analysis, factor analysis and generalization. The results of the study show that modern methods of involving citizens in projects aimed at solving the problems of municipalities are quite effective, more than half of the people who participated in the survey take part in solving municipal problems, and actively participate in clean-up and landscaping projects. At the same time, about forty percent of residents do not participate in projects to improve the urban environment, which indicates the need to refine methods for actively involving citizens in solving municipal problems.

**Keywords.**

Municipality, civil society, citizen involvement, factors, forms of participation in the life of the municipality.

что формирует неравенство ресурсного потенциала для городов. Неравенство ресурсного потенциала территорий, в некоторой степени может быть компенсировано ростом вовлеченности населения в решении проблем муниципалитетов. Реализация модели партисипативного участия населения позволяет аккумулировать ресурсные возможности местных сообществ в части проведения работ по благоустройству территории, формирования благоприятной среды в местах проживания, использования положительных практик и примеров в воспитании подрастающего поколения.

Цель статьи заключается в оценке современного состояния активности жителей муниципалитетов при решении проблем территории проживания.

**Теоретическая база исследования**

Вопросы активного вовлечения граждан в решение проблем муниципалитетов рассматриваются в рамках теоретических концепций гражданского общества и местного самоуправления, объясняющих общественное развитие с позиций достижения согласованно-

сти между населением, государством и бизнесом. В ходе достижения согласованности возможно использование новых форм взаимодействия, позволяющих адаптировать экономические и социальные отношения к существующим условиям. Как отмечают М. А. Мухин и А. А. Урасова [7] организация общественных объединений позволяет реализовать приоритет повышения благосостояния населения и социальную ориентацию государства. Местное самоуправление рассматривается учеными как процесс участия населения в подготовке и реализации управленческих решений на территории муниципалитета [10; 4]. При этом задачами органов муниципального управления является создание условий для активного вовлечения населения в жизнь муниципалитета, разработка форм участия населения в общественно значимых проектах, стимулирование социального взаимодействия путем разработки моделей партисипативного участия различных категорий жителей.

В работах ученых, посвященных активизации вовлечения населения в решение проблем муниципалитетов отмечается две основные формы: индивидуальное участие и участие в рамках некоммерческих организаций. Подходы к определению приоритетных форм участия эволюционировали в связи с процессами цифровизации муниципального управления. Если в период до 2015 года приоритетной формой самоорганизации жителей являлась некоммерческая организация [1; 5], целью функционирования которой является участие в решении вопросов местного значения, то в настоящий момент формируется возможность индивидуального взаимодействия органов муниципальной власти и жителей города через специальные цифровые сервисы [6]. Цифровые инструменты являются и приоритетными при получении

обратной связи, как отмечает В.Б. Зотов [2], например, обычной практикой в испанских муниципалитетах является дистанционное анкетирование с использованием цифровых технологий, вопросы анкетирования включают формирование городской политики и определение направлений стратегического планирования.

Исследования показывают, что наиболее востребованными формами вовлечения населения в решение проблем муниципалитета являются участие в общественных обсуждениях по вопросу городского планирования, благоустройству города и обращения в органы муниципальной власти с жалобами и комментариями по вопросам качества работ и услуг. При этом пассивная роль граждан, состоящая в информировании органов муниципальной власти, не позволяет им оценить сложности решения обозначенных проблем. Согласно проведенным исследованиям [11; 12] к общим факторам роста вовлеченности граждан в решение муниципальных проблем является интенсивность социальных связей и наличие прав собственности на объекты, в этом случае граждане ощущают ответственность за город. Так же популярностью пользуются механизмы активного вовлечения населения в решение проблем, в том числе не обеспеченных ресурсной базой. Одной из особенностей механизмов активного вовлечения граждан является необходимость формирования временной структуры, реализующей функции координации активного вовлечения населения в муниципальные проекты, которая в свою очередь требует затрат на свое содержание, что в условиях ресурсного дефицита блокирует активизацию вовлечения населения в проект. Одним из механизмов решения данной задачи является принятый в 2021 году «Стандарт вовлечения граждан в решение вопросов раз-



Рисунок 1. Механизмы вовлечения населения в проекты, направленные на решение муниципальных проблем

вития городской среды», подготовленный центром городских компетенций АСИ и Министерством строительства и жилищно-коммунального хозяйства РФ [9], рисунок 1.

Такая модель вовлечения отличается от вовлечения граждан с использованием некоммерческих организаций тем, что повысится скорость реакции и адаптивность при предоставлении помощи, обусловленная отсутствием

промежуточных организационных механизмов и близостью интересов людей, входящих в одно сообщество, так же повысится ресурсная обеспеченность проектов за счет привлечения пожертвований и прямого участия людей в качестве рабочей силы.

Результатом процесса вовлечения граждан в решение проблем муниципалитетов становится повышение качества и комфортности среды про-

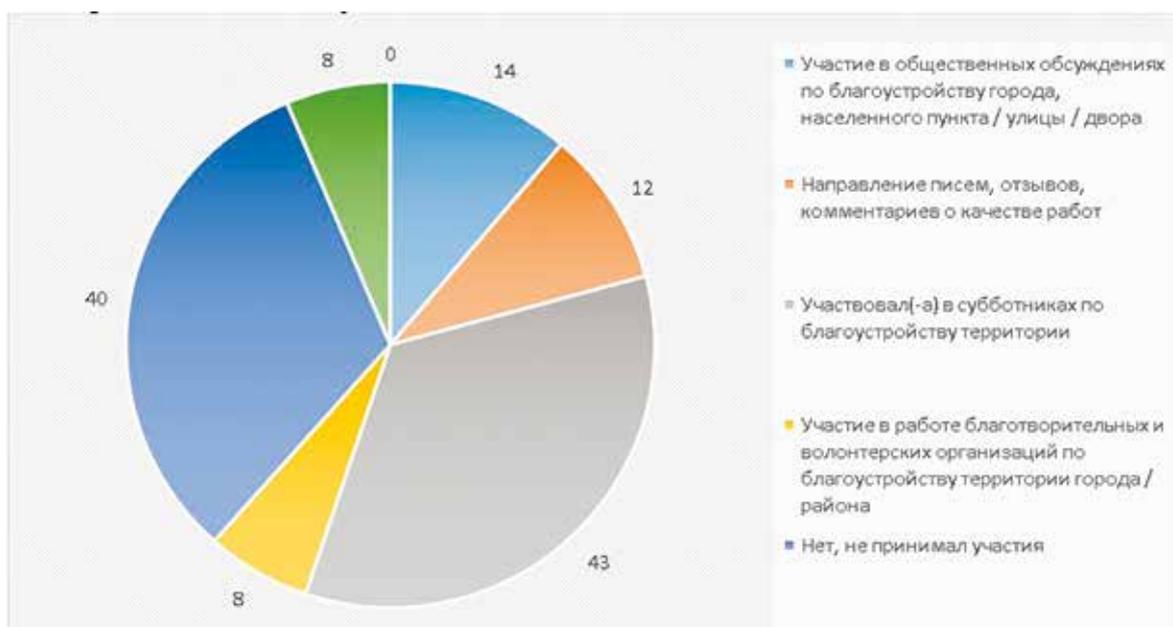


Рисунок 2. Распределение ответов на вопрос «Вспомните, пожалуйста, за последние 2-3 года Вы принимали участие в благоустройстве вашего города/ населенного пункта?» общего числа опрошиваемых, %

живания, что в свою очередь позволяет сохранять человеческий капитал территории, поскольку качество городской среды является одним из основополагающих условий, оказывающих влияние на жизнедеятельность человека [3].

#### Методы исследования

В качестве информационной базы исследования использованы результа-

ты опроса ВЦИОМ [8]. В ходе указанного опроса были получены данные от репрезентативной выборки, взвешенной по социально-демографическим параметрам. В составе опрошенных представлены основные социальные группы населения, представляющие различные типы населенных пунктов Российской Федерации.

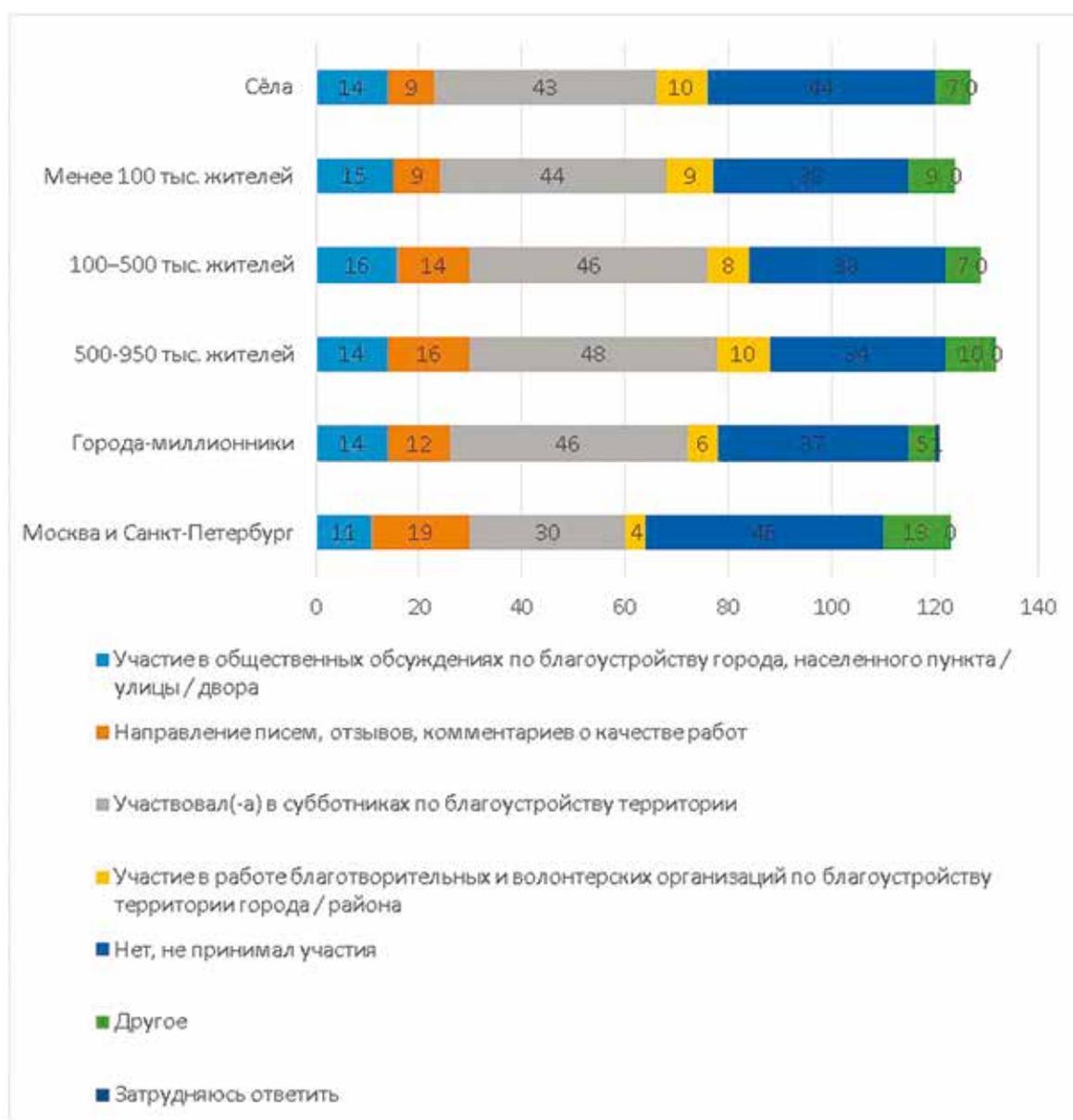


Рисунок 3. Распределение ответов на вопрос «Вспомните, пожалуйста, за последние 2-3 года Вы принимали участие в благоустройстве вашего города/ населенного пункта?» по типам населенных пунктов, %

**Результаты исследования**

В результате проведенных исследований получены результаты по форматам вовлечения населения в проекты, направленные на решение муниципальных проблем. На рисунке 2 представлены данные о распределении общего числа респондентов при ответе на вопрос «Вспомните, пожалуйста, за

последние 2-3 года Вы принимали участие в благоустройстве вашего города/ населенного пункта?»

Как видно на рисунке значительная часть жителей населенных пунктов принимает участие в решении муниципальных проблем, при этом 40% жителей не участвует в данном процессе. В основном присутствует активная

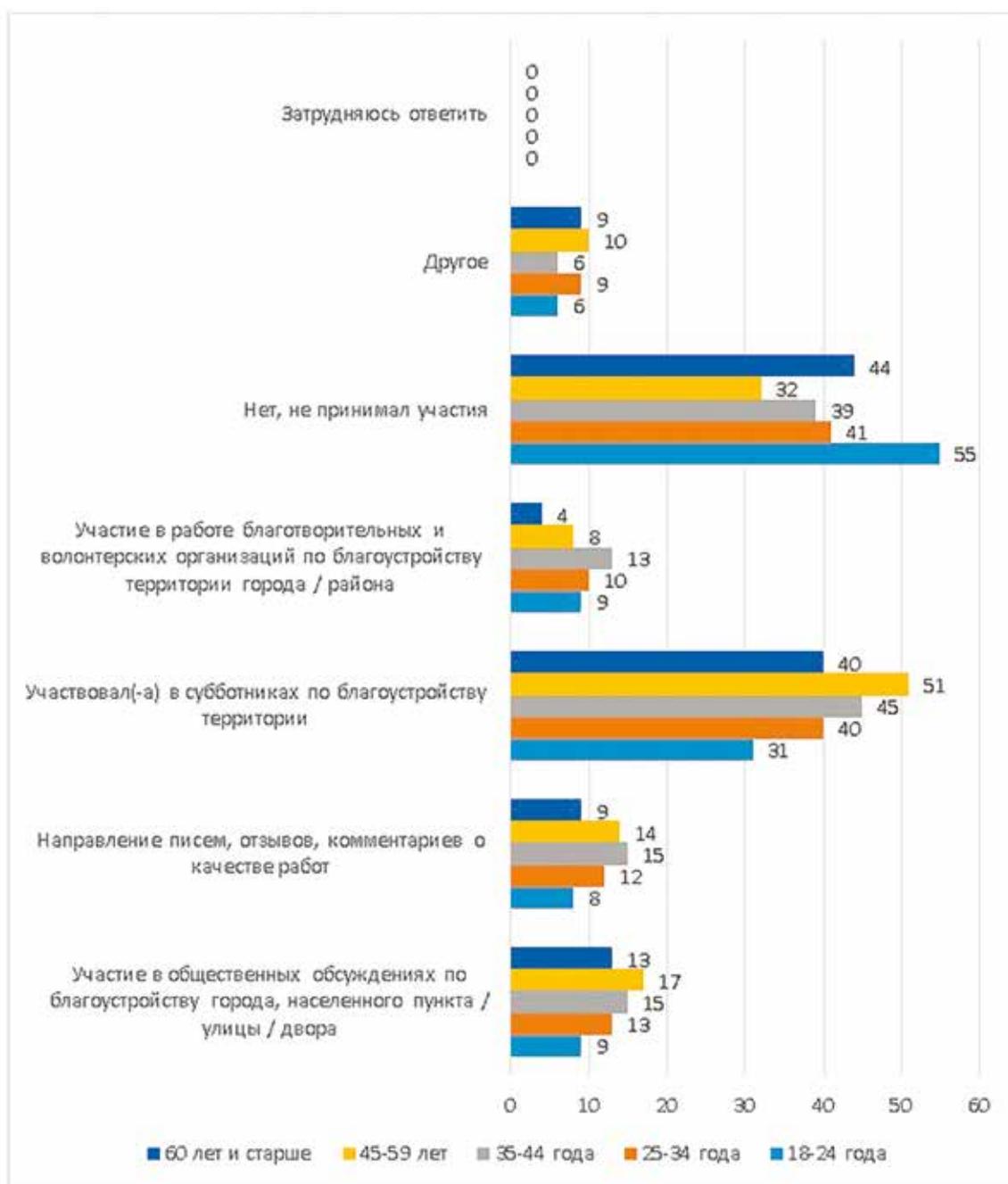


Рисунок 4. Распределение ответов на вопрос «Вспомните, пожалуйста, за последние 2-3 года Вы принимали участие в благоустройстве вашего города/ населенного

форма участия, в проектах по благоустройству города приняли участие 43% опрошенных лиц, пассивно взаимодействовали следующие группы: в общественных обсуждениях участвовали 14% опрошенных лиц, направляли жалобы, отзывы и комментарии – 12% опрошенных лиц. Таким образом, можно ответить, что, несмотря на то, что большинство жителей городов вовлечены в проекты по улучшению городской среды, присутствует достаточно большая группа людей не желающих или не имеющих возможности становиться активным участником проектов по развитию своего муниципалитета.

Как видно на рисунке 3 наибольшие значения по группе горожан, активно участвующих в муниципальных проектах, наблюдаются в населенных пунктах с количеством жителей от 500 до 950 тысяч жителей – 48%, при этом в крупнейших городах Москве и Санкт-Петербурге данный показатель является самым низким – 30%, при этом наиболее выражено значение показателя, характеризующего пассивную позицию горожан в плане участия в решении проблем муниципалитета – 19% опрошенных направляли письма, отзывы и комментарии о качестве выполненных работ по созданию городской среды.

Далее представим данные о возрастных характеристиках граждан участвующих в реализации муниципальных проектов, рисунок 4.

Как видно на рисунке 4 наименьшую заинтересованность в участии в любой форме в решения муниципальных проблем демонстрируют лица в возрасте 18-24 года – 55% от группы не принимающих участие в проектах, направленных на решение муниципальных проблем. Наиболее активная группа населения, напрямую участвующая в благоустройстве территории, включает жителей в возрастной группе 45-59 лет. Данная группа населения лидирует и в

участии в общественных обсуждениях. Наиболее активной группой населения направляющих письма, отзывы и комментарии о качестве проводимых работ являются горожане в возрасте 35-44 лет.

### **Заключение**

Проведенная работа позволяет составить общие представления о результатах работ по вовлечению горожан в проекты, направленных на решение муниципальных проблем. Вместе с тем можно обозначить дальнейшие направления исследований данной проблемы, в первую очередь необходима оценка конкретных инструментов вовлечения с целью определения их эффективности.

Полученные результаты позволяют использовать их при формировании программ привлечения населения к проектам, направленным на решение муниципальных проблем. Наиболее остро стоит вопрос привлечения молодых горожан, что требует использования специфических средств продвижения модели участия в муниципальные проекты, адаптированных под интересы молодежи.

Список источников:

1. Андреева Е. Л., Захарова В. В., Ратнер А. В. Эволюция социального государства: теория и практика вопроса // Журнал экономической теории. – 2014. – №. 3. – С. 66-73.
2. Зотов В.Б. Вовлечение институтов гражданского общества в решение вопросов местного самоуправления // Муниципальная академия. - 2023. - №2. - С. 13–19. DOI: 10.52176/2304831X\_2023\_02\_13
3. Ильина И. Н. Качество городской среды как фактор устойчивого развития муниципальных образований // Имущественные отношения в Российской Федерации. – 2015. – №. 5 (164). – С. 69-82.
4. Истомин В. А., Бутова Т. В. О роли общественных институтов в решении муниципальных задач // Муниципальная академия. – 2015. – №. 3. – С. 40-44.
5. Комов В. Э. Роль социально-ориентированных некоммерческих организаций в решении задач социально-экономического развития муниципального образования // Муниципальная академия. – 2016. – №. 3. – С. 86-91.
6. Лихтенштейн Б. М., Данилов О. Ф., Костырева Д. А. Система социальных взаимодействий при формировании платформенных решений в процессе реализации программ развития "Умный город" // Известия высших учебных заведений. Социология. Экономика. Политика. – 2023. – Т. 16. – №. 1. – С. 66-79. DOI: 10.31660/1993-1824-2023-1-66-79
7. Мухин М. А., Урасова А. А. Территориальное общественное самоуправление в контуре пространственно-отраслевых показателей региона // Российский экономический интернет-журнал. – 2021. – №. 2.
8. Совместный аналитический доклад ВЦИОМ и Центра социального проектирования «Платформа» «Исследование, посвященное оценке россиянами уровня благоустройства и комфорта населенного пункта, в котором они проживают» <https://wciom.ru/analytical-reports/analiticheskii-doklad/sreda-kotoraya-nas-formiruet-kak-rossiyane-ocenivayut-kachestvo-gorodskoj-sredy-i-dinamiku-ee-izmeneniya>
9. Стандарт вовлечения граждан в решение вопросов развития городской среды <https://asi.ru/library/urban-standart/190799/>
10. Ускова Т. В., Бухвальд Е. М., Ворошилов Н. В. Местное самоуправление в России: итоги и перспективы реформ // Проблемы развития территории. – 2016. – №. 5 (85). – С. 159-175.
11. Шагалов И. Л. ТОС: альтернатива или помощник городской власти? // Всероссийский экономический журнал ЭКО. – 2015. – №. 4 (490). – С. 128-137.
12. Шагалов И. Л., Рубин А. Ю. Территориальное общественное самоуправление: предпосылки, функции, оценка // Вопросы экономики. – 2019. – №. 5. – С. 103-121. DOI: 10.32609/0042-8736-2019-5-103-121

References:

1. Andreeva E. L., Zakharova V. V., Ratner A.V. The evolution of the social state: theory and practice of the issue // Journal of Economic Theory. – 2014. – No. 3. – pp. 66-73.
2. Zotov V.B. Involvement of civil society institutions in solving issues of local self-government // Municipal Academy. - 2023. - No.2. - pp. 13-19. DOI: 10.52176/2304831X\_2023\_02\_13
3. Ilyina I. N. The quality of the urban environment as a factor of sustainable development of municipalities // Property relations in the Russian Federation. – 2015. – №. 5 (164). – Pp. 69-82.
4. Istomin V. A., Butova T. V. On the role of public institutions in solving municipal problems // Municipal Academy. – 2015. – No. 3. - pp. 40-44.
5. Komov V. E. The role of socially oriented non-profit organizations in solving the problems of socio-economic development of a municipality // Municipal Academy. - 2016. – No. 3. – pp. 86-91.
6. Lichtenstein B. M., Danilov O. F., Kostyreva D. A. The system of social interactions in the formation of platform solutions in the implementation of development programs "Smart city" // Izvestia of higher educational institutions. Sociology. Economy. Politics. - 2023. – Vol. 16. – No. 1. – pp. 66-79. DOI: 10.31660/1993-1824-2023-1-66-79
7. Mukhin M. A., Urasova A. A. Territorial public self-government in the contour of spatial and sectoral indicators of the region // Russian Economic Online Magazine. - 2021. – No. 2.
8. Joint analytical report of VTSIOM and the Center for Social Design "Platform" "A study on the assessment by Russians of the level of improvement and comfort of the settlement in which they live" <https://wciom.ru/analytical-reports/analiticheskii-doklad/sreda-kotoraya-nas-formiruet-kak-rossiyane-ocenivayut-kachestvo-gorodskoj-sredy-i-dinamiku-ee-izmeneniya>
9. The standard for involving citizens in solving issues of urban environment development <https://asi.ru/library/urban-standart/190799/>
10. Uskova T. V., Buchwald E. M., Voroshilov N. V. Local self-government in Russia: results and prospects of reforms // Problems of territory development. – 2016. – №. 5 (85). – Pp. 159-175.
11. Shagalov I. L. CBT: an alternative or an assistant to the city government? // All-Russian Economic Journal ECO. – 2015. – №. 4 (490). – Pp. 128-137.
12. Shagalov I. L., Rubin A. Yu. Territorial public self-government: prerequisites, functions, assessment // Economic issues. – 2019. – No. 5. – pp. 103-121. DOI: 10.32609/0042-8736-2019-5-103-121

УДК 316.36

DOI: [10.52176/2304831X\\_2024\\_02\\_422](https://doi.org/10.52176/2304831X_2024_02_422)

EDN: [WVVFCM](https://www.edn.ru/WVVFCM)

## Семья как фактор укрепления государства и духовных основ нации: краткий экскурс в российскую историю

The family as a factor in strengthening the state and the spiritual foundations of the nation: a brief excursion into Russian history



**Ирина Константиновна Щербакова,**

ФГБОУ ВО «Государственный университет управления»,

доцент,

доцент кафедры социологии, психологии управления и истории,

<https://orcid.org/0000-0001-8090-9182>, Web of Science Researcher

ID: <https://www.researcherid.com/rid/D-2384-2019>

SPIN-код: 4117-4346, Author ID: 792596,

109542, Россия, Москва, Рязанский проспект 99

e-mail [ikscherbakova@yandex.ru](mailto:ikscherbakova@yandex.ru)

**Irina Konstantinovna Shcherbakova,**

State University of Management, Associate Professor,

Associate Professor of the Department of Sociology, Psychology of Management and History,

<https://orcid.org/0000-0001-8090-9182>, Web of Science Researcher

ID: <https://www.researcherid.com/rid/D-2384-2019>

SPIN code: 4117-4346, Author ID: 792596,

109542, Russia, Moscow, Ryazansky Prospekt 99

email [ikscherbakova@yandex.ru](mailto:ikscherbakova@yandex.ru)

**Аннотация.**

В современной России, в условиях глобализации и цифровизации, возрастания военно-политической напряженности и информационных войн, институт семьи становится главным очагом формирования и укрепления социальных, нравственных, духовных и моральных ценностей, в котором сконцентрирован мировой опыт человечества в целом. В данной статье осуществлена попытка проследить истоки отношения к семье и семейным ценностям в разные исторические периоды. Целью исследования является всестороннее рассмотрение института семьи с периода формирования древнерусского государства до настоящего времени. Задача исследования – проанализировать влияние семьи и семейных ценностей на укрепление российского государства на разных этапах его развития. Методами исследования явились метод историко-сравнительного исследования, метод системного подхода и системного анализа.

**Ключевые слова.**

Семья, династия, духовность нации, брак, религия, вера.

**Введение**

2024 год указом Президента РФ объявлен годом семьи. Основная задача государства в связи с этим – развивать государственную политику в сфере семьи, способствовать сохранению и защите традиционных семейных и духовных ценностей.

Духовность нации – понятие сложное и многогранное, содержащее в себе «глубинные принципы и архетипы, на основе которых формируются национальные отношения к миру, стиль и способ самовыражения и опредмечивания духовного смысла в любой сфере деятельности» [15, с.413]. И, безусловно, именно семья наряду с религией и верой поддерживает и сохраняет духовные ценности государства.

Дом, семейный очаг, семья – ключевая тема, красной нитью проходящая через разные этапы истории России. В древнейших летописях, в «Поучении детям» Владимира Мономаха, в «Повести временных лет», в «Слове о полку Игореве», в различных правовых источниках, а также в воспоминаниях о взаимоотношениях родственников в княжеских и царских семьях мы встречаемся с этой темой. Что касается

**Abstract.**

In modern Russia, in the context of globalization and digitalization, increasing military and political tensions and information wars, the institution of the family is becoming the main focus for the formation and strengthening of social, moral, spiritual and moral values, which concentrates the world experience of humanity as a whole. This article attempts to trace the origins of attitudes towards family and family values in different historical periods. The purpose of the study is a comprehensive examination of the institution of the family from the period of the formation of the ancient Russian state to the present. The purpose of the study is to analyze the influence of family and family values on the strengthening of the Russian state at different stages of its development. The research methods were the method of historical and comparative research, the method of a systematic approach and system analysis.

**Keywords.**

Family, dynasty, spirituality of the nation, marriage, religion, faith.

степени ее научной разработанности, то необходимо разделить источники и работы, посвященные этой теме, на исторические, правовые (законодательные), автобиографические, эпистолярные, мемуарные [1; 4; 6; 13; 19]. К историческим можно отнести «Поучение детям» Владимира Мономаха, «Повесть временных лет»; среди правовых (законодательных) источников следует назвать Русскую правду, Судебники 1497 и 1550 гг., Соборное уложение 1649 года [4].

Также необходимо отметить автобиографические, эпистолярные источники, среди которых особое место занимают переписки царей и цариц, письма особ царского семейства, дневники [13]. Достаточно количество теме семьи и ее значению в русской истории посвятили и современные исследователи [8-12,14,16]. Важно отметить литературу, посвященную не просто княжеским семьям, а родам, составившим славу российского государства: графским, дворянским, купеческим. К их числу стоит отнести серию книг «Дворянская гордость России», «Достойные титулов», «Титулы, звучащие в веках», дающую нам возможность ознакомиться с семейными ценностями и историями

титулованных российских родов: Барятинских, Гагариных, Долгоруковых, Орловых, графов Воронцовых-Дашковых, Толстых, князей Хованских, Черкасских, баронов Шильдеров [5;16;17].

Казалось бы, семейные отношения князей, царей и императоров должны были служить образцом для подданных, но отношение к членам своих семей у них было далеко не однозначным: от княжеских междоусобиц в период Киевской Руси и феодальной раздробленности до крепких семейных союзов более позднего времени (брак Федора Иоанновича с Ириной Годуновой, брачные союзы первых Романовых – Михаила Федоровича и Алексея Михайловича и др.).

#### **Институт семьи с IX по XVII вв.**

Примерно с IX по XVII век преобладающим на Руси являлся патриархальный тип семьи со всеми вытекающими отсюда последствиями. Так, например, по Русской правде дочери наследовали только при отсутствии сыновей; при этом братья-наследники должны были снабдить сестер приданым (ст. 95). При этом часть наследства передавалась церкви, а если умирал глава семьи, часть наследства доставалась вдове («на прожиток», ст. 93). Также свидетельством заботы о вдове князя является упоминавшийся и при Иване Грозном термин «опричнина», означающий долю имущества, переходившую вдове князя. Патриархальность (т.е. когда мужчина являлся носителем моральной власти и политического авторитета) проявлялась и в том, что в низших слоях общества (например, у смердов) даже при наличии у умершего дочерей, имущество переходило к князю (ст. 90).

А вот в XV-XVI вв. в праве наследования наметилась большая свобода завещателя: завещание мог сделать любой член семьи, при этом сохранилась патриархальность в отношении наследников. Так, в Судебниках 1497 и 1550 гг. в основной круг наследников по закону входили сыновья вместе с вдовой, а дочери при отсутствии сыновей устранялись от наследования недвижимости (Ст. 60 Судебника 1497 г.). Приданое дочерям комплектовалось как

«часть на прожиток», т.е. выделялось из массы родовой недвижимости. Первоначально эта доля отрезалась от государственных земель, находившихся во владении отца, т.е. поместий. К наследованию родовых вотчин вдовы не допускались. В отличие от Русской Правды, где имущество при отсутствии сыновей передавалось князю, по Судебникам оно переходило родственникам умершего. И лишь небольшие изменения по переходу недвижимого имущества к дочерям покойного были введены в Соборном уложении 1649 года. Теперь родовые вотчины при отсутствии сыновей могли наследовать дочери, а вдова могла получить только часть выслуженной вотчины на прожиток, т.е. в пожизненное пользование (Гл. VIII. Ст. 5. Соборного уложения 1649 г.)

Безусловно, связующую роль в укреплении института семьи и брака сыграла православная вера. Смена религии с язычества на православие, осуществленная Владимиром Святославовичем в 988 году, и последующее за этим крещение Руси, несомненно, привнесли новые ценности во многие сферы жизни русского государства. В частности, смирение, почитание родителей, покорное отношение к супругу и родственникам в противовес кровной мести и братоубийственным разборкам способствовали формированию традиционных и основополагающих устоев русского общества.

Помимо патриархальности определяющей чертой российской семьи на протяжении веков являлся коллективизм. Личная жизнь человека поглощалась семьей. Ярким примером тому являются браки по воле родителей, которые часто осуществлялись для упрочения материального положения семьи. И этому немало доказательств в русской истории. Например, несколько браков Михаила Федоровича, заключенных по воле его матери – инокини Марфы. В 1616 году молодой государь остановил выбор на Марии Хлоповой, однако матери не понравилось незнатное положение невесты, и брак не состоялся, всю семью Хлоповых сослали, на всякий случай, подальше от Москвы в Тобольск, а Марфа настояла на кандидатуре Марии

Долгоруковой. Однако и этот брак оказался неудачным, через четыре месяца после свадьбы молодая царица умерла. Это объяснили делом рук врагов Долгоруких. И лишь только после возвращения из польского плена отца Михаила Федоровича – патриарха Филарета влияние матери на сына ослабло, и он выбрал себе невесту сам. Брак с Евдокией Лукьяновной Стрешневой оказался удачным и крепким – за 20 лет брака у них родилось 10 детей, среди которых и второй царь из династии Романовых Алексей Михайлович. Переписка Евдокии Лукьяновны с патриархом Филаретом говорит об уважении, которое испытывал к ней свекор, а также о том, что главной заботой царицы были семья и благотворительность [12].

Стоит отметить безусловную роль семьи в укреплении государства. Крепкие семьи способствовали усилению власти и росту доверия к ней населения, а неустойчивые брачные княжеские или царские союзы вели к падению авторитетов правителей. Причем в семьях обязательно должны были рождаться дети. Отсутствие детей у царствующих монархов неизбежно вызывало кризис в государстве. Так, за бездетность Соломония Сабурова (супруга Василия III) была отправлена в Богородице-Рождественский монастырь, позже в Покровскую обитель в Суздале, а сам Василий III начал поиск новой невесты, результатом которого стала свадьба с Еленой Глинской, родившей Ивана Грозного.

Отсутствие же наследников у Федора Иоанновича и Ирины Годуновой вообще повлекло за собой пресечение династии Рюриковичей, что вызвало смуту и посеяло страх в русском обществе на рубеже XVI-XVII вв. Несмотря на то, что Борис Годунов (брат Ирины) был избран царем на Земском соборе, и был вполне легитимным правителем (как упомянул в своей работе В.О. Ключевский «и собор 1598 года выбирал его вполне сознательно и знал, за что выбирает» [7, с.395], тем не менее, все народное недовольство вылилось именно на него, как представителя «нецарской крови» (народ стал считать Бориса причиной даже природных явлений: засухи и голода, нехватки зерна и хлеба). По мнению боль-

шинства населения, представители царской династии, какими бы грозными они не являлись, все равно лучше легитимно избранных правителей («нецарской крови»). Этим фактором можно объяснить яркий успех самозванцев в начале XVII столетия.

Несмотря на то, что семья и династия не совсем идентичные понятия, в них присутствует фактор родовых качеств. Семья – это группа людей, связанных браком, кровными узами и общей жизнью. Династия – это родовая линия, управляющая государством, организацией или имеющая влиятельное положение в обществе на протяжении нескольких поколений. Династический фактор всегда играл большую роль в развитии государства и, безусловно, оказал влияние на формирование духовности нации, также, как и семейный фактор.

В XIV веке в династию Рюриковичей была вплетена еще одна династия Калиты, но и она могла бы прекратить свое существование, если бы не договор, заключенный между двоюродными братьями Дмитрием и Владимиром – героями Куликовской битвы, о недопущении розни в поредевшей семье Даниловичей, который имел важное значение в связи с имевшим весьма тяжелые последствия, как для княжеской династии, так и для государства в целом, событием. Во второй половине XIV века на Русь обрушилась «черная смерть» – эпидемия чумы, которая до этого пятнадцать лет свирепствовала на Востоке – в Китае, в Индии и монгольских землях. В своей работе «Настало время обнажить меч. Князь Владимир Храбрый Донской и эпоха Куликовской битвы» О.Г. Вронский писал: «Не пощадила чума ни высших иерархов Русской Православной церкви, ни московский княжеский дом» [3, с.18]. Московская династия оказалась в ситуации, когда старания Ивана Калиты, Даниила Московского и Симеона Гордого по объединению земель русских могли быть перечеркнуты последствиями «черной смерти».

В 1353 году от чумы скончались митрополит Киевский Феогност, а вслед за ним и сыновья Симеона Гордого, а затем и сам

Симеон, завещая своим братьям Ивану и Андрею жить и править в дружбе и согласии. Однако и им суждено было погибнуть от чумы: на сороковой день после смерти Симеона умирает Андрей, а на шестом году правления в 1359 году смерть настигла и Ивана.

Теперь старшими в московском княжеском роде оставались 9-летний Дмитрий (будущий – Донской), 5-летний Иван (Малый) и 6-летний Владимир Серпуховской (будущий – Храбрый). Когда же в 1364 году «чума вернулась и унесла в могилу 10-летнего Ивана», Дмитрий и Владимир остались вдвоем [20, с.97]. Именно в этот момент между двумя двоюродными братьями был заключен договор, который связал их нерушимыми обязательствами быть во всем быть заодно. Дмитрий закреплял за собой владения Семена Гордого и Ивана Красного, а Владимир – удел своего отца Андрея Серпуховского. И успех русского оружия в Куликовской битве был обусловлен именно крепкой дружбой и взаимовыручкой братьев в этом сражении.

Отголоском данной темы является и союз братьев Ивана III (Андрея Углицкого и Бориса Волоцкого) в разгар нашествия Ахмата на Русь в 1480 году, которые до этого события находились в ссоре, так как были недовольны ущемлением своих удельных прав со стороны старшего брата.

Узнав о движении войска Ахмата, из Великих Лук братья послали посольство к Казимиру IV, пытаясь склонить его к интервенции или иному виду помощи. Возможность соединения с польско-литовским войском на фоне уже идущей войны с Ливонией была вполне реальной, и перевес сил был бы тогда явно не в пользу Ивана III.

Посредничество духовенства русского, а также отсутствие ожидаемой поддержки от Литвы, Пскова и Новгорода в разгар общерусского противостояния с Ахматом на Угре послужил поводом к примирению братьев. Князя Андрей и Борис Васильевичи просили о прощении со стороны великого князя Ивана III на церковно-служилом соборе в Москве 30 сентября 1480 года. Иван III отчасти удовлетворил требования братьев и заключил с ними мир. В

результате отряды удельных князей влились в великокняжеское войско в конце октября накануне ледостава на Угре, что было очень своевременным усилением и способствовало отступлению Ахмата.

### **Изменения в сфере семейных отношений в XVIII – XIX вв.**

До XVIII века во всех слоях общества были распространены большие патриархальные семьи. Значительное изменение семейных отношений произошло в ходе петровских преобразований. Реформы начала XVIII века обусловили новый уровень экономических отношений, повсеместное развитие образования в стране, что, в свою очередь, способствовало формированию нового типа людей и других взглядов на семейные отношения. Если раньше главой семьи беспрекословно признавался отец (муж), то под влиянием образования семейно-патриархальные отношения уходили в историю. На императорскую авансцену выходили женщины. И в этом немалая заслуга Петра Великого. И дело не только в изменении порядка престолонаследия, в котором значилось, что «при отсутствии сыновей престол могла наследовать старшая из дочерей», а еще и в изменении самого статуса женщины при дворе. Петр ввел новую традицию – присутствие на балах и собраниях придворной аристократии (ассамблеях) представительниц женского пола. Отношение общества к ним было неоднозначным, не сразу прижились подобные нововведения, однако, несомненно, это был первый шаг к формированию иного отношения к придворным дамам, и не случайно и то, что XVIII век получил название «женский век» в русской истории.

Возвращаясь к изменению порядка наследования престола, отметим, что причиной этому стали непростые взаимоотношения самого Петра Великого и его сына – царевича Алексея – участника заговора против отца. Причиной тому можно считать разность характеров Петра и Алексея, а также обиду сына, затаенную еще в детстве после ссылки матери Евдокии Лопухиной в Суздальско-Покровский монастырь, а также нежелание сына

продолжать реформы отца, которые для Петра были делом всей его жизни. Как отмечает П. Ковалевский: «Петр и Алексей олицетворяли собой новую зарождающуюся Россию и старую отжившую Русь, просвещение и невежество, мощь и слабость. Отдав всю свою гениальную жизнь на пересоздание государства, Петр оказался перед дилеммой: сын или царство? Обыкновенный человек едва бы колебался в выборе в пользу своего ребенка, но Петр предпочел Отечество и заплатил самую большую цену, какую только может заплатить человек» [8, с.395].

Значительные изменения в семейных отношениях происходят в следующем столетии. Важным явлением середины XIX века является изменение статуса женщины, когда они сами активно заявляют о своих правах. Как отмечает журналист конца XIX века В. Чуйко: «до 1870-х г., т.е. до «демократизации общества» роль женщины замыкалась на семье, но после реформ Александра II «женщины принялись искать труда, стали учиться» [21, с.26].

Как известно, в 1869 году в Санкт-Петербурге открылись Аларчинские женские курсы, а в Москве в этом же году – Лубяньские курсы. Они, а также курсы Гурье и Бестужевские курсы, сыграли очень важную роль в развитии женского образования в России и просуществовали до 1917 года.

Все эти изменения находили свое отражение в журналистике, литературе, живописи и, таким образом, формировали новый облик нации, новые ценности. При этом семья, впитывая новое, по-прежнему оставалась центром духовного воспитания нового поколения, ретранслятором лучших отечественных традиций.

В ходе отмены крепостного права и последующих реформ Александра II менялись устои не только дворянского сословия, но и крестьянства. Как отмечает современник Великих реформ: «отмена крепостного права, введение новых судов, развитие крупной фабрично-заводской промышленности, проложение рельсовых путей – все это, отразившись очень сильно на экономическом быту сельского люда, внесло много нового и в сферу его нравов и обычаев» [2, с.59]. В крестьянском

миру, как и в среде привилегированного общества, устанавливается традиция прислушиваться к мнению будущих молодоженов в выборе брачного партнера. Более снисходительными становятся отношения мужа к жене и родителей к детям, при этом сохраняются вековые традиции почитания родителей.

Великие реформы Александра II, тем не менее не смогли изменить отношение Александра II к своей супруге и повлиять на правильное отношение к верности в брачном союзе. Так, цесаревич Александр (будущий Александр III) весьма отрицательно относился к любовным похождениям своего отца Александра II, переживая за здоровье своей матери – Марии Александровны, подорванное бесконечными изменами супруга. Именно неприятие измены в браке стало для Александра III важной основой, на которой строились его отношения с датской принцессой Дагмарой (в крещении – Марией Федоровной).

#### **Значение семьи и семейных ценностей в XX столетии**

Переходя к значению семьи и ее оценке российским обществом в XX веке, отметим, что именно в этом столетии знаменитые семьи России оказали огромное влияние на историю и культуру страны. Благодаря своему богатству и положению, они были способны не только финансировать и поддерживать искусство, науку и образование, но и влиять на социальные и политические процессы. Многие из этих семей стали основателями крупных предприятий, банков (Гинцбург, Поляковы, Второвы), фондов и музеев (Бахрушины, Третьяковы). Их достижения в бизнесе и промышленности принесли им значительные богатства, но также способствовали экономическому развитию России и созданию новых рабочих мест.

Некоторые представители знаменитых семей стали выдающимися деятелями науки и искусства. Они финансировали научные исследования, поощряли талантливых ученых и художников, стремились к духовному развитию и просвещению общества (Рябушинские, Морозовы, Ма-

монтовы). Благодаря их усилиям, были основаны и развиты многие научные и образовательные учреждения, а также созданы значимые художественные коллекции и музеи. Влияние и достижения знаменитых семей России в истории были многообразными и охватывали различные аспекты общественной жизни. Их вклад в экономику, культуру, науку и политику оказался значимым и оставил неизгладимый след в истории страны.

Революция 1917 года, безусловно, оказала влияние на оценку института семьи русским, а потом и советским обществом. Изменилось отношение к браку, на смену церковному венчанию в Советском Союзе явилась новая форма – брак, зарегистрированный в органах ЗАГСА. В создании семьи и ее сохранении теперь был заинтересован не только сам человек, а государство.

В 20-е годы XX века отношение к семье ухудшилось, представители левых взглядов считали брак буржуазным пережитком и некоторые из них предлагали гражданский брак вместо официально оформленного. Но именно в этот период в начале 20-х годов Совнаркомом был принят декрет об оплачиваемом отпуске по беременности и родам (отсюда пошло название «декретный отпуск»).

В 30-е годы в связи с перегибами, допущенными в 20-е, отношение к семье меняется, подчеркивается важность семейных ценностей и их ключевое значение, появляется термин «советская семья».

В 40-х годах именно семья и ее традиции помогли вынести нашему народу на своих плечах Великую Отечественную войну и выстоять в послевоенный период. В период «хрущевской оттепели» посыл Н.С. Хрущева о наличии у каждой советской семьи отдельной квартиры заканчивается масштабным квартирным строительством, начинается активное строительство системы яслей и детских садов, создаются медицинские учреждения для охраны здоровья матери и ребенка.

В период с 1964 по 1985 гг. бесплатность получения образования, наличие системы детских садов и яслей, получение «брежневских» квартир, а также улучшение со-

циально-экономического положения семей, относительной дешевизны продуктов и детских товаров внушали советскому гражданину уверенность в завтрашнем дне и стабильном развитии государства. Апофеозом этого направления политики государства стали решения в середине 80-х гг. о возможности получать трехлетний оплачиваемый отпуск после рождения ребенка. На это решение население откликнулось серьезным увеличением рождаемости в конце 80-х годов.

Перестройка и начавшиеся перемены привели к демографической яме в 90-е годы и снижению деторождаемости, и только национальные проекты нового XXI столетия позволили улучшить демографическую ситуацию в стране и по-новому взглянуть на важность многодетных семей, в том числе и для укрепления государства.

### **Заключение**

Подводя итог отношению к семье и семейным ценностям в разные исторические периоды, необходимо отметить, что именно этот институт помог выстоять русскому народу и государству в непростые времена.

Княгиня Ольга, как известно, отомстившая за смерть мужа языческими методами, при этом сохранившая верность в браке и память об Игоре, впоследствии стала первой в русской истории женщиной, принявшей христианство; ее же примеру последовал и ее внук Владимир, обративший в православную веру и дружину, и народ русский. Плач Ярославны в «Слове о полку Игореве» стал символом женской скорби по убитым мужьям, братьям и сыновьям и в XII, и позднее в XIV столетии, после битвы на Куликовом поле. Евдокия Московская – жена Дмитрия Донского не только помогала мужу молитвами и верой в 1380 году, но руководила сбором войск на защиту Москвы во время нашествия хана Тамерлана в 1395 году. Елена Глинская – мудрая жена Василия III – помогала и в царствовании и правила после смерти мужа (заключила перемирие с Великим княжеством Литовским, со Швецией, мир с Польшей, также была инициатором важнейшей денежной реформы,

начатой в 1535 году, способствовавшей стабилизации экономики страны). Жены, несомненно, поддерживали мужей в разные времена: и в XVI веке Анастасия Романовна (первая жена Ивана IV) умела усмирять грозный нрав своего мужа и потому данный этап называют светлым периодом его царствования; также особым даром обладала и Ирина Годунова, благодаря которому она влияла не только на Федора Иоанновича, но и на политику русского государства в конце XVI века; и в бунташный век Мария Милославская поддерживала Алексея Михайловича во время событий в Коломенском, что, к сожалению, сказалось на здоровье ее детей (Иван и Федор родились болезненными); и в непростой XVIII век (Екатерина I умела успокаивать Петра I во время его конвульсивных приступов, а также спасла его от гибели в турецком плену во время Прутского похода, по одной из версий, проявив решительность и отправив турецкому визирю все свои драгоценности в обмен на заключение мира). Как известно, после возвращения в Петербург Петр I учредил даже орден святой Екатерины в честь (будущей) жены с девизом: "Трудами сравнивается с супругом".

И в XIX столетии немецкие принцессы оказались верными спутницами русских императоров и в радости, и в горе (Елизавета Федоровна и Александра Федоровна стали последними женами в династии Романовых, разделившими печальную участь своих мужей – великого князя Сергея Александровича и императора Николая II).

Семья укрепляла государство и в период раздробленности, и в смутное время, и в период междуцарствия. Подтверждением тому служит памятник древнерусской литературы «Повесть о Петре и Февронии» – муромских князя и княгини, после ухода которых из города в нем вместо утраченного мира и спокойствия началась борьба боярских группировок за власть. Создание повести связано с первым московским церковным собором 1547 года, на котором Митрополит Макарий решил канонизировать русских святых [14].

История любви Муромского князя и крестьянки, ум и кротость которой помо-

гают ей в борьбе против бояр, изложенная Ермолаем-Еразмом в 60-х гг. XVI века, стала символом образа супругов, близкого не только церковным, но и нравственным идеалам, и мотивом к их канонизации. А 8 июля 2022 в нашей стране был официально установлен праздник – День семьи, любви и верности, приуроченный к православному дню памяти святых князя Петра и его жены Февронии.

Именно семья и поныне остается той сферой, где исконно должен царить высший стандарт человеческого бытия (идеал, совершенство), где духовные ценности (добро, любовь, сострадание, милосердие, забота, доверие) обретают тот сокровенный смысл, который и помогает развиваться и укрепляться нашему отечеству.

#### Список источников:

1. Акты Московского государства, изданные Императорской Академией наук. Т. 1 / под ред. чл.-кор. акад. Н.А. Попова. – СПб.: Типография Императорской Академии наук, 1890–1901.
2. Весин Л. Современный великорус в его свадебных обычаях и семейной жизни // Русская мысль. 1891. Кн. IX. С. 59 – 88.
3. Вронский О.Г. Настало время обнажить меч. Князь Владимир Храбрый Донской и эпоха Куликовской битвы. – Тула, 2018.
4. Зимин А.А. Законодательные памятники русского государства конца XV — начала XVII вв.: учеб. пособие. — М., 1961.
5. Достойные титулов /авт.-сост. В.А. Благово. – М.: Вече, 2017. – 320 с.
6. История государства и права России: Учебник. — 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Юристъ, 2004.
7. Ключевский, В.О. Полный курс русской истории: в одной книге / В.О. Ключевский; в совр. излож. Лиф фон Паль. – М., 2009.
8. Ковалевский П. От Ивана Грозного до Павла I. Русские цари глазами психиатра. – М., 2023.
9. Лещенко В.Ю. Семья и русское православие (XI-XIX вв.). – СПб. 1999.
10. Миронов Б.Н. Семья: нужно ли оглядываться в прошлое? // В человеческом измерении. – М., 1989.
11. Миронов Б.Н. Социальная история России. – СПб. 2000. Т. 1.
12. Муравьева М.Г. История брака и семьи: западный опыт и отечественная историография // Семья в ракурсе социального знания. – Барнаул, 2001.
13. Переписка царя Михаила Федоровича, царицы Евдокии Лукьяновны и инокини Марфы с патриархом Филаретом, во время путешествия государя на богомолье в Троицкий Сергиев монастырь(1627) // Текст воспроизведен по изданию: Письма русских государей и других особ царского семейства, изданные археографической комиссией. Т.1. – М., 1848.
14. Повесть о Петре и Февронии Муромских. Библиографическое описание: Библиотека литературы Древней Руси /РАН. ИРЛИ; Под ред. Д. С. Лихачева, Л. А. Дмитриева, А. А. Алексеева, Н. В. Поньрко. – СПб.: Наука, 2000. – Т. 9: Конец XIV – первая половина XVI века.
15. Орлов И.Б. Семейная история: от истории домохозяйства к вопросам внутрисемейных отношений // Вестник Тверского государственного университета. Серия История. 2009. № 2(19). С. 67-76.
16. Разумовская Е.А. Братья Орловы. – Ростов н/Д: Феникс, 2011.
17. Семенова, А. Н. Коллективная духовность как объективное основание нации и этничности / А. Н. Семенова // Личность. Культура. Общество. – 2009. – Т. 11, № 4(51-52). – С. 409-416.
18. Титулы, звучащие в веках / авт.-сост. В.А. Благово. – М.: Вече, 2017.
19. Царственная слава / авт.-сост. В.А. Благово. – М.: Вече, 2017.
20. Щербакова И.К., Аветисян И.А. Возвышение Москвы в XIV веке: случайность или закономерность? // Актуальные проблемы управления – 2018: материалы 23-й Международной научно-практической конференции. Том Выпуск 3. – М., 2019, с.97-100.
21. Чуйко В. Современные женщины-писательницы // Наблюдатель - 1899. №4.

#### References:

1. Acts of the Moscow State, issued by the Imperial Academy of Sciences. Vol. 1 / ed. chl.-cor. Academician N.A. Popov. – St. Petersburg: Printing House of the Imperial Academy of Sciences, 1890-1901.
2. Vesin L. Modern Velikorus in his wedding customs and family life // Russian Thought. 1891. Book IX. pp. 59-88.
3. Vronsky O.G. The time has come to draw the sword. Prince Vladimir the Brave of the Don and the era of the Kulikovo Battle. – Tula, 2018, p.67.
4. Zimin A.A. Legislative monuments of the Russian state of the late XV — early XVII centuries: textbook. the manual. — M., 1961.
5. Worthy of titles /author-comp. V.A. Blagovo. – M.: Veche, 2017. 320 p.
6. The history of state and law of Russia: Textbook. — 3rd ed., reprint. and additional – M.: Jurist, 2004.
7. Klyuchevsky, V.O. The complete course of Russian history: in one book / V.O. Klyuchevsky; in modern exposition. Lief von Pal. – M., 2009. p. 395.
8. Kovalevsky P. From Ivan the Terrible to Paul I. Russian Russian tsars through the eyes of a psychiatrist. – M., 2023.
9. Leshchenko V.Yu. Family and Russian Orthodoxy (XI-XIX centuries.). – St. Petersburg. 1999.
10. Mironov B.N. Family: is it necessary to look back into the past? // In the human dimension. – M., 1989.
11. Mironov B.N. Social history of Russia. – St. Petersburg, 2000. Vol. 1.
12. Muravyeva M.G. The history of marriage and family: Western experience and domestic historiography // Family in the perspective of social knowledge. Barnaul, 2001. p. 5.
13. Correspondence of Tsar Mikhail Fedorovich, Tsarina Evdokia Lukyanovna and nun Marfa with Patriarch Filaret, during the emperor's pilgrimage to the Trinity Sergius Monastery (1627) // Text reproduced from the edition: Letters of Russian sovereigns and other persons of the royal family, published by the archeographic commission. Vol.1- M., 1848.
14. The story of Peter and Fevronia of Murom. Bibliographic description: Library of Literature of Ancient Russia / RAN. IRLI; Edited by D. S. Likhachev, L. A. Dmitriev, A. A. Alekseev, N. V. Ponyrko. – St. Petersburg: Nauka, 2000. – Vol. 9: The end of the XIV – the first half of the XVI century.
15. Orlov I.B. Family history: from the history of the household to the issues of intra-family relations // Bulletin of Tver State University. A series of Stories. 2009. No. 2(19). pp. 67-76.
16. Razumovskaya E.A. The Orlov Brothers. – Rostov n/A: Phoenix, 2011. – 220 p.
17. Semenova, A. N. Collective spirituality as an objective foundation of the nation and ethnicity / A. N. Semenova // Personality. Culture. Society. – 2009. – Vol. 11, No. 4(51-52). – pp. 409-416.
18. Titles sounding in centuries / author-comp. V.A. Blagovo. – Moscow: Veche, 2017. – 320 p.
19. Royal glory / author-comp. V.A. Blagovo. – M.: Veche, 2017. – 256 p.
20. Shcherbakova I.K., Avetisyan I.A. The rise of Moscow in the XIV century: an accident or a pattern? // Actual problems of management – 2018: materials of the 23rd International Scientific and Practical Conference. Volume Issue 3. – M., 2019, pp.97-100.
21. Chuiko V. Modern women writers // The Observer - 1899. No.4.

УДК 342.553

DOI: [10.52176/2304831X\\_2024\\_02\\_431](https://doi.org/10.52176/2304831X_2024_02_431)

EDN: [WVXLYE](https://www.edn.ru/WVXLYE)

## Государственная услуга: трансформация представлений о работе с клиентами и подготовке специалистов многофункциональных центров

## Public service: transformation of perspectives about working with clients and training specialists of multifunctional centers



### **Татьяна Юрьевна Кротенко**

ФГБОУ ВО «Государственный университет управления»,  
доцент кафедры теории и организации управления,  
кандидат философских наук, доцент, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7029-0822>, Web of Science Researcher ID: <https://www.researcherid.com/rid/ABF-9525-2021>, SPIN-код: 5088-7656, AuthorID: 357063.

109542, Россия, Москва, Рязанский проспект, 99.

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

### **Tatyana Yu. Krotenko**

FSBEI HE "State University of Management", Associate Professor  
of the Department of Theory and Organization of Management,  
Candidate of Sciences in Philosophy, Associate Professor, ORCID:  
<https://orcid.org/0000-0001-7029-0822>, Web of Science Researcher  
ID: <https://www.researcherid.com/rid/ABF-9525-2021>, SPIN: 5088-  
7656, AuthorID: 357063.

99 Ryazan Avenue, Moscow, Russia, 109542.

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



### **Марина Борисовна Жернакова**

ФГБОУ ВО «Государственный университет управления»,  
доцент кафедры теории и организации управления,  
кандидат экономических наук, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1738-3776>, SPIN-код: 4923-8722, AuthorID: 661820.

109542, Россия, Москва, Рязанский проспект, 99.

e-mail: [mzhernakova@yandex.ru](mailto:mzhernakova@yandex.ru)

### **Marina B. Zhernakova**

FSBEI HE "State University of Management", Associate Professor  
of the Department of Theory and Organization of Management,  
Candidate of Sciences in Economics, Associate Professor,  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1738-3776>, SPIN: 4923-8722,  
AuthorID: 661820.

99 Ryazan Avenue, Moscow, Russia, 109542.

e-mail: [mzhernakova@yandex.ru](mailto:mzhernakova@yandex.ru)



**Ирина Анатольевна Румянцева**

ФГБОУ ВО «Государственный университет управления»,  
доцент кафедры теории и организации управления,  
кандидат экономических наук, доцент, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7752-8493>, SPIN-код: 8267-5224, AuthorID: 641367.  
109542, Россия, Москва, Рязанский проспект, 99.  
e-mail: [rumyantsevay@mail.ru](mailto:rumyantsevay@mail.ru)

**Irina A. Romyantseva**

FSBEI HE "State University of Management", Associate Professor  
of the Department of Theory and Organization of Management,  
Candidate of Sciences in Economics, Associate Professor, ORCID:  
<https://orcid.org/0000-0001-7752-8493>, SPIN: 8267-5224, AuthorID:  
641367.  
99 Ryazan Avenue, Moscow, Russia, 109542.  
e-mail: [rumyantsevay@mail.ru](mailto:rumyantsevay@mail.ru)

**Аннотация.**

В современном обществе на наших глазах формируется принципиально новое понимание задач и функций государства, взаимоотношений органов государственной власти и социума. Для упрощения системы связи государства и общества появляется такая категория как «государственные услуги». Основной задачей построения системы сервисного обслуживания является создание и развитие определенных инструментов, с помощью которых граждане, проживающие на своей территории, могли бы без серьезных технических сложностей и своевременно получить государственную услугу. В статье проанализированы способы организации государственных услуг в многофункциональных центрах, выявлены и представлены проблемы организации предоставления государственных услуг в многофункциональных центрах, разработан ряд рекомендаций по совершенствованию процесса оказания госуслуг, в частности, даны предложения по усовершенствованию внутрифирменного обучения персонала в многофункциональных центрах «Мои документы».

**Ключевые слова.**

Государственное управление, исполнительная власть, государственная услуга, организация предоставления госуслуг, оказание госуслуг, многофункциональные центры, подготовка специалистов, внутрифирменное обучение.

**Введение**

В процессе развития государства общество определяет для себя социально значимые факторы, а также функции, которые оно поручает и возлагает на государство. Для упрощения системы взаимосвязи государства и общества появляется такая категория как «государственные услуги». Основной задачей построения системы сервисного обслуживания является создание и развитие определенных инструментов, с помощью которых граждане, проживающие на своей территории, могли бы без серьезных технических

**Abstract.**

In modern society, before our eyes, a fundamentally new understanding of the tasks and functions of the state, the relationship between government bodies and society is being formed. To simplify the system of communication between the state and society, such a category as "public services" appears. The main task of building a service system is the creation and development of certain tools with the help of which citizens living in their territory could receive public services without serious technical difficulties and in a timely manner. The article analyzes ways of organizing public services in multifunctional centers, identifies and presents problems in organizing the provision of public services in multifunctional centers, develops a number of recommendations for improving the process of providing public services, in particular, proposals are given for improving in-house training of personnel in multifunctional centers "My Documents".

**Keywords.**

Public administration, executive power, public service, organization of the provision of public services, provision of public services, multifunctional centers, training of specialists, in-house training.

сложностей и своевременно получить государственную услугу.

В большинстве субъектов РФ уже созданы специальные многофункциональные центры (МФЦ) по предоставлению услуг населению, что делает их более доступными и удобными в получении. Главным преимуществом данных центров является оказание услуг в «одном окне», то есть заявитель может обратиться всего лишь в одну организацию с определенным перечнем документов, и на выходе получить готовый результат по услуге, для оказания которой он изначально обращался в центр.

Это бесспорно является важным преобразованием системы государственного управления [1-3]. Другими словами, – это инновация, которая в несколько раз упрощает жизнь не только населению в целом, но и бизнес-организациям, так как они тоже могут воспользоваться этой функцией. С развитием многофункциональных центров большое количество услуг как государственных, так и муниципальных, сократили сроки предоставления. Вместе с тем и уменьшились очереди в иных организациях государственной направленности. А в конечном итоге увеличился уровень удовлетворенности граждан работой государственных органов власти [4; 5].

Говоря о позитивных результатах в работе многофункциональных центров, присутствует и ряд проблем, с которыми сталкивается население при получении услуг. К сожалению, случаются такие ситуации, когда отсутствие определенной информации о сроках принятия решения, об условиях предоставления или же несоблюдение требований по оказанию услуг приводят к проявлению действий коррупционной направленности. Это лишь малая часть проблем, с которыми могут столкнуться люди при взаимодействии с органами власти. Помимо этого, больше всего трудностей раньше возникало при получении «сложных» услуг. К ним можно отнести те услуги, которые требуют участия не одного органа государственной власти, а нескольких, находящихся на разных уровнях. Тем самым, сбор необходимых документов и справок ложился на плечи заявителя, затрачивая на это его время, так как обмен информацией между органами власти не был налажен [6].

Исходя из вышеперечисленного, можно сделать вывод: внедрение принципа получения услуги с помощью «одного окна» в многофункциональных центрах «Мои документы», позволило преодолеть ряд трудностей, которые связаны с недоверием населения к органам государственной власти и развитием ситуаций, носивших коррупционный характер, однако не решило других проблем.

Госуслуга является одной из особо значимых государственных функций. При этом каждый специалист, работающий в данной сфере, рассматривает ее

по-разному. Зачастую, многие считают, что получение товара и получение услуги – это одно и то же. Безусловно, это не так. Главной характеристикой услуги является то, что она не обладает материальной формой, в отличие от товара. Однако, каждый из нас может объективно оценить качество ее исполнения. Для того, чтобы получить товар, нам необходимо для начала произвести его, а услуга соединяет в себе эти два этапа. То есть, получение услуги заявителем осуществляется в тот момент, когда сотрудники многофункционального центра ее производят. Можно сказать, что потребитель участвует в процессе ее возникновения (производства) [7-9].

Чтобы работа была выполнена качественно и своевременно, сотрудники центра должны слаженно выполнять все свои функции согласно разработанному административному регламенту, который содержит в себе определенные правила, порядок и стандарты выполнения административных процедур. В нем четко прописано, кто и в какой последовательности должен выполнять свои должностные обязанности (административные процедуры), которые предусмотрены для оказания той или иной услуги.

Качество предоставленной услуги определяется не только в предоставлении услуги в соответствии со стандартом, но и способностью удовлетворить потребности и запросы заявителей. Следовательно, можно сделать вывод: качество государственной услуги – это совокупность всех характеристик услуги, которые определяют ее способность принести удовлетворение потребности получателя.

Многофункциональный центр «Мои документы» (МФЦ) – это организация, которая предоставляет государственные услуги населению. Она служит связующим звеном между заявителем и государственными учреждениями. Такое посредничество дает возможность качественно и быстро оформить необходимые документы заявителям, а также помогает снизить бюрократизацию государственного управления и повысить прозрачность системы.

Большую популярность, последнее время, набирают онлайн формы обращений

за государственными услугами. Это очень удобно для многих категорий граждан: инвалидов, родителей, занятых уходом за малолетними детьми, работающих пенсионеров и др. Подать запрос на получение государственной услуги через официальные порталы не составляет особых сложностей. А за ходом оказания услуги можно следить через свой личный кабинет, не выходя из дома [10-12].

Таким образом, существование многофункциональных центров приносит огромную пользу не только гражданам, но и государству в целом. Услуги, которые оказывает данная организация, с каждым годом расширяются и дают возможность улучшать сервис обслуживания.

Цель исследования - проанализировать способы организации государственных услуг в многофункциональных центрах, выявить и представить проблемы организации предоставления государственных услуг в многофункциональных центрах, разработать полезные рекомендации по совершенствованию процесса оказания госуслуг, предложения по усовершенствованию внутрифирменного обучения персонала в многофункциональных центрах «Мои документы».

### **Основная часть** **Теоретический анализ**

Многофункциональный центр «Мои документы» – это организация, которая служит связующим звеном между заявителем и государственными учреждениями. Используя информацию с официальных сайтов органов исполнительной власти, материалы периодической печати и интернет-источников, опираясь на индивидуальный опыт, на сведения, полученные из бесед с работниками многофункциональных центров и пользователями услуг МФЦ, можно выделить несколько задач, которыми руководствуется ГБУ «Мои документы» при предоставлении услуг населению:

Во-первых, сотрудник обязан провести личный прием с заявителем. Появление возможности подачи заявлений в электронной форме не означает, что гражданину не нужно посещать учреждение. Сотрудник, занимающийся данным вопросом, должен в обязательном порядке

пригласить заявителя на прием для подтверждения личных данных гражданина.

Во-вторых, многофункциональному центру необходимо обеспечить сбор всех документов заявителя. Не всегда лицо, обратившееся в МФЦ, получает положительный ответ. Если отсутствуют документы или в них содержатся ошибки, исправления и т.д., заявителю отказывают.

В-третьих, организация и сбор всей информации от органов государственной власти, которая необходима для оказания услуги.

В-четвертых, выдача готового результата заявителю по услуге, за оказанием которой он обращался.

Помимо этого, многофункциональные центры выделяют для себя основные цели: упрощение процедуры подачи документов, сокращение сроков получения услуг, повышение качества обслуживания и предотвращение действий коррупционной направленности.

Несмотря на положительную динамику по многим показателям, все же присутствует ряд проблем при получении услуг: технические сбои на сайтах и порталах госуслуг; низкое качество предоставляемых услуг в электронном формате (большое количество готовых документов необходимо получить лично в одном из подразделений МФЦ, что часто связано с отсутствием электронной подписи; скорость взаимодействия между органами власти; слабая обеспеченность интернет-ресурсами районов, которые находятся в небольших муниципальных образованиях, отдаленных населенных пунктах и т.д.; наконец, недостаток квалифицированных сотрудников [13].

Анализируя материалы периодической печати и интернет-источников, а также индивидуальных бесед с работниками многофункциональных центров и пользователями услуг МФЦ, мы выделили направления, благодаря которым, можно повысить качество предоставления услуг:

- создание альтернативных каналов предоставления услуг (принцип многоканальности), когда заявителю предоставляется возможность использовать сразу несколько различных сайтов (каналов), при получении одной услуги;

- формирование бесплатной программы (платформы) дистанционного формата для нового метода обучения персонала, где каждый сотрудник многофункционального центра сможет повысить квалификацию;
- использование принципа проактивности (расставление приоритетов независимо от импульсивной реакции, то есть трезвая оценка ситуации).

На наш взгляд, необходимо наладить бесперебойное функционирование порталов и сайтов, где граждане получают государственные услуги. Чаще всего заявитель выбирает личный способ получения услуги. Именно поэтому нужно обеспечить исправную работу всех платформ госуслуг, но при этом обратить внимание на защиту персональных данных граждан, чтобы это не повлекло за собой хакерских атак. Ведь большинство людей боятся пользоваться данным сервисом из-за злоумышленников, которые могут воспользоваться личными данными;

Повысить компьютерную грамотность населения. Так как большое количество услуг перешли в электронный формат, не все граждане могут справиться с техническими сложностями. Именно поэтому необходимо обучить граждан новым навыкам, снизить страх при работе с компьютером. Попытки создания центров уже были, но из-за маленькой огласки они не пользовались спросом. Такие центры все же необходимы, требуется информирование граждан о существовании «курсов компьютерной грамотности» через источники массовой информации, радио, телевидению и т. д. [14];

Повысить квалификацию сотрудников многофункциональных центров. Зачастую работники, которые стоят за стойкой информации, не могут ответить на вопросы, поставленные заявителем. Следовательно, увеличивается время решения проблемы граждан. Необходимо обеспечить сотрудников МФЦ возможностью для развития своих трудовых навыков.

#### **Эмпирический анализ**

Для реализации большого количества функций необходимо наличие универсального персонала, способного быстро и качественно выполнить поставленные задачи.

В последние годы многие организации очень часто сталкиваются с проблемой низкоквалифицированных кадров. Тогда руководителям приходится выбирать один из способов для решения этой ситуации. Либо набирать новый персонал, который, в свою очередь, также может оказаться недостаточно квалифицированным. Этот вариант может быть некоторое время удобен организации: не нужно затрачивать время и деньги на мероприятия по повышению квалификации сотрудников, можно экономить на зарплате. Но такая политика может затянуть организацию в бесконечный поиск новых людей. Другой путь - обучить персонал, сформировать надежный коллектив. Это поднимет конкурентоспособность компании, даст ей возможность выйти на «новый уровень». Придерживаясь этой стратегии, организация обеспечит себе долгосрочное развитие и легкость внедрения любых IT-технологий в повседневную деятельность. Ведь сотрудники, благодаря получению новых навыков и знаний, без труда будут адаптироваться к меняющимся условиям.

Многофункциональные центры ГБУ «Мои документы», не являются исключением, при рассмотрении данной ситуации, особенно, если мы затрагиваем тему мобильного МФЦ «Мои документы».

В основном, каждый сотрудник ориентирован на свою сферу деятельности, в которой он работает. Но бывают ситуации, когда заявитель попадает в сложную ситуацию и ему необходима помощь персонала. Чаще всего в ответ на поставленный вопрос дается неполная, либо ошибочная информация. Возникают конфликты, гражданин находится в возбужденном эмоциональном состоянии и недоволен работой сотрудников и центра. Зачастую на помощь в таких ситуациях приходит руководитель, он налаживает отношения между конфликтующими сторонами и оказывает услугу сам.

#### **Результаты исследований**

Важнейший фактор, влияющий на отсутствие и быстрое устранение недопонимания в коллективе – это компетентность руководителя. Профессионализм, опыт, устойчивое понимание жизненных приоритетов, уникальности каждого из подчиненных дает возможность руководителю

держат под контролем происходящие события в своей команде и при необходимости быстро и безболезненно влиять на совершенствование ситуации.

Существует ряд правил, которыми должен руководствоваться персонал многофункционального центра при взаимодействии с заявителем:

- клиент всегда прав: в любой непонятной ситуации клиент может обратиться за помощью к сотруднику, и тот должен помочь ему в решении его проблемы, дать четкий и конструктивный ответ, не повышать голос, не оспаривать слова посетителя;

- главное – это профессионализм: каждый сотрудник работает быстро, внимательно, качественно, должна ощущаться личная ответственность за результат;

- необходимо беречь время клиента: экономить время и удовлетворить запросы посетителей;

- выслушать, услышать, помочь: нет одинаковых людей, каждый имеет свои запросы, проблемы. Именно поэтому сотруднику многофункционального центра необходимо понимать: каждый посетитель особенный, каждому нужен свой подход;

- доступно и удобно: центры стараются предоставить все необходимые условия, чтобы клиент мог своевременно и качественно получить услугу;

- дружелюбие и приветливость: придя в многофункциональный центр, посетитель должен чувствовать себя «как дома». Желанный гость должен быть встречен улыбкой, хорошим настроением, он должен уйти из отделения счастливее.

Благодаря командной работе сотрудников многофункциональных центров достаточное количество услуг можно получить по экстерриториальному принципу, т.е. в любом центре, независимо от места прописки. Это в несколько раз упрощает процесс подачи документов и получения нужного результата.

К сожалению, с каждым годом все чаще и чаще происходит потеря профессиональных навыков у сотрудников старшего поколения, которым становится сложнее следить и обучаться новым знаниям. Говоря про молодое поколение, хочется отметить, что все реже встречаются люди,

которые с умом и ответственностью относятся к своей работе. Именно поэтому возникают проблемы с недостатком компетентного персонала [15].

Внутрифирменное обучение – это определенные мероприятия, которые проводятся для подготовки новых сотрудников, и повышают квалификацию старых. Обычно, данные программы составляются для конкретного предприятия, и направлены, исключительно, на тот персонал, который готов пройти обучение.

Возможно внедрить новый метод обучения сотрудников, который будет основываться на онлайн обучении и сдачи экзаменационной сессии офлайн. Обучение можно разделить на два этапа, проходящие в разных формах взаимодействия. По опыту, изучение теоретической части онлайн будет очень востребовано среди сотрудников, которым, в первую очередь, сложно воспринимать новую информацию. Кто-то улавливает все налету, а кому-то необходимо время для осознания полученной информации. В новом формате каждый сотрудник сможет изучить теорию в своем темпе, и в то время, когда ему будет удобно это сделать. Говоря об экзаменационной части, хочу отметить, что она будет состоять не только из билетов, но и практики. Почему офлайн? Потому что только при живом общении можно объективно оценить уровень знаний и подготовки. Ведь бывают такие ситуации, когда человек зазубривает теорию и не может показать полученные навыки на практике.

Платформа «[profi.school](http://profi.school)» обладает достаточно большим количеством различных инструментов и вкладок, которыми могут пользоваться обучающиеся. К ним относятся:

1. «Рабочее пространство» - в данной области размещаются учебные материалы и задания (кейсы). Главными разработчиками являются сами преподаватели или менеджеры, которые проводят лекционные занятия. Хочу отметить, что студенты, могут проходить обучение как отдельно (просматривать запись урока), так и в группа в прямом эфире.

2. «Тестирование» - данная область позволяет проверить свои знания после прохождения урока с преподавателем. По-

мимо этого, студент может сразу узнать, где он допустил промах, и сделать работу над ошибками.

3. «Файл» - данный раздел достаточно прост. Он позволяет загрузить свою выполненную работу, если она не была связана с тестом. В следствии чего, преподавателю доставляется возможность проверить документ и выставить оценку в журнал успеваемости.

4. «Журнал» - этот раздел позволяет студенту просмотреть свои оценки за кейсы, которые он выполнял на протяжении обучения. Журнал будет формироваться в соответствии с заданиями, которые оставлял преподаватель. Если студент проходил тестирование онлайн, то результаты вносятся в систему автоматически. Это, в какой-то степени, упростит работу лектора.

5. «Новостная лента» — это своего рода события (новости), которые происходят в момент обучения. Как пример можно привести: дата и время лекций, дата экзаменов и т.д. Для того, чтобы студент не пропустил данную информацию, уведомления о событиях будут дублироваться у него на электронной почте.

Такой формат обучения поможет оценить качество подготовки сотрудника многофункционального центра к работе. Ведь он должен обладать не только хорошими профессиональными качествами, честностью, открытостью, но и уметь принимать правильные решения в сложных ситуациях, чтобы в реальной жизни он не оказался в такой стрессовой состоянии.

Платформа «profi.school» будет являться хорошим решением для тех компаний, которые готовы организовать обучение сотрудников без каких-либо затрат. Это позволит увеличить эффективность работы и подготовки персонала, как для стационарных, так и для мобильных центров МФЦ «Мои документы». Нельзя не отметить, что обязательным условием для качественной работы по обучению является обратная связь с коллегами.

### Заключение

Главным направлением развития общества, на сегодняшний день, является цифровое преобразование государственных органов и внедрение современных технологий в сферу обслуживания

граждан. В связи с тем, что показатели доступности и высокого качества работы государственных органов показывают хороший результат, важно не останавливаться на достигнутом, а двигаться только вперед.

Многофункциональный центр – это то место, где человек может получить все необходимые документы, и решить все вопросы, в которых у него возникают проблемы. Главная миссия МФЦ – комфортное и своевременное предоставление услуг как для отдельного субъекта, так и для организации в целом во всех точках нашей большой страны. Говоря другими словами, оказывать государственные и муниципальные услуги населению и предприятиям в любом месте, где бы они не находились. Помимо этого, многофункциональный центр является связующим звеном между органами исполнительной власти и гражданами.

Для эффективной работы организации необходим сплоченный и высококвалифицированный коллектив. Для того, чтобы избежать ситуаций, где сотрудник не силах помочь заявителю из-за недостатка знаний, необходимо постоянно и непрерывно обучать персонал, и давать возможность для реализации своих знаний и навыков, в том числе и непосредственно в стационарных и передвижных центрах оказания услуг «Мои документы». Система внутрифирменного обучения должна быстро и своевременно реагировать на проблемы, которые возникают в организации. Ведь, не реагируя на нее, можно потерпеть неудачу и в остальных поставленных компанией задачах.

Отсутствие высококвалифицированных сотрудников, может повлечь за собой дефицит специалистов, способных выполнять свою работу на высшем уровне и качественно помогать людям в получении необходимой информации.

#### Список источников:

1. Яровиков А.А. Повышение информационной грамотности населения в условиях цифровой экономики // Моя профессиональная карьера. - 2020. - Т. 2, № 11. - С. 204–211.
2. Демин А.В., Рыбальченко И.В., Зотов В.Б. [и др.] Управленческие приемы мотивации персонала в условиях цифровой экономики // Муниципальная академия. - 2022. - № 3. - С. 14-22. - DOI 10.52176/2304831X\_2022\_03\_14.
3. Райченко А.В. Декомпозиция задач администрирования, как предмета цифровизации управления экономикой // Инновации и инвестиции. - 2024. - № 1. - С. 143-147.
4. Кузьмина Е.Ю. Значение формирования положительного имиджа для современной организации. В сборнике: Проблемы развития современного общества. Сборник научных статей 7-й Всероссийской национальной научно-практической конференции. В 5-ти томах. Под редакцией В.М. Кузьминой. Курск, 2022. С. 56-59.
5. Зотов В. Б., Терехова К. О. Трудовые мигранты в городах, проблемы и пути их решения // Муниципальная академия. - 2021. - № 4. - С. 2-7. - DOI 10.52176/2304831X\_2021\_04\_2.
6. Антонов С.А. Проблемы развития инженерно-экономического образования в России // Экономическое возрождение России. - 2022. - № 4(74). - С. 91-101. - DOI 10.37930/1990-9780-2022-4-74-91-101.
7. Узунян А.С., Кузьмина Е.Ю. Влияние цифровой среды на мотивацию и профессиональное развитие сотрудников // Муниципальная академия. - 2022. - № 3. - С. 29-36. - DOI 10.52176/2304831X\_2022\_03\_29.
8. Зотов В.Б., Исаева М.И. Вопросы местного самоуправления в современных российских и иностранных исследованиях // Муниципальная академия. - 2023. - № 3. - С. 11-16. - DOI 10.52176/2304831X\_2023\_03\_11.
9. Антонов С.А. Развитие инженерно-экономической подготовки в России: отрасли, специалисты, учебные курсы // Экономическое возрождение России. - 2021. - № 3(69). - С. 123-133. - DOI 10.37930/1990-9780-2021-3-69-123-133.
10. Зотов В.Б., Свиридова П.А. Стратегический вектор развития инфраструктуры отрасли «Молодежная политика» в Тульской области // Муниципальная академия. - 2023. - № 4. - С. 294-301. - DOI 10.52176/2304831X\_2023\_04\_294.
11. Ермилина Д.А., Денисова И.В., Кануникова М.И., Лесникова О.В. Формирование и совершенствование конкурентной стратегии банка // Муниципальная академия. - 2023. - № 3. - С. 98-104.
12. Райченко А.В. Модернизация методологии исследований экономики и управления промышленным развитием // Экономика: вчера, сегодня, завтра. - 2023. - Т. 13, № 4-1. - С. 665-672. - DOI 10.34670/AR.2023.55.22.082.

13. Бобылева Н.В., Деревягина Л.Н., Сундукова Г.М., Шрамченко Т.Б. Современные подходы к формированию организационной культуры компании // Муниципальная академия. - 2023. - № 3. - С. 61-68. - DOI 10.52176/2304831X\_2023\_03\_61.
14. Сундукова Г.М., Деревягина Л.Н., Бобылева Н.В. Цифровой формат ведения деятельности предприятия: проблемы и возможности // Вестник БИСТ (Башкирского института социальных технологий). - 2023. - № 2(59). - С. 58-62. - DOI 10.47598/2078-9025-2023-2-59-58-62.
15. Жернакова М.Б., Кузьмина Е.Ю., Румянцева И.А. 3.1. Трансформация российского образования в условиях перехода к цифровой экономике. В книге: Образование в России и Китае на пороге цифровой эпохи. Министерство науки и высшего образования Российской Федерации, Государственный университет управления, Институт управления персоналом, социальных и бизнес-коммуникаций. Москва, 2023. С. 147-175.

#### References:

1. Yarovikov A.A. Increasing information literacy of the population in the digital economy // My professional career. - 2020. - T. 2, No. 11. - P. 204–211.
2. Demin A.V., Rybalchenko I.V., Zotov V.B. [and others] Management techniques for motivating personnel in the digital economy // Municipal Academy. - 2022. - No. 3. - P. 14-22. - DOI 10.52176/2304831X\_2022\_03\_14.
3. Raichenko A.V. Decomposition of administration tasks as a subject of digitalization of economic management // Innovations and investments. - 2024. - No. 1. - P. 143-147.
4. Kuzmina E.Yu. The importance of creating a positive image for a modern organization. In the collection: Problems of development of modern society. Collection of scientific articles of the 7th All-Russian National Scientific and Practical Conference. In 5 volumes. Edited by V.M. Kuzmina. Kursk, 2022. pp. 56-59.
5. Zotov V. B., Terekhova K. O. Labor migrants in cities, problems and ways to solve them // Municipal Academy. - 2021. - No. 4. - P. 2-7. - DOI 10.52176/2304831X\_2021\_04\_2.
6. Antonov S.A. Problems of development of engineering and economic education in Russia // Economic revival of Russia. - 2022. - No. 4(74). - P. 91-101. - DOI 10.37930/1990-9780-2022-4-74-91-101.
7. Uzunyan A.S., Kuzmina E.Yu. The influence of the digital environment on the motivation and professional development of employees // Municipal Academy. - 2022. - No. 3. - P. 29-36. - DOI 10.52176/2304831X\_2022\_03\_29.
8. Zotov V.B., Isaeva M.I. Issues of local self-government in modern Russian and foreign studies // Municipal Academy. - 2023.

- No. 3. – P. 11-16. – DOI 10.52176/2304831X\_2023\_03\_11.
9. Antonov S.A. Development of engineering and economic training in Russia: industries, specialists, training courses // Economic revival of Russia. – 2021. – No. 3(69). – pp. 123-133. – DOI 10.37930/1990-9780-2021-3-69-123-133.
10. Zotov V.B., Sviridova P.A. Strategic vector for the development of infrastructure in the “Youth Policy” industry in the Tula region // Municipal Academy. – 2023. – No. 4. – P. 294-301. – DOI 10.52176/2304831X\_2023\_04\_294.
11. Ermilina D.A., Denisova I.V., Kanunikova M.I., Lesnikova O.V. Formation and improvement of the bank’s competitive strategy // Municipal Academy. – 2023. – No. 3. – P. 98-104.
12. Raichenko A.V. Modernization of the methodology for researching economics and industrial development management // Economics: yesterday, today, tomorrow. – 2023. – T. 13, No. 4-1. – pp. 665-672. – DOI 10.34670/AR.2023.55.22.082.
13. Bobyleva N.V., Derevyagina L.N., Sundukova G.M., Shramchenko T.B. Modern approaches to the formation of a company’s organizational culture // Municipal Academy. – 2023. – No. 3. – P. 61-68. – DOI 10.52176/2304831X\_2023\_03\_61.
14. Sundukova G.M., Derevyagina L.N., Bobyleva N.V. Digital format for conducting enterprise activities: problems and opportunities // Bulletin of BIST (Bashkir Institute of Social Technologies). – 2023. – No. 2(59). – pp. 58-62. – DOI 10.47598/2078-9025-2023-2-59-58-62.
15. Zhernakova M.B., Kuzmina E.Yu., Rumyantseva I.A. 3.1. Transformation of Russian education in the context of the transition to a digital economy. In the book: Education in Russia and China on the threshold of the digital era. Ministry of Science and Higher Education of the Russian Federation, State University of Management, Institute of Personnel Management, Social and Business Communications. Moscow, 2023. pp. 147-175.

УДК 352.07

DOI: [10.52176/2304831X\\_2024\\_02\\_440](https://doi.org/10.52176/2304831X_2024_02_440)

EDN: [WYYWAL](https://www.edn.ru/WYYWAL)

## Организационные и содержательные аспекты работы органов местного самоуправления с населением в городе Москве (на материалах муниципального округа «Сокольники»)

### Organizational and substantive aspects of the work of local governments with the population in the city of Moscow (based on the materials of the Sokolniki Municipal District)



**Наталья Сергеевна Гегедюш**

ФГБОУ ВО «Государственный университет управления»,  
доцент кафедры государственного и муниципального  
управления, кандидат социологических наук, доцент,  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2659-4743>, SPIN-код: 5598-2563,  
AuthorID: 666060  
Россия, г. Москва  
e-mail: [gegedush@rambler.ru](mailto:gegedush@rambler.ru)

**Natalia S. Gegedyush**

FGOBU VO «State University of Management», Associate Professor,  
Department of state and municipal governance, Ph.D. in  
Sociology sciences, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2659-4743>,  
SPIN-код: 5598-2563, AuthorID: 666060  
Russia, Moscow, e-mail: [gegedush@rambler.ru](mailto:gegedush@rambler.ru)



**Софья Александровна Литвиненко**

Аппарат Совета депутатов муниципального округа  
Сокольники города Москвы, начальник организационного  
отдела, ФГБОУ ВО «Государственный университет  
управления», магистрант кафедры государственного и  
муниципального управления  
Россия, г. Москва  
e-mail: [kidsgc@mail.ru](mailto:kidsgc@mail.ru)

**Sofya A. Litvinenko**

Staff of the Council of Deputies of the Sokolniki Municipal District  
of Moscow, Head of the Organizational Department, State  
University of Management, Graduate student of the Department  
of Public and Municipal Administration  
Russia, Moscow, e-mail: [kidsgc@mail.ru](mailto:kidsgc@mail.ru)

**Аннотация.**

Постоянное взаимодействие с населением для муниципальной власти является краеугольным камнем организации выполнения вопросов местного значения. В этом направлении муниципальные образования из года в год наращивают практики применения разных форм. В науке и практике публичного управления описан опыт основных и наиболее распространенных типов муниципальных образований, тогда как опыту внутригородских муниципальных образований городов федерального значения внимания практически не уделяется. В настоящей статье представлены итоги анализа практики применения различных форм работы с населением в муниципальном округе Сокольники города Москвы и на этом примере сделаны обобщения для муниципальных округов столицы.

**Ключевые слова.**

Работа с населением, муниципальные округа, внутригородские муниципальные образования, местное самоуправление.

**Введение**

В рамках реализации концепции «власти шаговой доступности» для приближения местного самоуправления к населению органы муниципальной власти особое внимание на протяжении многих последних лет уделяют организации работы с местными жителями. 20.04.2023 на заседании Совета по развитию местного самоуправления Президент России В.В. Путин акцентировал, что муниципальные власти должны находиться с жителями в постоянном контакте, внимательно слушать и слышать их запросы и реагировать на последние. В его выступлении прозвучали необходимые характеристики процесса общения с жителями, а именно, регулярность и результативность [2]. Анализируемое направление деятельности достаточно специфичное, поскольку даже достижение таких положительных результатов как наличие выстроенных каналов коммуникации между муниципальной властью и жителями, повышение уровня доверия жителей к власти, не являются основаниями для снижения темпов работы и отказа от применения различных новшеств. Таким образом, должностным лицам местного самоуправления, участвующим в организации работы с жителями, нужно поддерживать знания инновационных подходов и технологий в деятельности органов власти в актуальном состоянии.

В городах федерального значения за счет одновременной работы в их админи-

**Abstract.**

Constant interaction with the population for the municipal government is the cornerstone of the organization of the implementation of issues of local importance. In this direction, municipalities are increasing the practice of using different forms from year to year. In the science and practice of public administration, the experience of the main and most common types of municipalities is described, whereas practically no attention is paid to the experience of inner-city municipalities of cities of federal significance. This article presents the results of the analysis of the practice of using various forms of work with the population in the Sokolniki municipal district of Moscow and generalizations for the municipal districts of the capital are made on this example.

**Keywords.**

Work with the population, municipal districts, inner-city municipalities, local government.

стративно-территориальных образованиях региональных исполнительных органов (в Москве – префектуры, управы, в Санкт-Петербурге – администрации районов, в Севастополе – районные государственные администрации) и муниципальных органов внутригородских муниципальных образований восприятие местного самоуправления как уровня публичной власти несколько искажено. Часто местные жители не разделяют эти уровни власти, полагая, что все в городе делается силами государства. В этой связи для указанных территорий построение эффективного взаимодействия органов местного самоуправления с населением является, как считаем, зоной постоянного контроля и совершенствования методики работы. Актуальность направления исследования определяется числом внутригородских муниципальных образований в ГФЗ. С 2015 года после формирования муниципалитетов на территориях двух принятых в состав России новых регионов число указанного типа муниципальных образований стабильно составляет 267 единиц, из которых в Москве – 146, в Санкт-Петербурге – 111, в Севастополе – 10 [8].

Статус столицы, регулируемый законом РФ от 15.04.1993 № 4802-1 [3], устанавливает дополнительные требования к процессу разграничения полномочий между федеральным и городским (региональным) уровнями публичной власти, что отражается и на организации местного самоуправ-

ления, определяя специфику Москвы не только среди регионов России, но и среди ГФЗ. Цель настоящего исследования – на материалах внутригородского муниципального образования «Муниципальный округ Сокольники города Москвы» дать характеристику действующих форм и выделить перспективные формы работы муниципальных органов с населением.

### **Обзор литературы**

Взаимодействие органов муниципальной власти с населением изучается в современной науке через призму участия жителей в решении вопросов местного значения. Соответственно, тематика большинства работ перекликается с перечнем законодательно установленных форм, а логика их изложения включает описание процедур, составляющих эти формы, и проблемы их реализации. Довольно часто подобные результаты исследований носят практикоориентированный характер, следовательно, их адресатами являются органы местного самоуправления. Именно такие работы представлены на сайтах региональных советов муниципальных образований и иных межмуниципальных организаций, ассоциаций и органов территориального общественного самоуправления.

Обратная ситуация, когда материалы ориентированы на жителей муниципальных образований и включают простые пояснения их действий для всех законодательных случаев участия в развитии местных сообществ, также имеют место быть. На сайте Думы и администрации города-курорта Железноводска (Ставропольский край) в помощь гражданам, желающим проявить себя, размещена статья «Участие населения в осуществлении местного самоуправления» [12]. Другой пример: специалисты Центра МСУ Института управления и регионального развития РАНХиГС в 2023 году опубликовали тематическое издание из серии «Муниципальная библиотека» по вопросам участия населения в управлении муниципалитетом [13]. Кроме научно-популярной литературы широко представлена исследовательская, на наиболее существенные работы которой мы и обратим внимание.

Интересной представляется точка зрения И.В. Мерсияновой, которая еще в 2008

году поставила вопрос о необходимости создания социальной базы местного самоуправления, вкладывая в это понятие всю совокупность жителей муниципалитета, которые реализовали право на участие в решении вопросов местного значения или, по крайней мере, ориентированы на это [7]. Мало освещаемый ракурс в отношениях «муниципальная власть – население» затрагивает в своих работах Е.Н. Татаурова, установившая распространение в среде муниципальных служащих стереотипное отношение к управляемому ими местному сообществу. Так, по мнению муниципальных служащих, выявленному посредством социологического опроса, незначительный интерес к участию в местном самоуправлении местные жители проявляют в силу того, что среди последних широко распространено социальное иждивенчество (52 % ответов), имеет место безразличие к состоянию общественных дел (48 % ответов), отсутствуют знания о местном самоуправлении (45 % ответов) [11]. Э.Ю. Майкова и Е.В. Симонова в серии региональных исследований в период с 2012 по 2022 годы выявили и описали факторы, определяющие доверие жителей к муниципальным органам, в числе которых традиции и менталитет, социальный контекст, состояние местного самоуправления и его образ в сознании россиян, система взаимодействия власти и населения [10].

Более поздние по времени исследования фокусируются на моделях и способах взаимодействия с жителями. Так, Г.О. Барбаков, И.А. Курашенко, О.В. Устинова дали характеристику структурно-функциональной модели взаимодействия органов местного самоуправления и населения [1]. Обобщение подходов к организации гражданского участия в местном самоуправлении дают А.Н. Широков и С.Н. Юркова [14]. В.Б. Зотов анализирует и описывает связи муниципальной власти с институтами гражданского общества [5, 6]. В то же время, при всем многообразии направлений исследований работы с населением на муниципальном уровне практически не встречается аналитика по практикам взаимодействия в внутригородских муниципальных образованиях города Москвы.

Данная статья является некоторым вкладом в эту тему.

#### **Методы исследования**

Изучение вопросов организации работы с населением в муниципальных округах Москвы основано на качественных методах, таких как анализ документов, сравнительный анализ правовых актов, системный анализ, метод наблюдений, метод кейс-стади, а также на количественных методах - сбор и анализ числовых данных, статистический анализ.

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

При обсуждении и анализе участия жителей в осуществлении местного самоуправления в Москве следует учитывать ряд факторов. Прежде всего, это особенности статуса столицы, организации публичной власти в Москве как субъекте федерации, поскольку они отражаются на правовом регулировании форм участия жителей в управлении и собственно совокупности таких форм. Специализированная глава закона города Москвы от 06.11.2002 № 56 [4] включает только пять из пятнадцати установленных федеральным законом от 06.10.2003 № 131-ФЗ [15] форм, в их числе: местный референдум; обращения жителей в органы и к должностным лицам; правотворческая инициатива; территориальное общественное самоуправление; опрос граждан. Статья 2 указанного закона гарантирует возможность муниципальных выборов и других форм прямого волеизъявления, а также участие через органы власти. Стоит также учитывать работу муниципальных депутатов с избирателями посредством личных приемов, публичных мероприятий, предоставления отчетов о своей работе на личных встречах и через сайт, СМИ. Однако, в сумме перечисленные формы не дают всего многообразия, определенного федеральным законом, тогда как в Уставе муниципальных округов Москвы [9] зафиксированы все федеральные нормы кроме сходов граждан, в том числе с полномочиями представительного органа, и старосты сельского населенного пункта.

Второй фактор, с учетом которого стоит проводить анализ, – состояние городского (регионального) бюджета. Финансовая

устойчивость бюджета Москвы позволяет государственной власти города направлять средства на финансирование проектов по развитию форм участия горожан в процессах управления территорией. Третий фактор – ориентация городских властей на применение инновационных способов вовлечения горожан в публичное управление, основанных на информационно-коммуникационных технологиях. В частности, краудсорсинговые проекты аккумулированы на портале «Сервисы и проекты Москвы по управлению городом и домом», обслуживаемом ГКУ «Новые технологии управления». Со старта первого краудсорсингового проекта в 2014 году их линейка постоянно расширяется и по состоянию на начало 2024 года включает следующие сервисы (проекты): «Активный гражданин»; «Город идей»; «Город заданий»; «Москва – наш город»; «Электронный дом»; «Общественные обсуждения»; «Миллион призов». Стоит отметить, что проекты не разделяются на региональные (городские) и муниципальные, хотя реализуемые через них инициативы по содержанию относятся частично к вопросам местного значения. Следует помнить, что в муниципальных округах функции местной администрации возложены на аппарат Совета депутатов. Последним руководит Глава округа, который выбирается на должность из состава депутатов и статус депутата сохраняет [9]. Численность депутатского корпуса по муниципальным округам города в среднем составляет 10-12 человек, включая Главу округа, а число сотрудников аппарата Совета депутатов (аппарат Совета), как правило, 4-5 человек. Как видим, реализуют вопросы местного значения в муниципальном округе Москвы в среднем 15 человек, тогда как фактическая работа с населением преимущественно обеспечивается именно аппаратом Совета. Ниже представляем результаты анализа работы муниципальных служащих и депутатов с местными жителями в муниципальном округе Сокольники.

В муниципальном округе Сокольники проживает порядка 55 тысяч человек, работают 10 депутатов и 5 служащих аппарата Совета (в 2021-2022 гг. - 4 человека). Рабо-

Таблица 1

## Количество обращений граждан МО Сокольники в 2021-2023 гг.

Каналы взаимодействия	2021 г.	2022 г.	2023 г.	%, 2023 г. к 2021 г.
Обращения через социальные сети	1380	1417	1483	+7,5
Обращения через электронные средства связи	123	165	187	+52
Личный прием	155	195	136	-12,3
Письменные обращения	255	237	269	+5,5
Общее число обращений за год	1913	2014	2075	+8,5

та с населением строится на принципах открытости и доступности, что подразумевает возможность использовать для обращения различные каналы взаимодействия. Таковыми на протяжении 2021-2023 годов являются: социальные сети; электронные средства связи (электронная почта, портал «Избиратель – Депутат» партии «Единая Россия»); личный прием населения; письменные обращения граждан. Количество обращений, поступивших по каждому из этих каналов в рассматриваемом периоде представлено в таблице 1.

Как видим, на протяжении 2021-2023 годов наблюдается рост числа обращений граждан в органы местного самоуправления — их количество увеличилось на 8,5 %. При этом население все чаще использует цифровые форматы взаимодействия с властями. Особенно активно жители Сокольников осваивают электронные средства связи — здесь рост числа обращений достиг 52 %. На этом фоне идет снижение количества личных обращений — их число сократилось на 12,3 %, отсутствует значительный рост количества письменных обращений. В ходе анализа содержания обращений мы выделили несколько проблемных сфер жизнедеятельности района, функционирование которых требовало вмешательства представителей Аппарата Совета депутатов МО Сокольники.

Наибольшее число проблем в районе, как свидетельствуют ежегодные отчеты о результатах работы Совета депутатов муниципального округа Сокольники и Аппарата Совета депутатов МО Сокольники, связано с работой жилищно-коммунального хозяйства и благоустройством территории, включая:

- благоустройство придомовых территорий района;

- благоустройство детских и спортивных площадок на территории МО Сокольники;

- капитальный ремонт многоквартирных домов и перенос сроков его проведения;

- уборку, содержание и текущий ремонт многоквартирных домов;

- уборку придомовых территорий района;

- получение качественных и своевременных услуг ЖКХ;

- ограждение придомовых территорий (установку шлагбаумов).

Не менее остро стоят вопросы безопасности дорожного движения, которые чаще всего связаны с организацией безопасного дорожного движения на дорогах района, включая установку искусственных неровностей и обустройство пешеходных переходов, оборудование парковочных мест, и с установкой или переносом остановочных павильонов. Социальные вопросы, волнующие население МО Сокольники, связаны с:

- оказанием адресной социальной помощи нуждающимся жителям района;

- получением социальных услуг;

- оказанием правовой помощи;

- доступностью и качеством здравоохранения (получение лекарств, запись на прием к врачам, наличие врачей в поликлиниках (детской и взрослой));

- улучшением жилищных условий и т. д.

Все обращения граждан и выраженные в них проблемы фиксируются, обобщаются и становятся затем темами обсуждения на регулярно проводимых заседаниях Советов депутатов муниципального образования. Статистика проведения таких заседаний и круг рассматриваемых на них вопросов приведены в таблице 2.

Таблица 2

**Заседания Совета депутатов МО Сокольники и круг рассматриваемых на них вопросов**

Показатель	2021 г.	2022 г.	2023 г.
Проведено заседаний Совета депутатов	15	16	14
Рассмотрено вопросов	130	120	127
Принято решений, в т.ч.	80	83	87
По организационно-правовым вопросам	22	23	18
По отчетам руководителей учреждений района	11	11	11
По экономико-финансовым вопросам	16	16	14
По вопросам ЖКХ, благоустройства, озеленения, землепользования	12	19	17
По планам работ, мероприятий	12	12	12

По итогам проводимых Заседаний только в 2023 году были согласованы и утверждены:

1. Адресные перечни 24 дворовых территорий, где будут проведены работы по благоустройству, финансируемые из средств стимулирования управы района Сокольники.

2. Работы по безопасности дорожного движения по пяти адресам района Сокольники, включающие установку искусственных неровностей, обустройство нерегулируемых пешеходных переходов, перенос остановочных павильонов, устройство тротуаров, разграничение пешеходных зон и проезжей части.

3. Установка восьми ограждающих устройств (шлагбаумов) на придомовой территории четырех многоквартирных домов.

4. Программа адресного озеленения территории района Сокольники, в которую вошли 11 адресов. По результатам программы на данной территории было посажено 205 деревьев.

5. Продолжение работы Координационного Совета, занимающегося рассмотрением проблемных вопросов при проведении капитального и текущего ремонта общего имущества в многоквартирных домах, который был создан в октябре 2020 года. Из 20 жилых домов, участвующих в программе капитального ремонта в 2023 году, каждый четвертый является проблемным, что требует координации действий жильцов с Управой района Сокольники, предприятиями-подрядчиками, органами технического надзора и иными заинтересованными сторонами.

Следует отметить, что принятие важнейших для муниципального округа документов проходит с применением процедуры публичных слушаний. Это касается, в частности, принятия и последующего исполнения бюджета муниципального образования, а также внесения изменений и дополнений в основополагающий для района документ — «Устав муниципального округа Сокольники». Информация о работе Совета депутатов и Аппарата Совета депутатов МО Сокольники своевременно появляется на официальном сайте муниципального округа <http://www.mu-sokolniki.ru/>, содержащем такие рубрики, как «Новости», «Отчеты организаций района», «Графики приема депутатов» и «Электронная приемная», где также можно оставить свой вопрос представителям муниципальной власти. Наличие постоянно обновляемого официального сайта позволяет жителям района в любое удобное время получать информацию о работе местного органа власти.

В период, связанный с ограничениями на проведение общественных мероприятий, Аппарат Совета депутатов находил приемлемые форматы взаимодействия с населением муниципального округа. В 2021 году депутаты провели 31 онлайн-конференцию с использованием цифровой платформы ZOOM, в ходе которых поддерживался диалог депутатов с жителями района. В рамках конференций они предоставили населению отчет о проделанной за предыдущие годы работе, выслушали их пожелания и собрали новые наказы граждан народным избранникам, которые в дальнейшем легли в основу программы партии «Единая Россия». В соответствии с

Таблица 3

## Льготные категории граждан МО Сокольники и их численность в 2021–2023 гг.

Наименование категорий граждан	Количество, чел.		
	2023 г.	2022 г.	2021 г.
Вдовы участников и инвалидов ВОВ	94	98	106
Жители блокадного Ленинграда	7	10	12
Репрессированные	67	72	78
Бывшие несовершеннолетние узники фашистских концлагерей	11	17	18
Участники ВОВ	5	9	16
Инвалиды ВОВ	2	5	7
Труженики тыла	91	100	101
Инвалиды-чернобыльцы	19	18	14
Ликвидаторы ЧАЭС	29	31	39
Вдовы инвалидов и ликвидаторов ЧАЭС	24	26	20
Инвалиды местной районной организации Московской городской организации «Всероссийское общество инвалидов»	510	581	571
Инвалиды РОО «Доброта, надежда, забота»	220	220	250
Местная общественная организация ветеранов Афганистана района Сокольники	100	102	99
Районное отделение РОО «Общество многодетных семей Москвы»	144 семьи / 478 детей	121 семья / 402 ребенка	78 семей
Ветераны государственной и муниципальной службы	33	32	31

Уставом округа в число вопросов местного значения округа включено установление и организация местных праздников, проведение зрелищных, военно-патриотических мероприятий, взаимодействие с общественными объединениями.

На территории муниципального образования Сокольники проживает большое число льготных категорий граждан, которые на постоянной основе получают необходимую им социальную и материальную помощь, включая продовольственные и промышленные товары, а также товары первой необходимости. Эти категории, а также количество граждан, относящихся к каждой из них, представлены в таблице 3.

Социальная поддержка льготных категорий граждан подразумевает:

1. Оказание материальной (денежной) помощи;
2. Ведение досуговой, социально-воспитательной работы, включая приобретение аппаратуры, технических средств и

иных материальных ценностей, необходимых для ведения такой работы;

3. Оказание материальной помощи, в т.ч. предоставление продовольственных наборов и товаров длительного пользования;

4. Оказание социально-бытовых услуг, включая посещение бани, услуги химчистки, парикмахерских, ремонта обуви и пр.;

5. Дополнительные мероприятия и подарки, включая цветы и поздравительные продовольственные наборы ко Дню Победы, подарки детям-медалистам и первоклассникам, экскурсионное обслуживание и пр.

Депутатами муниципального округа Сокольники ежегодно организуются и проводятся местные праздничные и зрелищные мероприятия, а также мероприятия, ориентированные на военно-патриотическое воспитание молодого поколения. Статистика по проведению мероприятий на территории муниципального образования приведена в таблице 4.

Таблица 4

Количество праздничных и военно-патриотических мероприятий МО Сокольники  
в 2021–2023 гг.

Характер мероприятия	Количество мероприятий		
	2021 г.	2022 г.	2023 г.
Праздничные и зрелищные мероприятия	20	19	12
Военно-патриотические мероприятия	11	11	11

Несмотря на то, что количество праздничных мероприятий в рассматриваемом периоде сократилось, следует отметить, что многие из них приобрели статус постоянных, и проводятся ежегодно. К таковым можно отнести:

1. Местное праздничное мероприятие, посвященное Светлой Пасхе (апрель – май);
2. Торжественное поздравление выпускников одиннадцатых классов МО Сокольники («Прощай школа!») (июнь);
3. Местное праздничное мероприятие «Счастливые семьи Сокольников», которое приурочено ко Дню семьи, любви и верности и организуется ежегодно (июль);
4. Торжественное поздравление первоклассников МО Сокольники («Первый раз в первый класс») (сентябрь);
5. Ежегодная местная экскурсия для жителей МО Сокольники в Орнитарий ПКиО Сокольники («Помощь с неба») (сентябрь);
6. Праздник «Столько лет вместе», где чествуют юбиляров супружеской жизни, проживших вместе 50, 55 и 60 лет (ноябрь);
7. Местное праздничное новогоднее театрализованное мероприятие «Здравствуй, Ёлка!», которое проходит в последних числах декабря с участием артистов творческих коллективов муниципального образования.

Среди военно-патриотических мероприятий также можно выделить те, которые проходят в районе на ежегодной основе. Среди них:

1. Детско-юношеский турнир по всестилевому каратэ («Рождественские встречи») (январь);
2. Торжественное мероприятие «Вахта памяти» с возложением цветов к памятнику Н.Ф. Гастелло, приуроченное ко Дню памяти и скорби (начало Великой Отечественной войны), которое проходит 21 июня каждого года;

3. Местное мероприятие «Люди и судьбы», посвященное Дню памяти жертв политических репрессий (октябрь) и т.д.

**Заключение**

По итогам анализа можно констатировать, что Аппарат Совета депутатов МО Сокольники, на который возложено осуществление исполнительно-распорядительной деятельности, Совет депутатов и Глава округа используют разнообразные формы работы с населением, стремятся вовлечь граждан в решение проблем района, оказывают населению необходимую поддержку, повышают сплоченность жителей Сокольников через участие населения в местных мероприятиях. Учитывая сходство предпринимаемых органами власти муниципальных округов Москвы шагов, выделим ключевые организационные принципы работы с жителями для этого типа внутригородских муниципальных образований.

Во-первых, жителям округа предоставлена реальная возможность обратиться к окружным депутатам с актуальными вопросами, текущими проблемами, пожеланиями, т.е. депутаты используют открытый диалог с жителями района. Число обращений жителей с каждым годом становится больше. Помимо традиционных форматов личных встреч и письменных обращений, активно используются электронные каналы связи, которые пользуются все большей популярностью у населения.

Во-вторых, получаемые претензии, обращения и пожелания ложатся в основу принимаемых Советом депутатов решений, что способствует развитию района, росту качества жизни его населения, повышению уровня доверия граждан к муниципальной власти.

В-третьих, принятие наиболее важных решений сопровождается публичными

слушаниями, в ходе которых местные жители могут высказать свою точку зрения.

В-четвертых, ведется непрерывная работа с социально незащищенными категориями населения, благодаря чему ветераны, инвалиды, многодетные семьи и другие льготные категории получают необходимую помощь (в том числе материальную), поддержку и внимание.

В-пятых, ежегодно в Сокольниках проводятся праздничные и зрелищные мероприятия, а также мероприятия по патриотическому воспитанию молодого поколения. И хотя число праздничных мероприятий в 2022-2023 годах заметно сократилось, что связано, в том числе, с соблюдением требований безопасности, нельзя не заметить, что многие праздники стали ежегодными.

В различных исследованиях авторы указывают на то, что местная власть для значительной части жителей является формально-бюрократической структурой, обращаться в которую следует лишь в крайних случаях. В определенной степени такое восприятие свойственно жителям Москвы, которые в качестве органов муниципальной власти называют Управы районов. На примере муниципального округа Сокольники мы постарались показать, прежде всего, инициативность самой муниципальной власти, которая применяет для развития гражданской ответственности и активной жизненной позиции местного населения все установленные правовыми актами формы. В последние годы расширяется практика использования современных информационно-коммуникационных технологий и технологий обеспечения открытости деятельности и информации. Особенно отметим, что муниципальные органы ориентированы на охват всех социально-возрастных групп населения. Так, в апреле 2024 года в муниципальном округе Сокольники прошла встреча «Открытый диалог молодежи с муниципальными депутатами», что кроме прочего можно объяснить уточнением вопроса местного значения в части молодежной политики, которое произошло в ноябре 2023 года.

Список источников:

1. Барбаков Г.О., Курашенко И.А., Устинова О.В. Взаимодействие муниципальной власти с населением: формы и критерии оценки // *Фундаментальные исследования*. – 2015. – № 12-4. – С. 746-750.
2. Стенограмма заседания Совета по развитию местного самоуправления при Президенте Российской Федерации 20 апреля 2023 года, Московская область, Ново-Огарёво / *Официальный сайт Президента России* – URL: <http://www.kremlin.ru/events/president/news/70959> (дата обращения: 17.04.2024).
3. Закон Российской Федерации от 15.04.1993 № 4802-1 «О статусе столицы Российской Федерации» // *Российская газета*. 1993. 12 мая.
4. Закон города Москвы от 06.11.2002 № 56 «Об организации местного самоуправления в городе Москве» // *Вестник Мэра и Правительства Москвы*. 2002. № 55, декабрь.
5. Зотов В.Б. Вовлечение институтов гражданского общества в решение вопросов местного самоуправления // *Муниципальная академия*. 2023. № 2. С. 13–20.
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. Мерсиянова И.В. Проблемы формирования социальной базы местного самоуправления в России // *Вопросы государственного и муниципального управления*. 2008. № 1. С. 52 – 66.
8. *Муниципальная статистика* / *Официальный сайт Росстата* – URL: <https://rosstat.gov.ru/munstat> (дата обращения: 12.04.2024).
9. Решение муниципального Собрания Сокольники в г. Москве от 26.11.2003 № 11/1 «Устав муниципального округа Сокольники» / *Официальный сайт муниципального округа Сокольники* – URL: [http://normativno-pravovye-dokumeny\(mu-sokolniki.ru\)](http://normativno-pravovye-dokumeny(mu-sokolniki.ru)) (дата обращения – 10.04.2024).
10. Симонова Е.В., Майкова Э.Ю. Детерминация доверия населения российских муниципалитетов к органам местного самоуправления // *Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз*. 2023. Том 16. №1. С. 208 – 226.
11. Татаурова Е.Н. Муниципальное управление: проблема взаимодействия с населением // *Регионология*. 2008. 2008. № 1.
12. Участие населения в осуществлении местного самоуправления - Объявления - О муниципалитете - *Официальный сайт Думы и администрации города-курорта Железноводска Ставропольского края (adm-zheleznovodsk.ru)*
13. Участие населения в управлении муниципалитетом / *ИУРР РАНХиГС Центр местного самоуправления; отв. ред. К.А. Иванова*. — М.: Изд-во «Проспект», 2023. — 76 с. — (Серия «Муниципальная библиотека», вып. 10).
14. Широков А.Н., Юркова С.Н. Российская модель местного самоуправления: концептуальный подход // *Муниципальная академия*. 2023. № 4. С. 21 – 35.
15. Федеральный закон от 06.10.2003 г. № 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» / *Режим доступа: https://www.Consultant.Ru/cons/cgi/online.Cgi?Req=doc&base=LAW&n=422187&dst=100001#uxjn8ptyzout m3xb* (дата обращения 28.10.2023).

References:

1. Barbakov G.O., Kurashenko I.A., Ustinova O.V. Interaction of municipal authorities with the population: forms and criteria of assessment // *Fundamental research*. 2015. No. 12-4. – pp. 746-750.
2. Transcript of the meeting of the Council for the Development of Local Self-Government under the President of the Russian Federation on April 20, 2023, Moscow region, Novo-Ogarevo / *Official website of the President of Russia* – URL: <http://www.kremlin.ru/events/president/news/70959> (date of application: 04/17/2024).
3. Law of the Russian Federation No. 4802-1 of 04.15.1993 “On the status of the capital of the Russian Federation” // *Rossiyskaya Gazeta*. 1993. May 12.
4. The Law of the city of Moscow dated 06.11.2002 No. 56 “On the organization of local self-government in the city of Moscow” // *Bulletin of the Mayor and the Government of Moscow*. 2002. No. 55, December.
5. Zotov V.B. Involvement of civil society institutions in solving issues of local self-government // *Municipal Academy*. 2023. No. 2. pp. 13-20.
6. Zotov V.B., Isaeva M.I., Tsarapov M.N. Traditions and ways of interaction between the state and civil society // *Municipal Academy*. 2023. No. 4. pp. 15-20.
7. Mersyanova I.V. Problems of formation of the social base of local self-government in Russia // *Issues of state and municipal management*. 2008. No. 1. pp. 52-66.
8. *Municipal statistics* / *Official website of Rosstat* – URL: <https://rosstat.gov.ru/munstat> (date of appeal: 04.12.2024).
9. Decision of the Sokolniki Municipal Assembly in Moscow dated 11.26.2003 No. 11/1 «Charter of the Sokolniki Municipal District» / *Official website of the Sokolniki Municipal District* – URL: [http://regulatorydocuments\(mu-sokolniki.ru\)](http://regulatorydocuments(mu-sokolniki.ru)) (date of appeal: 04.10.2024).
10. Simonova E.V., Maikova E.Y. Determination of the confidence of the population of Russian municipalities in local governments // *Economic and social changes: facts, trends, forecast*. 2023. Volume 16. No. 1. pp. 208-226.
11. Tataurova E.N. Municipal management: the problem of interaction with the population // *Regionology*. 2008. 2008. No. 1.
12. Participation of the population in the implementation of local self-government - Announcements - About the municipality - The official website of the Duma and the administration of the resort city of Zheleznovodsk, Stavropol Territory ([adm-zheleznovodsk.ru](http://adm-zheleznovodsk.ru)).
13. Participation of the population in the management of the municipality / *IURR RANEP Center for Local Self-Government; ed. by K.A. Ivanov*. — M.: Ed-vo "Prospekt", 2023. — 76 p. — (Series “Municipal Library”, issue 10).
14. Shirokov A.N., Yurkova S.N. The Russian model of local government: a conceptual approach // *Municipal Academy*. 2023. No. 4. pp. 21-35.
15. Federal Law No. 131-FZ dated 06.10.2003 "On the General Principles of the organization of Local Self-Government in the Russian Federation" / *Access mode: https://www.Consultant.Ru/cons/cgi/online.Cgi?Req=doc&base=LAW&n=422187&dst=100001#uxjn8ptyzout m3xb* (accessed 10/28/2023).

УДК 35

DOI: [10.52176/2304831X\\_2024\\_02\\_450](https://doi.org/10.52176/2304831X_2024_02_450)

EDN: [XBOFEG](https://edn.ru/XBOFEG)

## К вопросу о многообразии видов органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации (на примере Дальневосточного федерального округа)

### On the issue of the diversity of types of executive authorities of the subjects of the Russian Federation (on the example of the Far Eastern Federal District)



**Полина Викторовна Токарева**

ФГБОУ ВО Вятский Государственный Университет; старший преподаватель, кафедра государственного и муниципального управления, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9163-8365>

Россия, 610000, г.Киров, ул. Московская, д.36.

E-mail: [tokarevapv@vyatsu.ru](mailto:tokarevapv@vyatsu.ru)

**Polina V. Tokareva**

Vyatka State University; Senior Lecturer, Department of State and Municipal Administration, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9163-8365>

36 Moskovskaya str., Kirov, 610000, Russia.

E-mail: [tokarevapv@vyatsu.ru](mailto:tokarevapv@vyatsu.ru)



**Елизавета Юрьевна Лузянина**

ФГБОУ ВО Вятский Государственный Университет; студент, кафедра финансов и экономической безопасности, ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-8297-8365>

Россия, 610000, г.Киров, ул. Московская, д.36.

E-mail: [luzyanina.elisabeta@yandex.ru](mailto:luzyanina.elisabeta@yandex.ru)

**Elizaveta Y. Luzyanina**

Vyatka State University; student, Department of Finance and Economic Security, ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-8297-8365>

36 Moskovskaya str., Kirov, 610000, Russia.

E-mail: [luzyanina.elisabeta@yandex.ru](mailto:luzyanina.elisabeta@yandex.ru)



**Валерия Павловна Наговицына**

ФГБОУ ВО Вятский Государственный Университет; студент, кафедра финансов и экономической безопасности, ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-3383-8967>  
Россия, 610000, г.Киров, ул. Московская, д.36.  
E-mail: [valeria.malagina@yandex.ru](mailto:valeria.malagina@yandex.ru)

**Valeria P. Nagovitsyna**

Vyatka State University; student, Department of Finance and Economic Security, ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-3383-8967>  
36 Moskovskaya str., Kirov, 610000, Russia.  
E-mail: [valeria.malagina@yandex.ru](mailto:valeria.malagina@yandex.ru)



**Ольга Игоревна Рогожникова**

ФГБОУ ВО Вятский Государственный Университет; студент, кафедра финансов и экономической безопасности, ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-7015-3175>  
Россия, 610000, г.Киров, ул. Московская, д.36.  
E-mail: [rogozhnikova-olga@inbox.ru](mailto:rogozhnikova-olga@inbox.ru)

**Olga I. Rogozhnikova**

Vyatka State University; student, Department of Finance and Economic Security, ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-7015-3175>  
36 Moskovskaya str., Kirov, 610000, Russia.  
E-mail: [rogozhnikova-olga@inbox.ru](mailto:rogozhnikova-olga@inbox.ru)

**Аннотация.**

Основной целью исследования признается устранение дифференциации в толковании системы публичной власти субъектов РФ, выраженное, в частности, в установлении разницы между исполнительными органами и выработке единых понятий для их корректной идентификации. Методология исследования включает в себя анализ изменений законодательства регионов по соответствующему направлению на примере Дальневосточного федерального округа. По мере проведения анализа было установлено, что преобразование нормативно-правовых актов на федеральном уровне внесло определенные коррективы в законодательный порядок отражения системы и структуры исполнительных органов субъектов РФ, которые открывают путь к оздоровлению и улучшению механизма управления и на региональном уровне. Одним из ключевых выводов исследования является предложение унифицированной системы органов исполнительной власти субъектов РФ, сопровождающееся разработкой их дефиниций, что, по усмотрению авторов, будет способствовать повышению прозрачности и эффективности управления публично-правовыми образованиями.

**Ключевые слова.**

Органы исполнительной власти субъектов РФ, система, структура, закон, постановление, министерство, инспекция, агентство.

**Abstract.**

The main purpose of the study is to eliminate differentiation in the interpretation of the system of public authority of the subjects of the Russian Federation, expressed, in particular, in establishing the difference between executive bodies and developing common concepts for their correct identification. The methodology of the study includes an analysis of changes in the legislation of the regions in the relevant direction on the example of the Far Eastern Federal District. As the analysis was carried out, it was found that the transformation of Federal Law No. 184 into Federal Law No. 414 made certain adjustments to the order of reflection of the system and structure of executive bodies of the subjects of the Russian Federation at the legislative level, which open the way to improvement and improvement of the management mechanism at the regional level. One of the key conclusions of the study is the proposal of a unified system of executive authorities of the subjects of the Russian Federation, accompanied by the development of their definitions, which, at the discretion of the authors, will contribute to increasing transparency and efficiency of management of public legal entities.

**Keywords.**

Executive authorities of the subjects of the Russian Federation, system, structure, law, resolution, ministry, inspection, agency.

## Введение

Простор исследования государственного управления, без всяких сомнений, культивирует не менее широкий перечень острых, злободневных и исключительных тем. Одной из многих (и, скорее всего, стержневой) значится тематика объекта публичного управления, а именно та его сторона (предмет), отвечающая за возведение и модернизацию его системы с учё-

том экстраординарности регионов РФ [8].

На нынешней стадии организм нормативно правовых актов (далее – НПА) (рис. 1) системы публичного управления можно сравнить с корневищем растения: одновременно с понижением уровня регулирования от Конституции РФ [11] до Положений об отдельных органах исполнительной власти (далее – ОИВ) истощается и размножается сеть НПА.



Рисунок 1. Взаимосвязь НПА системы публичного управления

Можно предположить, что подобное последовательное «перетекание» одного акта в другой и их взаимодополняемость содействуют детализации и конкретизации механизма существования ОИВ. В действительности же обнаруживается безрезультатный «перевод стрелок» и клубится нить никак не связанных между собой документов.

## Теоретическое исследование

Триггером оздоровления стало ретирование Федерального закона от 06.10.1999 №184-ФЗ, закреплявшего за высшим должностным лицом субъекта РФ, согласно ч. 4 ст. 17, право определения структуры ОИВ субъекта РФ [4], которое, в результате введения Федерального закона от 21.12.2021

№414-ФЗ, а именно ч. 3 ст. 31 [5], было дополнено обязанностью определения системы ОИВ субъекта РФ, что повлекло за собой формирование на региональном уровне новых законодательных актов, охватывающих систему и структуру исполнительных органов в единый документ.

И тут важно осознать отличия системы от структуры и их взаимосвязь: структура – это перечень учрежденных ОИВ, объединяемых в систему, которая определяет их связь, взаимоотношения, упорядочение и организацию.

Эффективность результата такой трансформации в Дальневосточном федеральном округе (далее – ДФО) отслежена в табл. 1.

Таблица 1

Изменения в субъектах в связи с заменой НПА

Субъект	До введения №414-ФЗ			После введения №414-ФЗ		
	О системе	О структуре	В уставе	Один документ	По-отдельности	В уставе
Камчатский к.	Закон: даны определения	–	–	–	ПТГ <sup>1</sup> : изменены определены органы; закреплена структура	Названия ОИВ в системе; СиС определяются Г <sup>3</sup> .
Хабаровский к.	–	ПТГ <sup>1</sup> : Перечислены министерства и иные ИО	Система ОИВ во главе с П2	ПТГ <sup>1</sup> : В системе обозначены «иные ИО», в структуре перечислены все ИО.	–	В систему входят «иные ИО», СиС определяется Г <sup>3</sup>
Приморский к.	–	ПТГ <sup>1</sup> : перечисление	–	–	ПТГ <sup>1</sup> : структура ОИВ	В систему входят П и «иные ОИВ».
...	...	...	...	...	...	...
Республика Саха	Конституционный закон: определения	Указ Г <sup>3</sup> : как и сейчас	Уже звучало про СиС	–	Указы Г <sup>3</sup> : в системе министерства, комитеты и др.	Г <sup>3</sup> определяет структуру; представляет систему
Чукотский АО	Закон: Обозначены «иные» ИО	ПТГ <sup>1</sup> : просто перечислено	Структура – Г. Система – самостоятельно	ПТГ <sup>1</sup> : есть центральные и иные ИО, определений нет	–	СиС определяется Г

Примечание:

<sup>1</sup>Постановление Губернатора;

<sup>2</sup>Правительство;

<sup>3</sup>Губернатор.

До смены НПА отмечается формальное наличие либо самих документов как о системе, так и структуре, либо упоминание о них в уставах/конституциях почти всех субъектов. Отличительно и то, что акты о системе существовали в форме Законов субъектов, а вот фиксирование структуры воплощалось через указы/постановления Главы областей (далее – обл.), краёв (далее – к.), автономных округов и областей (далее – АО и АОбл.) и республик. Определение «формальности» было употреблено выше не случайно, поскольку главным образом вводилось лишь короткое замечание: «в систему входят Правительство субъекта и иные исполнительные органы власти» [7], в редких случаях – перечислялись виды ОИВ [1]. Разумеется, имеются и исключения:

1) Примечательным является то, что в некоторых образованиях ранее не было принято НПА, отвечающих за установление системы ОИВ. К таким субъектам относят Приморский край, Магаданскую и Амур-

скую области, причем в настоящее время в Приморском крае и Магаданской области созданы Постановления «О структуре...» [15, 19] и отсутствуют документы «О системе...», а в Амурской области данные аспекты находят объединение в общем документе [12].

2) Длительное время в Камчатском крае главенствующее положение занимал Закон [2], устанавливающий в исключительном порядке систему ОИВ, однако впоследствии применения законодательной инициативы он был модифицирован в Постановление Губернатора с внесением некоторых поправок – упразднения конструкции «исполнительный орган государственной власти» до словосочетания «исполнительный орган» (далее – ИО) и аннулирования пунктов: из определения министерства – об осуществлении «координации и контроля деятельности находящихся в его ведении агентств и (или) служб» [2], а из определения службы (агентства)

– о нахождении их в ведении министерств, более понятия об исполнительных органах деформациям не подвергались.

Тем не менее, вопреки принятию решения о формировании разрозненных НПА, система и структура Камчатского края характеризуются высокой проработанностью, содержательностью и многогранностью, особенно в части закрепленных определений.

3) Законотворческая деятельность Забайкальского края представлена несколькими иными изменениями – прежде на его территории действовали Закон «О системе...» и Постановление «О структуре...», на современном этапе унифицированные в Постановление «О системе и структуре...». Несущественные расхождения, касающиеся описания системы исполнительных органов, были замечены только в определении об инспекции – так, в Законе она осуществляет функцию «принятия приказов, утверждающих административные регламенты исполнения государственных функций (предоставления государственных услуг)...», а в Постановлении было принято решение об устранении обобщающей категории «исполнения государственных функций».

4) Республика Саха (Якутия) упредила изменения в законодательстве и уже до этого в функции Главы вносила не только определение структуры, но и представление системы для утверждения в Ил Тумэн [18]. В прочем, именно поэтому им не пришлось вносить поправки по этой части, однако произошли малопонятные перемены: прошлый документ о системе всеобъемлюще пояснял аспекты построения системы, и главное – давал конкретные определения «министерства» и «комитета», современный же Указ Главы урезан до простого перечисления видов ОИВ.

Чукотский автономный округ подобно Якутии упоминал в Уставе про систему, но самостоятельная ответственность её определения лежала на самом округе.;

5) Пусть и без предвосхищения будущих изменений, но многогранно и масштабно была представлена система ОИВ Бурятии: приводились принципы ОИВ, критерии классификации, создания, пре-

образования исполнительных органов, а также, что значимо, определения «министерство», «республиканская служба» и «республиканское агентство». В настоящий момент содержание НПА Бурятии мало изменилось, лишь внесены коррективы в ногу со временем.

Систематизация информации, полученной в ходе усмотрения параллелей между ранее и ныне действующими нормативно-правовыми актами субъектов округа, позволяет прийти к общему знаменателю о наличии следующей закономерности: субъекты движутся в сторону принятия документов о структуре и системе, рассматривая два пути: первая группа в составе 5 субъектов пришла к созданию одного целостного Постановления Губернатора «О системе и структуре...», вторая группа из 3 субъектов маневрирует разными актами, разделяя вопросы структуры и системы в форме Указов/Постановлений Губернатора. Ещё столько же в своём арсенале имеют лишь один акт о структуре и вскользь упоминают о системе в Уставах.

Причиной дилеммы (создания единого документа или разделения его на два) видится лишь удобство и выбор предпочтительного варианта самим субъектом, при чём обнаруживаются доводы в пользу каждого: с одной стороны, частые перемены структуры ОИВ вызывают потребность во внесении поправок, поэтому логичнее это делать лишь в документе структуры, не затрагивая акт системы; с другой стороны, составление единого документа выглядит куда привлекательнее с точки зрения комфорта поиска информации и конкретности, без дополнительных ссылок, что в свою очередь купирует неуместное размножение НПА.

#### **Основная часть**

Требование законодателем определения структуры самопроизвольно свидетельствует о желании оценить уровень порядка и выявить различия/сходства между организацией ОИВ в субъектах. Спустившись от Конституции РФ на ступеньку НПА о системе и структуре, вырисовывается наличие многочисленной запутанной совокупности различных видов исполнительных органов (рис. 2).



Рисунок 2. Количество ОИВ по видам, штук

На этом этапе становится понятно, что их соотношение (а, возможно, и отождествление) можно отследить только вникнув в каждое Положение о каждом ОИВ каждого субъекта, что, конечно, представляется довольно затруднительным, а иногда и просто невозможным. В связи с этим возникает естественная потребность в унификации этой системы для прозрачности, определённости и наиболее эффективной (с максимальным результатом и минимальными затратами на него [9]) реализации управления.

Данные нам субъектами определения, с одной стороны, говорят об их однозначности внутри самого субъекта, но, с другой стороны, они показывают

нарушение координации между различными краями, областями, округами и республиками.

Право самостоятельно формировать систему ОИВ, дарованное субъектам РФ статьей 77 Конституции РФ, спровоцировало возникновение эпидемии плюрализма на региональном уровне, проявляющейся в принятии публично-правовыми образованиями нормативно-правовых актов, затрагивающих одну сферу, с отличным друг от друга наполнением, особенно в части построения дефиниций об исполнительных органах. Главным тому подтверждением служит широкий ассортимент определений, характеризующих понятие министерства (рис. 3).

Камчатский край [14]	(1) Выработка и реализация региональной политики; (2) Нормативное правовое регулирование; (3) Контроль (надзор); (4) Предоставление государственных услуг; (5) Проводит государственную политику; (6) Осуществляет управление имуществом, участвует в этом.
Забайкальский край [13]	(1) Определяет перспективные направления развития и осуществляет управление; (2) Принятие НПА; (3) Оказание государственных услуг; (4) Не вправе управлять государственным имуществом; (5) Не вправе осуществлять функции по контролю и надзору.
Республика Бурятия [3] (Утратил силу)	(1) Политические и нормативно-регулятивные функции; (2) Координация и контроль деятельности подведомственных республиканских служб и агентств; (3) Не вправе осуществлять функции по контролю и надзору.
Республика Саха (Якутия) [10] (Утратил силу)	(1) Функции по выработке государственной политики; (2) Нормативное правовое регулирование; (3) Управление в установленной сфере; (4) Координация деятельности иных ОИВ.
Сахалинская область [6] (Утратил силу)	(1) Функции по выработке региональной политики; (2) Нормативное правовое регулирование; (3) Иные функции

Рисунок 3. Понятия «министерства» в различных субъектах Дальневосточного округа (составлено авторами на основе [3, 6, 10, 13, 14])

При сопоставлении формулировок, представленных на рис.2, были выявлены однозначные несовпадения, затягивающие в омут рассуждений о целесообразности выделения ряда функций.

Так, Камчатский край отводит министерствам функцию по контролю и надзору, в то время как другие субъекты в большинстве случаев делегируют ее реализации службам и инспекциям, что отчетливо прослеживается в рис.4.

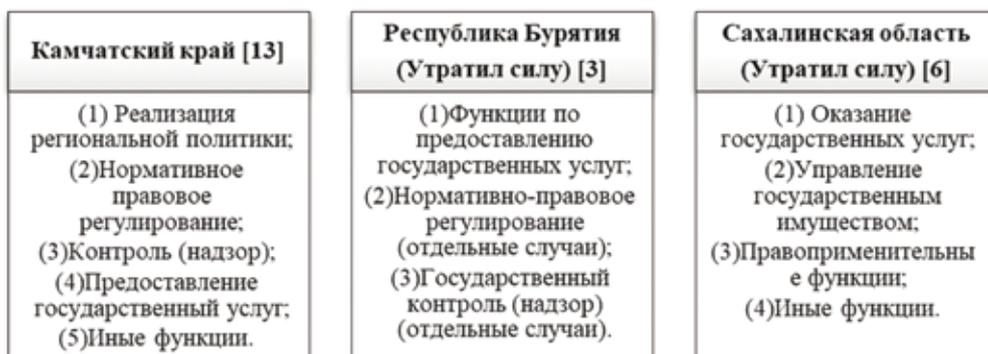
Идентично функция по управлению и распоряжению государственным имуществом на федеральном уровне полностью переходит от министерств к специально созданному агентству, что уместно организовать и на региональной ступени власти (ранее так строилась система Сахалинской области), поскольку в противном случае развернется дискуссия о разумности передачи министерствам столь обширного круга полномочий.



**Рисунок 4. Понятия «службы» и «инспекции» в различных субъектах ДФО (составлено авторами на основе [3, 6, 13, 14])**

Кроме того, в большинстве субъектов агентства также призваны выполнять функцию по предоставлению государственных услуг – исключение составляют министерства Камчатского и Забайкальского краев, что свидетельствует, с одной стороны, о стремлении правительственных служащих

к достижению максимальной эффективности исполнения своих должностных полномочий, а, с другой стороны, учитывая опосредованный характер государственных услуг, о необходимости четкого разграничения структур, отвечающих за их реализацию (рис.5).



**Рисунок 5. Понятия «агентства» в различных субъектах ДФО**

Вместе с тем, координация и контроль за деятельностью иных ОИВ (в более широком смысле, управление) должны осуществляться исключительно министерствами на примере Забайкальского края, а также Республик Саха и Бурятия. В первую очередь, это связано с тем, что другие ОИВ охватывают значительно меньше направлений и, как следствие, не могут осуществлять контроль в полной мере. Между тем, несмотря на присутствие множества от-

личий, находится и абсолютное сходство между понятиями министерств – осуществление функции по нормативно-правовому регулированию, как первостепенной и основообразующей, при этом немногим уступает функция по выработке региональной политики. Однако позиция отдельного субъекта тоже не всегда очевидна. Например, единственное определение «департамента» ДФО (рис. 6), выработанное Забайкальским к. [13].

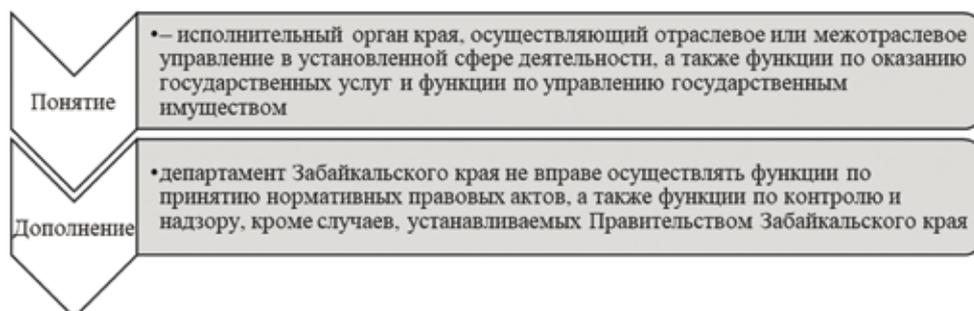


Рисунок 6. Понятие «департамента» в Забайкальском крае

Со второй частью дополнения понятно – эта функция отдаётся службе и инспекции, а вот нормотворчество в форме не только внесения проектов НПА, но и самостоятельного принятия без ограничений прописаны в полномочиях департаментов, что вызывает противоречие. В виду неочевидного несоответствия предполагается, что решение лежит в корне тех случаев, которые установлены Правительством. В частности, в Положении о Департаменте

государственного имущества и земельных отношений Забайкальского края [17] прямо в определение указаны функции принятия НПА и контроля, но ограничение усматривается только в границах отраслевых полномочий.

И тут невольно всплывает логичный вопрос: чем же департамент отличается от министерства в этом случае? Ответ можно подкрепить сравнением определений (рис. 7).

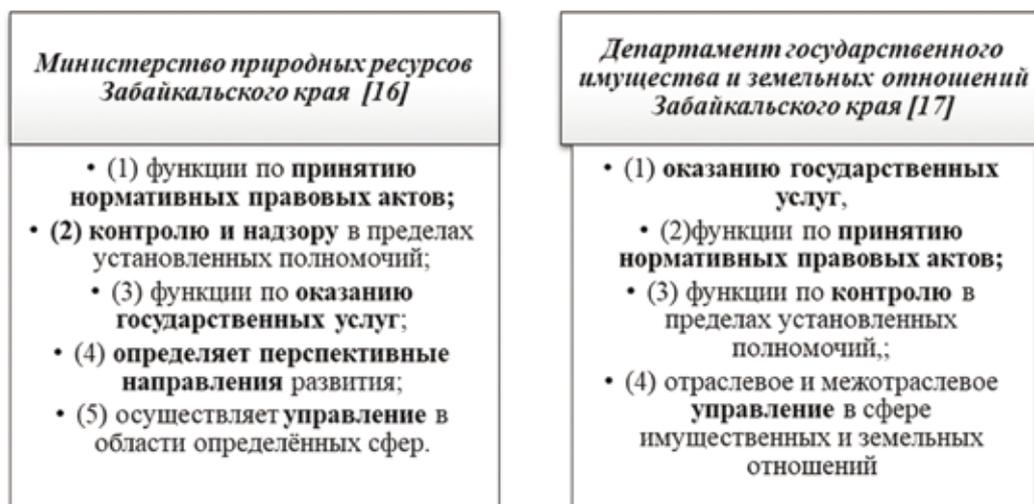


Рисунок 7. Сравнение определений министерства и департамента в Забайкальском крае (составлено авторами на основе [16, 17])

Это даёт понять, что остаток от разности направлений развития, что неразрывно сопряжено с управлением, поэтому можно смело отождествлять эти органы. Данный вывод подтверждается и тем, что Еврейская автономная область, как лидер по

количеству департаментов, добавляет в свою систему лишь инспекции, не наделяя функцией «определения перспективных направлений развития» дополнительный орган. Подобных департаменту одиноких определений довольно много: это и комитет, и управление, и комиссия (рис. 8).

Понятие "комитет" в Республике Саха – утратило силу [10]	Понятие "управление" в Сахалинской обл. [6]	Понятие "комиссия" в Сахалинской обл.
(1)осуществляющим межотраслевую координацию; (2)функциональное регулирование в определенной сфере.	(1)осуществляющим в пределах своих полномочий финансовое, материально-техническое обеспечение деятельности ОИВ; (2)функции по выработке региональной политики; (3)нормативное правовое регулирование	(1) функции по государственному регулированию тарифов (цен)

**Рисунок 8. Одиночные понятия комитета, управления и комиссии (составлено авторами на основе [6, 10])**

Последняя существует лишь в Сахалинской области и наделена чрезвычайно узкими полномочиями, словно создана в помощь имеющемуся министерству энергетики.

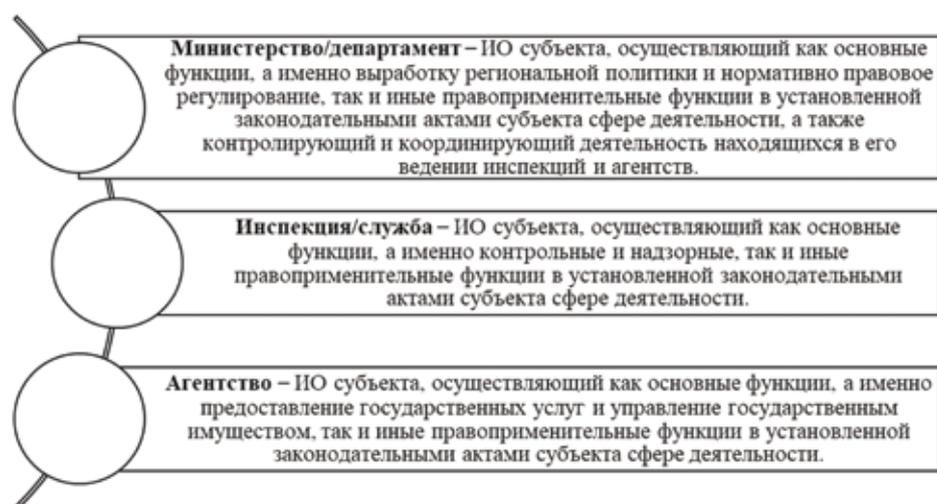
Определение комитета, представленное в прошлой редакции акта «О системе исполнительных органов государственной власти Республики Саха (Якутия)» [9] по большей части имеет сходство с дефинициями, представленными другими субъектами, однако аналогичные функции прослеживались и определению министерства в Бурятии и Якутии, то есть комитет выполняет часть задач министерства, а не

какие-то особенные.

Впрочем, аналогичная ситуация и с одной из функций (по выработке региональной политики) управления, однако вот осуществление обеспечения деятельности ОИВ, с первого взгляда, нельзя приравнять ни к какому другому органу. Обратившись к НПА Республики Саха, можно обнаружить, что такое полномочие также числится вкуче с остальными у министерства и комитета, однако прошлый вывод о последнем невольно приводит к мысли об отождествлении и этих органов. Следовательно, можно узреть тягу тех или иных ОИВ к абсолютно идентичным функциям (рис. 9).



**Рисунок 9. Группы ОИВ по их функциональным сферам**



**Рисунок 10. Итоговые понятия ОИВ**

Третья немногочисленная группа также могла бы быть объединённой с другими, так как предоставление государственных услуг встречается и у некоторых министерств, служб и инспекций в некоторых субъектах, однако всё же основной уклон агентства во всех субъектах Дальневосточного округа направлен именно на эту функцию, поэтому целесообразно выделить её отдельно.

**Рекомендации**

Данная ситуация в обобщённом виде напоминает систему федеральных органов исполнительной власти, утверждённую Указом Президента РФ от 09.03.2004 N 314 «О системе и структуре федеральных органов исполнительной власти». Удивительно и относительно сходство полномочий (с поправкой на уровень власти) федерального министерства с первой группой, федеральной службы – со второй, а федерального агентства – с третьей. То есть, вектор ИОВ субъектов также направлен в сторону унификации, бустером которого может стать выработка единых, точных определений.

Разумным кажется и приведение самой системы к унифицированным стандартам, что, в свою очередь, представляется в форме выбора одного органа из каждой группы. Опираясь на статистику популярности (см. рис. 2), систему исполнительной власти субъектов РФ могут составлять министерства, инспекции и агентства.

Таким образом, можно выработать следующие определения (рис. 10).

**Заключение**

Публично-правовые образования движутся в направлении изменения законодательной базы, а именно, приведения ее к единому стандарту, позволяющему устранить столь явную дифференциацию в толковании системы публичной власти субъектов и помочь в создании более согласованной и эффективной системы управления на региональном уровне.

#### Список источников:

1. Закон Еврейской автономной области «О системе органов исполнительной власти Еврейской автономной области» от 24.12.2004 № 397 // Газета «Биробиджанер штерн». – 2004 г. – № 93. – Ст. 13622.
2. Закон Камчатского края «О системе исполнительных органов государственной власти Камчатского края» от 29.03.2012 № 30 // Газета «Официальные ведомости». – 2012 г. – № 110-111. – с изм. и допол. в ред. от 11.05.2022.
3. Закон Республики Бурятия «О системе исполнительных органов государственной власти Республики Бурятия» от 06.07.2005 № 1227-III // Газета «Бурятия». – 2005 г. – № 34. – с изм. и допол. в ред. от 07.11.2014.
4. Закон Российской Федерации «Об общих принципах организации законодательных (представительных) и исполнительных органов государственной власти субъектов Российской Федерации» от 06.10.1999 № 184 // Собрание законодательства Российской Федерации. – 1999 г. – № 42. – Ст. 5005.
5. Закон Российской Федерации «Об общих принципах организации публичной власти в субъектах Российской Федерации» от 21.12.2021 № 414 // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2021 г. – № 54. – Ст. 9823 с изм. и допол. в ред. от 25.12.2023.
6. Закон Сахалинской области «О системе органов исполнительной власти Сахалинской области» от 26.10.2009 № 89 // Газета «Губернские ведомости». – 2005 г. – № 194. – с изм. и допол. в ред. от 20.02.2020.
7. Закон Чукотского автономного округа «О системе исполнительных органов государственной власти Чукотского автономного округа» от 27.12.2004 № 54 // Газета «Ведомости». – 2004 г. – № 34/4.
8. Занко Т. А. Особенности построения систем и структур органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации // Государственная служба. – 2021. – Т. 23. – №. 4 (132). – С. 14-19.
9. Зотов В. Б., Терехова К. О. Институты и технологии государственного и муниципального управления // Муниципальная академия. – 2020. – №. 3. – С. 2-5.
10. Конституционный закон Республики Саха (Якутия) «О системе исполнительных органов государственной власти Республики Саха (Якутия)» от 19.06.2007 № 458-3 929-III // Парламентская газета «Ил Тумэн». – 2007 г. – № 28. – Ст. 797
11. Конституция Российской Федерации: [принята всенародным голосованием 12 декабря 1993 г. с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01 июля 2020 г.]. – Текст: электронный // Официальный интернет-портал правовой информации. – URL: <http://www.pravo.gov.ru> (дата обращения: 20.04.2024).
12. Постановление Губернатора Амурской области «О системе и структуре исполнительных органов Амурской области» от 23.03.2023 № 59 // Официальный интернет-портал право-

вой информации. – 2023 г. – № 2800202303240021. – с изм. и допол. в ред. от 19.01.2024.

13. Постановление Губернатора Забайкальского края «О системе и структуре исполнительных органов Забайкальского края» от 15.08.2022 № 54 // Официальный интернет-портал правовой информации. – 2022 г. – № 7500202208160004. – с изм. и допол. в ред. от 30.01.2023.
14. Постановление Губернатора Камчатского края «О системе исполнительных органов Камчатского края» от 27.05.2022 № 57 // Газета «Официальные ведомости». – 2022 г. – № 116.
15. Постановление Губернатора Приморского края «Об утверждении структуры органов исполнительной власти Приморского края» от 06.08.2019 № 59 // «Приморская газета». – 2019 г. – № 62. – с изм. и допол. в ред. от 09.11.2023.
16. Постановление Правительства Забайкальского края «Об утверждении Положения о Министерстве природных ресурсов Забайкальского края» от 27.12.2016 № 503 // Официальный портал Министерства природных ресурсов Забайкальского края. – с изм. и допол. в ред. от 15.03.2024.
17. Постановление Правительства Забайкальского края «Об утверждении Положения о Департамент государственного имущества и земельных отношений Забайкальского края» от 29.12.2017 № 585 // Официальный портал Департамента государственного имущества и земельных отношений Забайкальского края. – с изм. и допол. в ред. от 27.10.2022.
18. Указ Главы Республики Саха (Якутия) «О системе исполнительных органов государственной власти Республики Саха (Якутия)» от 02.10.2023 № 7 // Газета «Якутские ведомости». – 2023 г. – № 39.
19. Указ Губернатора Магаданской области «О структуре исполнительных органов Магаданской области» от 19.12.2019 № 244-у // Официальный интернет-портал правовой информации. – 2019 г. – с изм. и допол. в ред. от 31.11.2023.

#### References:

1. Law of the Jewish Autonomous Region «On the system of executive authorities of the Jewish Autonomous Region» dated December 24, 2004 No. 397 // Newspaper «Birobidzhaner Stern». – 2004 – No. 93. – Art. 13622.
2. Law of the Kamchatka Territory «On the system of executive bodies of state power of the Kamchatka Territory» dated March 29, 2012 No. 30 // Newspaper «Official Gazette». – 2012 – No. 110-111. – with change and additional in ed. from 05/11/2022.
3. Law of the Republic of Buryatia «On the system of executive bodies of state power of the Republic of Buryatia» dated 07/06/2005 No. 1227-III // Newspaper «Buryatia». – 2005 – No. 34. – as amended. and additional in ed. from 07.11.2014.
4. Law of the Russian Federation «On the general principles of organization of legislative (representative) and executive bodies of state power of the constituent entities of the Russian Federation» dated October 6, 1999 No. 184 // Collection of legislation of the Russian Federation. – 1999 – No. 42. – Art. 5005.

5. Law of the Russian Federation «On the general principles of the organization of public power in the constituent entities of the Russian Federation» dated December 21, 2021 No. 414 // Collection of legislation of the Russian Federation. – 2021 – No. 54. – Art. 9823 with change. and additional in ed. dated 12/25/2023.
6. Law of the Sakhalin Region «On the system of executive authorities of the Sakhalin Region» dated October 26, 2009 No. 89 // Newspaper «Guberskie Vedomosti». – 2005 – No. 194. – as amended. and additional in ed. from 02/20/2020.
7. Law of the Chukotka Autonomous Okrug «On the system of executive bodies of state power of the Chukotka Autonomous Okrug» dated December 27, 2004 No. 54 // Vedomosti newspaper. – 2004 – No. 34/4.
8. Zanko T. A. Features of constructing systems and structures of executive authorities of the constituent entities of the Russian Federation // Public Service. – 2021. – T. 23. – No. 4 (132). – pp. 14-19.
9. Zotov V. B., Terekhova K. O. Institutes and technologies of state and municipal government // Municipal Academy. – 2020. – No. 3. – pp. 2-5.
10. Constitutional Law of the Republic of Sakha (Yakutia) «On the system of executive bodies of state power of the Republic of Sakha (Yakutia)» dated June 19, 2007 No. 458-Z 929-III // Parliamentary newspaper «Il Tumen». – 2007 – No. 28. – Art. 797.
11. Constitution of the Russian Federation: [adopted by popular vote on December 12, 1993 with amendments approved during the all-Russian vote on July 1, 2020]. – Text: electronic // Official Internet portal of legal information. – URL: <http://www.pravo.gov.ru> (access date: 04/20/2024).
12. Resolution of the Governor of the Amur Region «On the system and structure of executive bodies of the Amur Region» dated March 23, 2023 No. 59 // Official Internet portal of legal information. – 2023 – No. 2800202303240021. – as amended. and additional in ed. from 01/19/2024.
13. Resolution of the Governor of the Trans-Baikal Territory «On the system and structure of the executive bodies of the Trans-Baikal Territory» dated 08/15/2022 No. 54 // Official Internet portal of legal information. – 2022 – No. 7500202208160004. – as amended. and additional in ed. from 01/30/2023.
14. Resolution of the Governor of the Kamchatka Territory «On the system of executive bodies of the Kamchatka Territory» dated May 27, 2022 No. 57 // Newspaper «Official Gazette». – 2022 – No. 116.
15. Resolution of the Governor of the Primorsky Territory «On approval of the structure of executive authorities of the Primorsky Territory» dated 08/06/2019 No. 59 // «Primorskaya Gazeta». – 2019 – No. 62. – as amended. and additional in ed. from 09.11.2023.
16. Decree of the Government of the Trans-Baikal Territory «On approval of the Regulations on the Ministry of Natural Resources of the Trans-Baikal Territory» dated December 27, 2016 No. 503 // Official portal of the Ministry of Natural Resources of the Trans-Baikal Territory. – with change and additional in ed. from 03/15/2024.
17. Decree of the Government of the Trans-Baikal Territory «On approval of the Regulations on the Department of State Property and Land Relations of the Trans-Baikal Territory» dated December 29, 2017 No. 585 // Official portal of the Department of State Property and Land Relations of the Trans-Baikal Territory. – with change and additional in ed. from 10/27/2022.
18. Decree of the Head of the Republic of Sakha (Yakutia) «On the system of executive bodies of state power of the Republic of Sakha (Yakutia)» dated 10/02/2023 No. 7 // Newspaper «Yakutskie Vedomosti». – 2023 – No. 39.
19. Decree of the Governor of the Magadan Region «On the structure of the executive bodies of the Magadan Region» dated December 19, 2019 No. 244-u // Official Internet portal of legal information. – 2019 – as amended and additional in ed. from 11/31/2023.

УДК 352.071

DOI: [10.52176/2304831X\\_2024\\_02\\_462](https://doi.org/10.52176/2304831X_2024_02_462)

EDN: [XHPPCY](https://www.edn.ru/2304831X_2024_02_462)

# Пространственная (территориальная) организация местного самоуправления в России на третьем этапе муниципальной реформы

## Spatial (territorial) organization of local self-government in Russia at the third stage of municipal reform



### **Наталья Сергеевна Гегедюш**

ФГБОУ ВО «Государственный университет управления»,  
доцент кафедры государственного и муниципального  
управления, кандидат социологических наук, доцент,  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2659-4743>, SPIN-код: 5598-2563,  
AuthorID: 666060  
Россия, г. Москва  
e-mail: [gegedush@rambler.ru](mailto:gegedush@rambler.ru)

### **Natalia S. Gegedyush**

FGOBU VO «State University of Management», Associate Professor,  
Department of state and municipal governance, Ph.D. in  
Sociology sciences, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2659-4743>,  
SPIN-код: 5598-2563, AuthorID: 666060  
Russia, Moscow,  
e-mail: [gegedush@rambler.ru](mailto:gegedush@rambler.ru)

### **Аннотация.**

В статье описаны особенности реализации субъектами федерации модели территориальной (пространственной) организации местного самоуправления в каждом из трех периодов третьего этапа муниципальной реформы (2003 – 2013; 2014 – 2018; 2019 – 2023). Автор дает характеристику указанных периодов с учетом изменений видов и количества муниципальных образований, выделяет основные векторы преобразования территориальной (пространственной) модели. В итоге сделан вывод об отказе от двухуровневой модели как единственно возможной, наличии у регионов правовых оснований построения местного самоуправления по двухуровневой, одноуровневой или смешанной модели, приведены региональные примеры.

### **Ключевые слова.**

Виды муниципальных образований, муниципальные округа, городские округа, модели территориальной организации, муниципальная реформа.

### **Abstract.**

The article describes the features of the implementation by the subjects of the federation of the model of territorial (spatial) organization of local self-government in each of the three periods of the third stage of municipal reform (2003 – 2013; 2014 – 2018; 2019 – 2023). The author gives a description of these periods, taking into account changes in the types and number of municipalities, identifies the main vectors of transformation of the territorial (spatial) model. As a result, it was concluded that the two-level model was abandoned as the only possible one, that the regions had legal grounds for building local self-government according to a two-level, single-level or mixed model, and regional examples were given.

### **Keywords.**

Types of municipalities, municipal districts, urban districts, models of territorial organization, municipal reform.

### Введение

К настоящему времени в сферах публичного управления, муниципального права в части понятия и периодизации муниципальной реформы сложились многие точки зрения. Мы разделяем позицию выделения трех ее этапов: 1991 – 1995 годы; 1995 – 2003 годы; 2003 год – по настоящее время. Соответственно точками водораздела считаем отраслевые законы, которые были приняты в 1991, 1995 и 2003 годах в отношении местного самоуправления. На каждом из указанных этапов модель организации местного самоуправления существенно менялась, и, как видим, каждый последующий этап длиннее предыдущего. Основу преобразований на каждом этапе составляет территориальная (пространственная) модель, которая концептуально определена федеральным законом, но фактическое ее воплощение осуществляют на своих территориях органы власти субъектов федерации, имеющих в этом вопросе широкие полномочия и большую долю усмотрения.

Конституция России, как считают многие правоведаы и эксперты в сфере публичного управления [5, 21], гарантирует развитие местного самоуправления через поселенческую модель. Реальная практика, сформировавшаяся на каждом из выделенных этапов, по-разному учитывает эту гарантию [7, 13]. Наиболее противоречивым в этом отношении является третий этап реформы. Муниципальная реформа – это не автономный, а органично встроенный в концепцию реформы публичной власти и управления процесс, посредством которого решаются установленные государством задачи. Во многих публикациях, как научных, так и просветительских, применительно к этому этапу указана задача приблизить власть к народу, а ход и итоги ее выполнения подтверждаются удвоенным ростом числа муниципальных образований. Это, скажем так, видимая даже для несведущего человека часть реформы, тогда как вне поля зрения осталась финансовая несамостоятельность местного самоуправления, приведшая в большинстве территорий к абсолютной управляемости муниципалитетов региональными органа-

ми власти. В целом результат вписывается в озвученную В.В. Путиным после вступления в должность Президента России в 2000 г. задачу по укреплению вертикали власти, в том числе осуществляемую через реформу административно-территориального деления.

Кардинальное переустройство территориальных основ местного самоуправления происходило на фоне процессов преобразования составосубъектности России в 2000-2008 годах. В целом, анализируемый этап муниципальной реформы отличается противоречивостью и перманентным поиском оптимальной для отдельных регионов модели организации местного самоуправления. Исключив из анализа города федерального значения, сообразно видам муниципальных образований, которые вводились в закон в разные годы и влияли на модели организации этого уровня власти, считаем возможным выделить следующие периоды этого этапа:

1. Период реализации двухуровневой модели, построенной на четырех основных видах муниципальных образований – городских округах, муниципальных районах, поселений – городских и сельских. Временная перспектива периода – 2003 – 2013 годы;

2. Период искусственного (т.е. вне рамок правового поля) перехода на одноуровневую модель через создание городских округов из муниципальных районов и одновременного введения двухуровневой модели для крупных городов [19]. Временная перспектива периода – 2014 – 2018 годы;

3. Период введения муниципальных округов [17] и создания правовых оснований для реализации трех моделей местного самоуправления одноуровневой, двухуровневой и смешанной. Временная перспектива периода – 2019 год – по настоящее время (апрель 2024).

Краткая аннотация выделенных периодов свидетельствует о том, что фактически мы ушли от унификации территориальной модели, заданной в 2003 году. Для субъектов федерации, не являющихся городами федерального значения, с 2019 года закон установил семь видов муниципальных об-

разований, возможных к использованию. Из них региональные органы власти сконструировали удовлетворяющие запросам региональных политических элит модели местного самоуправления, увеличив тем самым степень территориального разнообразия анализируемого уровня власти, но изменив логику «власти шаговой доступности». Целью анализа мы ставим выявление современного состояния моделей территориальной (пространственной) организации местного самоуправления в субъектах федерации. Отметим, что территориальная (пространственная) модель понимается нами исключительно в рамках принципов формирования муниципальных образований, заданных законом от 06.10.2003 № 131-ФЗ [18].

### **Обзор литературы**

Территориальная (пространственная) организация для системы местного самоуправления и в части практической работы, и в части исследовательской деятельности является фундаментальным элементом. В этой связи в литературе тема широко представлена, с разных ракурсов раскрывается. В то же время мы видим, что публикации преимущественно содержат описание состояния вопроса на конкретном временном интервале, характеризуют влияние очередного законодательного нововведения на развитие местного самоуправления как института публичной власти. Так, В.Я. Гельман, С.И. Рыженков, Е.В. Белокурова, Н.В. Борисова (2008) детально описывают политическую ситуацию начала 2000-х годов, предпосылки для создания двухуровневой территориальной модели [4].

Н.М. Менькова (2008) показывает связь финансового положения муниципальных образований и территориальных моделей местного самоуправления [9]. И.В. Выдрин (2013, 2014) характеризует подготовку и ход создания в России двухуровневой модели местного самоуправления в крупных городах посредством установления статуса и границ внутригородских районов [3]. Организационно-экономические вопросы преобразования муниципальных образований затрагиваются в трудах Н.М. Шимширт

(2015) [20]. Тенденцию укрупнения муниципальных образований в 2010–2016 годах детально описывает Ю.В. Благоев [1, 2]. Разные аспекты общероссийской практики создания городских округов из муниципальных районов можно найти в работах Р.В. Петухова (2017) [13]. А.С. Пузанов и Р.А. Попов оценили территориальную доступность местного самоуправления (2017) [15]. И.В. Бабичев, А.Н. Диденко (2017) обобщили тренды развития местного самоуправления, включая территориальные [5].

Для анализа сформировавшихся территориальных (пространственных) моделей интересна и требует учета позиция А.Н. Широкова и С.Н. Юрковой (2023). Исследователи обосновывают не только возможность, но и необходимость изменений территорий муниципальных образований под реализации и задачи конкретного исторического периода, но акцентируют важность оставаться в рамках поселенческой модели, что отвечает природе и преимуществу этого уровня публичной власти, его места в общей системе координат. На волне рассуждений об очередных коренных преобразованиях местного самоуправления, А.Н. Широков и С.Н. Юркова – одни из немногих экспертов в области местного самоуправления, которые высказывают мнение о возможной перспективной модели местного самоуправления, аргументируют поселенческую модель в городских и сельских поселениях и организацию «районной» государственной власти [21].

Мы представляем попытку описания основных тенденций развития пространственной организации местного самоуправления в 2003 – 2023 годах.

### **Методы исследования**

Исследование построено на сравнительном анализе правовых актов, системном анализе, осуществлен сбор и анализ числовых данных, статистический анализ. Эмпирическую базу исследования составили: доклады Министерства регионального развития России (до 2008 г.) [8]; мониторинги Министерства юстиции России о состоянии местного самоуправления (ежегодно, до 2021 года); база данных Рос-

стата с показателями состояния муниципальных образований (с 2007 до 2023 годы) [10].

### Результаты исследования и их обсуждение

Результаты исследования пространственной организации местного самоуправления в период с 2003 до 2024 годы представлены в логике указанных выше периодов третьего этапа муниципальной реформы. При имеющейся широте полномочий по правовому регулированию местного самоуправления, субъекты федерации обязаны были сформировать двухуровневую модель, т.е. установить картографические границы поселений (первый уровень) и муниципальных районов / городских округов (второй уровень) до 31.03.2005 (первично до 01.01.2005), описать и утвердить их границы по требованиям земельного и градостроительного законодательства до 01.01.2007. Как видим, законом № 131-ФЗ предусматривалась динамичная работа по формированию территорий, на которых должно осуществляться местное самоуправление

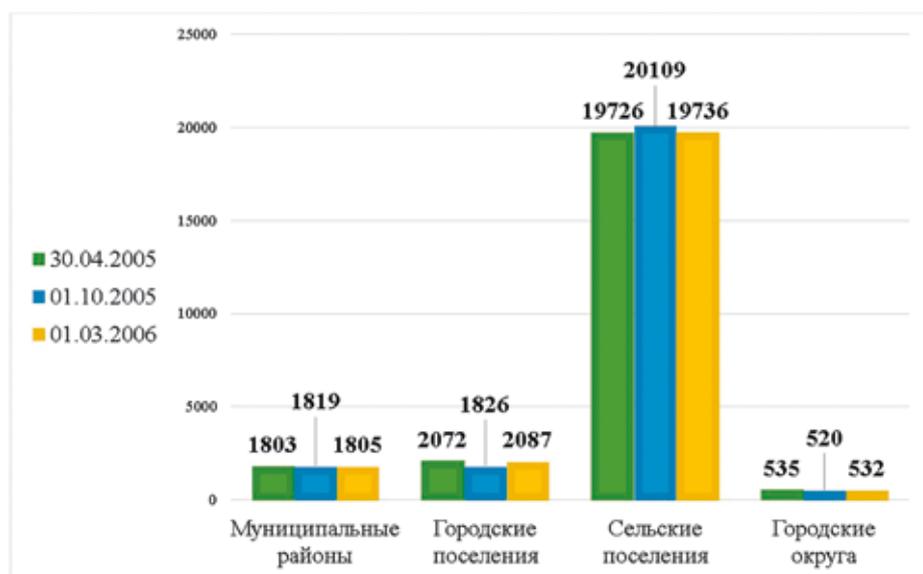
Особенностью реализации закона является, на наш взгляд, наличие двух переходных периодов. Если первая редакция содержала единую дату вступления закона в силу 01.01.2006, то изменения от 12.10.2005, внесенные федеральным законом № 129-ФЗ, дали субъектам право полной реализации закона либо с планируемой даты, либо с 01.01.2009, заложив основание для асинхронности реформы. Пилотными площадками для полномасштабной апробации закона уже с 01.01.2005 стали Новосибирская область и Ставропольский край, где по сути была реализована поселенческая модель, т.е. в границах исторически сложившихся административно-территориальных единиц действовали муниципальные образования, а на уровне районов территориальные исполнительные органы региональной власти. С 01.01.2006 на полную реализацию закона перешли только 46 из 88 субъектов федерации, но границы муниципальных образований во всех регионах в основном были определены. Специальный график

хода муниципальной реформы имели Чеченская Республика и Республика Ингушетия, в которых действовал режим контртеррористической операции вплоть до 2009 года. Для них переходный период продлили до 01.01.2010 на основании федерального закона от 24.11.2008 №207-ФЗ. Таким образом, в региональном разрезе уже в первый период реализации третьего этапа муниципальная реформа шла разными темпами.

С начала действия закона № 131-ФЗ число муниципальных образований в России меняется ежегодно. По состоянию на 30.04.2005 88 субъектов федерации (кроме Республики Ингушетия) закрепили статус и границы 24372 муниципальных образований, но уже на 01.10.2005 их число составляло 24510, на 01.03.2006 – 24396 [12]. Без учета внутригородских территорий Москвы и Санкт-Петербурга, число которых не менялось и составило 236 единиц, деление муниципалитетов по видам представлено на рис. 1. Обращает на себя внимание тот факт, что критерии, зафиксированные законом для установления границ, не имеют абсолютных значений, практика их применения существенно варьируется по субъектам федерации. В частности, в 2005 году в Башкортостане на площади в 142 947 км кв и на 4 081 349 человек населения было сформировано 1020 муниципалитетов (максимальное по России значение), в Татарстане на площади в 67 847 км кв и на 3 768 167 человек населения – 998, в Сахалинской области на площади в 87 101 км кв и на 529 813 человек населения – 25, в Калининградской области на площади в 15 125 км кв и на 942 098 человек населения – 36 [16]. Данные диспропорции в основном сохранились и в последующие периоды, что ставит под сомнение равные возможности жителей разных субъектов РФ на участие в местном самоуправлении и показывает высокую долю влияния региональных органов власти на обеспечение этого права.

Корректировка количества муниципалитетов в течение этого периода произошла в связи со следующими факторами.

Во-первых, первично установленные границы в виде картографических описаний



**Рисунок 1. Динамика изменения количества муниципальных образований по видам в 2005 – 2006 гг., ед.<sup>1</sup>**

требовали дальнейших уточнений в установленном порядке. Практика показала высокую материальную затратность этих работ, необходимость решения вопросов их финансирования. Скажем, в Республике Бурятия, работы по описанию границ, установленных законом республики от 31.12.2004 № 985-III, провели только в 2012 году по заказу республиканского правительства за счет бюджета республики [11].

Во-вторых, стремление регионов соблюсти определенные законом сроки повлекло снижение качества работы и последующие уточнения статуса отдельных поселений (см. Таблицу 1). Только в

течение 2005 года после установления границ муниципальных образований Минрегионразвития РФ отметил 114 случаев их изменения (в Кабардино-Балкарской Республике – 14, в Пензенской области – 6, в Челябинской и Ростовской областях по 5 и т.д.). В основном инициаторами выступали муниципальные органы (72 % случаев), существенно реже население (17,5 %), региональная власть (3,5 %), федеральная власть (1,8 %), судебные органы (5,2 %) [8].

В-третьих, в некоторых территориях рассматриваемые вопросы решались в судебном порядке.

**Таблица 1  
Изменение количества муниципальных образований в субъектах Российской Федерации с апреля по октябрь 2005 года<sup>2</sup>**

Субъекты РФ	Количество МО на 15.04.2005	Количество МО на 01.11.2005
Брянская область (ЦФО)	287	289
Владимирская область (ЦФО)	55	127
Республика Карелия (СЗФО)	120	127
Республика Коми (СЗФО)	169	240
Архангельская область (СЗФО)	244	229
Республика Татарстан (ПФО)	998	999
Нижегородская область (ПФО)	660	662
Камчатская область (ДФО)	39	37

<sup>1</sup> Общее число муниципальных образований по Российской Федерации не включает в себя муниципальные образования Республики Ингушетия и 1 муниципальное образование Республики Дагестан.

<sup>3</sup> Сокращение в таблице 1 МО означает муниципальные образования.

Особенностью анализируемого периода считаем тот факт, что субъекты федерации не использовали право региональным законом закреплять порядок установления статуса и границ муниципалитетов. В 2005 году Государственная Дума приводила примеры только двух субъектов, такое право реализовавших – это Орловская и Оренбургская области [12]. Преобразования муниципалитетов в преобладающем большинстве случаев проходили путем процедуры объединения, случаи разделения были единичны, как и случаи изменения статуса, например, городского округа на городское поселение. Обратим внимание, что смена статуса поселения с городского на сельское и наоборот не относится к преобразованию муниципального образования. На этапе организации исполнения вопросов местного значения многие субъекты федерации увидели несостоятельность мелких муниципальных образований, что активизировало процесс их объединения в 2007 – 2009 годах. Это было свойственно, как указывает Н.Д. Шимширт, Кировской, Ярославской, Ивановской, Новосибирской, Вологодской областях, Республике Мордовия, иным регионам, где объединение рассматривалось региональными органами власти как антикризисная

мера для уменьшения расходов на содержание муниципальных органов [20].

Без учета принятых в состав России субъектов в период с 2006 до 2014 годы число муниципальных образований сократилось с 24396 до 22777. Это произошло на фоне изменений с 01.07.2012 границ города Москвы и Московской области, реализации процедур образования новых субъектов федерации и уменьшении их числа до 83, окончания переходного периода для Республики Ингушетия и Чеченской Республики 01.01.2010 и, как следствие, включение в официальную статистику 46 и 223 муниципалитетов соответственно (в том числе 21 муниципального района и 5 городских округов). Визуализация количественных изменений разных видов муниципальных образований представлена на рис. 2, из которой, в том числе видно, что в большей степени изменения затронули сельские поселения (уменьшение более чем на 1500 единиц).

Следует обратить внимание на зависимость между незначительным уменьшением числа муниципальных районов и равнозначным ростом городских округов. Вместе эти факты свидетельствуют о формировании устойчивой тенденции к укрупнению муниципальных образова-

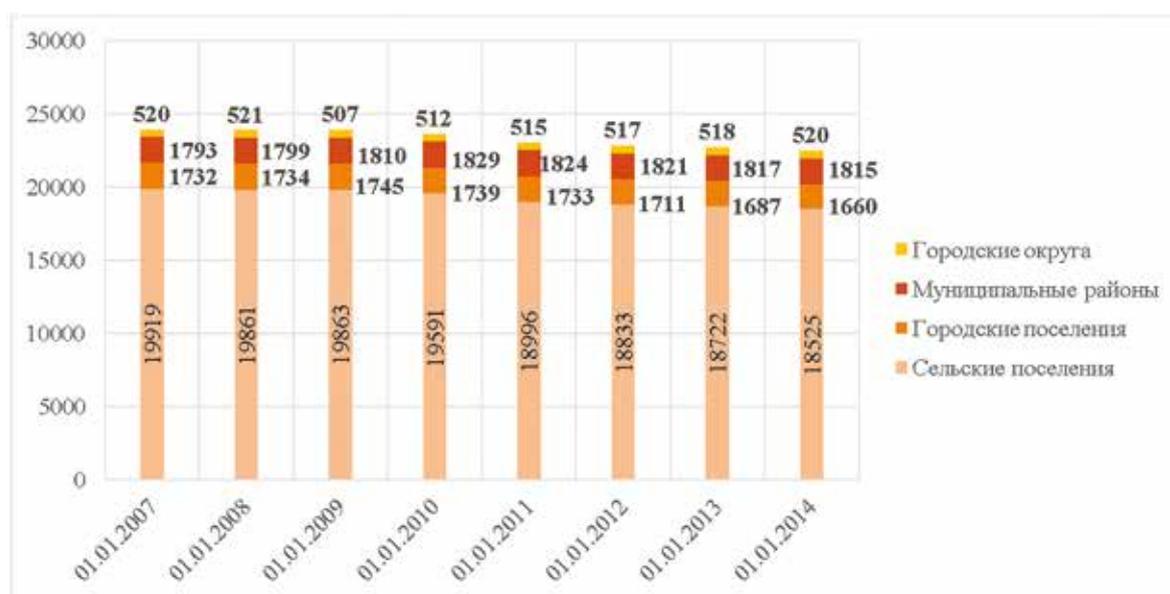


Рисунок 2. Динамика изменения количества муниципальных образований с 2007 по 2014 годы по видам, в ед.

ний, которая закрепились на все последующие периоды анализируемого этапа реформы вплоть до настоящего времени, но осуществлялось оно с помощью разных способов. В 2006 – 2014 годах таким способами стали: 1. Объединение сельских поселений и уменьшение их числа в составе муниципального района (Кировская область, 2007; Нижегородская область, 2009; Костромская область, 2011) [14]; 2. Присоединение сельских поселений к городскому округу; 3. Объединений поселений внутри муниципального района и наделение вновь образованного муниципального образования статусом городского округа (Белгородская область, 2007).

Оценивая реализованные регионами способы укрупнения муниципальных образований, эксперты подчеркивают, что ни один из них не был предусмотрен действующей на момент применения редакцией закона № 131-ФЗ, и субъекты федерации расширили свою компетенцию в части правового регулирования местного самоуправления [5]. Подводя итоги анализа развития основ пространственной организации местного самоуправления в 2003 – 2013 годах отметим, что на фоне низкой эффективности собственной доходной базы поселений, их невозможности выполнять вопросы местного значения в полном объеме, с учетом оттока населения из сельской местности укрупнение стало попыткой создать относительно самостоятельные муниципальные об-

разования. В то же время укрупнение не учитывало интересы сельских жителей, которые в результате утратили доступ к ряду социальных льгот, поставило под вопрос качество и доступность услуг и среды для всех жителей укрупненных муниципальных образований, дистанцировало муниципальную власть от населения [7]. Несмотря на функционирование по всей стране единой правовой рамки двухуровневой модели местного самоуправления, ее фактическое состояние существенно различалось по субъектам РФ. Более того, за десять лет реализации закона № 131-ФЗ были созданы предпосылки и способы для последующего перехода к одноуровневой модели.

В ходе второго периода тренд на сокращение числа муниципальных образований в России продолжался (рис. 3), хотя в статистике 2015 года зафиксирован объективный прирост, связанный с принятием в состав России в 2014 году двух новых регионов. Видовой состав созданных на их территории 289 муниципальных образований отражен на рис. 4.

Ключевыми вехами территориальной организации в период с 2014 по 2018 годы считаем введение федеральными законами от 27.05.2014 № 136-ФЗ и от 03.04.2017 № 62-ФЗ двух новых видов муниципальных образований и «узаконивание» способа создания городского округа на базе муниципального района. Согласимся с мнением А.Н. Диденко и И.В. Бабичева о противоречии этих

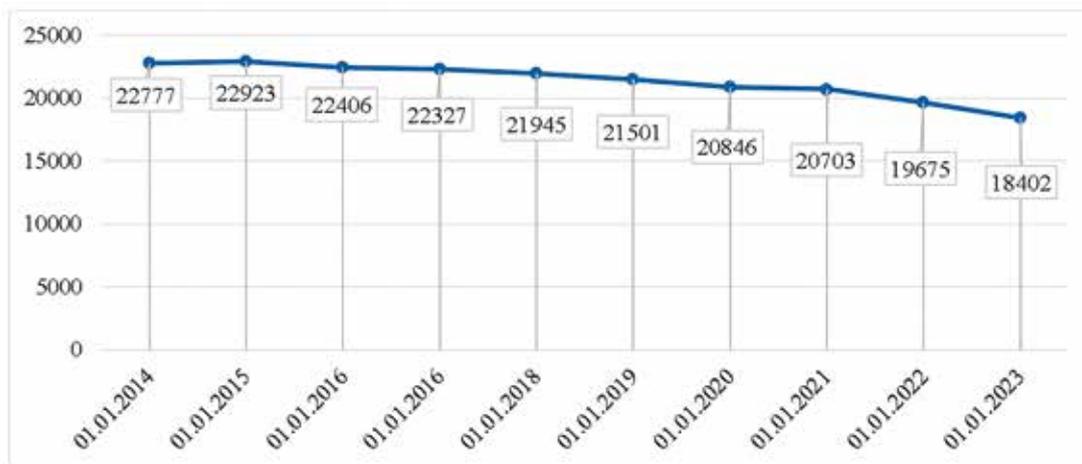


Рисунок 3. Динамика изменения количества муниципальных образований с 2014 по 2023 годы по видам, в ед.

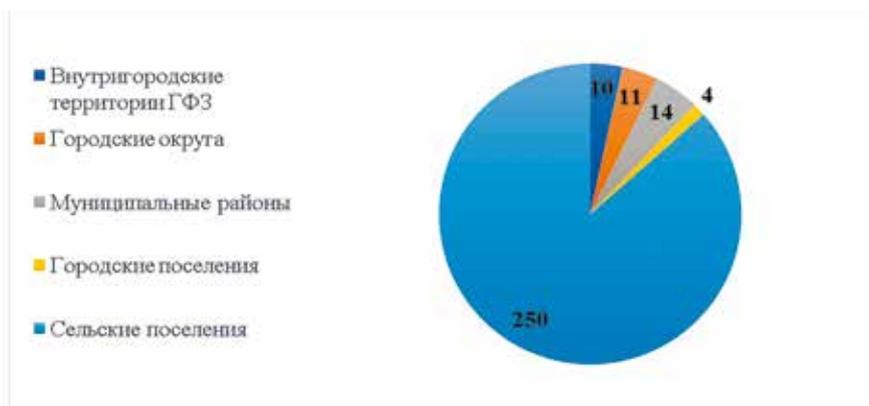


Рисунок 4. Количество муниципальных образований в Республике Крым и городе Севастополе на 01.01.2015 по видам, в ед.

нововведений друг другу: приближение местного самоуправления к населению в крупных городах за счет наделения районов города статусом муниципальных образований идет в разрез с объединением сельских поселений с последующим их слиянием с городским округом [5]. В действительности позитивный замысел внутригородского деления мало заинтересовал городские округа. Вопреки ожиданиям практика формирования в городских округах двухуровневой модели осталась единичной и действовала к концу 2019 года в Челябинске, Самаре и Махачкале. В 2021 году этот статус приобрел город Киров, тогда как Челябинск на основании регионального закона от 01.04.2024 № 32-30 вновь становится городским округом. Внутригородские районы как муниципальные образования упраздняют здесь до 01.10.2024, в эту дату

заканчиваются полномочия всех глав и депутатов. В сентябре в единый день голосования пройдут выборы депутатов нового состава Челябинской городской Думы и в течение 3 месяцев с первого заседания депутаты выберут главу города [6]. По утвердившемуся в профессиональной среде мнению эксперимент существенных плюсов не показал.

Характеризуя нововведения закона № 136-ФЗ Ю.В. Благов указывает на рост возможности влияния региональных органов на объем компетенции муниципальных органов, на порядок формирования последних и в целом большую выраженность тенденции лишения муниципалитетов самостоятельности [1, 2]. Когда смотришь на ситуацию в таком контексте, вполне закономерным представляется дальнейшее сокращение поселенческого уровня, идущее в разрез с задачей

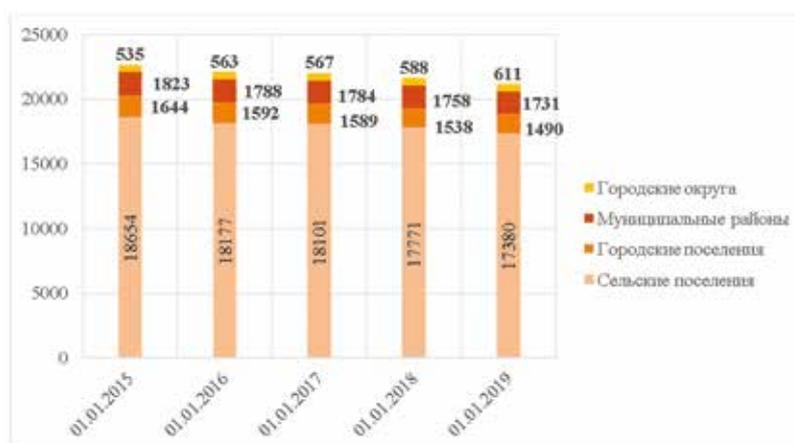


Рисунок 5. Динамика изменения количества муниципальных образований с 2014 до 2019 года по видам, в ед.

приблизить власть к народу, и происходящее в ходе создания городских округов из муниципальных районов. Стоит обратить внимание, что этот процесс перешел в активную фазу еще до принятия в 2017 году закона № 62-ФЗ (рис. 5).

Систематизировав сложившуюся в регионах в 2014-2016 гг. практику, Р.В. Петухов выделил два основных способа: 1. Объединение поселений района в городское поселение и наделение его статусом городского округа (Магаданская, Московская области); 2. Объединение существующего городского округа с поселениями, которые входят в состав граничащего с округом муниципального района (Ставропольский край). Получается, что федеральный законодатель создал правовые основания для действий, которые региональные власти несколько лет осуществляли, но закрепил при этом не все имеющиеся место быть варианты, а только один вариант «преобразования» района в округ: поселения объединяются с уже существующим городским округом [13]. Формирование городских округов из муниципальных районов прямо противоречит Конституции России, поскольку уничтожает поселенческий уровень. Однако несколько субъектов федерации выбрали именно такой путь, наделив статусом городского округа неурбанизированные и значительные по площади территории, часто с незначительной плотностью населения (Сахалинская область, Свердловская область, Красноярский край и др.). В других субъектах федерации так называемые «непоселенческие» городские округа [15] также имеют значительную площадь, но состоят из многих населенных пунктов как городских, так и сельских, имеющих разную степень развитости инфраструктуры, разную удаленность от центра городского округа, как к примеру, в Нижегородской, Московской областях, Ставропольском крае. Следовательно, можно утверждать, что укрупнение муниципальных образований протекает без учета инфраструктурного и исторического единства объединяемых территорий, без опоры на принципы стратегического планирования [1, 2].

Городские округа, сформированные до 2019 года из муниципальных районов, оказались очень разноплановыми. Для нивелирования территориальных перекосов в третьем периоде анализируемого этапа муниципальной реформы законом от 01.05.2019 № 87-ФЗ введен еще один вид муниципального образования - муниципальный округ. Данный шаг спровоцировал очередную кампанию по преобразованию муниципальных образований: часть городских округов стала муниципальными округами, часть муниципальных районов приобрела статус муниципальных округов. Здесь можно обозначить две основные причины: во-первых, не все городские округа удовлетворяли критерию по доли жителей городских населенных пунктов, во-вторых, создаваемая таким образом одноуровневая модель местного самоуправления проще в обеспечении, как организационно-политическом, так и в финансово-экономическом. По состоянию на 01.01.2020 в России было сформировано 33 муниципальных округа (Тверская, Кемеровская области, Пермский и Приморский края), а на 01.01.2023 уже 311 [10]. Одноуровневая модель местного самоуправления, выраженная в создании в регионе только городских округов как единственного вида муниципального образования впервые апробирована в 2016 году в Магаданской области, далее в 2018 году в Сахалинской области и в 2020 году в Московской области. Практика одноуровневого местного самоуправления, получившая правовые основания в 2019 году в соответствии с федеральным законом от 01.05.2019 № 87, на 01.01.2023 постепенно расширяется и представлена в Таблице 2.

Таким образом, заложив в 2003 году двухуровневую модель местного самоуправления как единую для всех территорий, с 2019 год федеральный законодатель дает регионам право выбрать одну из трех моделей: 1. Двухуровневая, 2. Одноуровневая, 3. Смешанная.

Новую волну дискуссий об оптимальной модели пространственной организации местного самоуправления эксперты

Таблица 2

Перечень субъектов Российской Федерации, реализующих по состоянию на 01.01.2023 одноуровневую модель местного самоуправления

Субъекты РФ	Модель пространственной (территориальной) организации, количество муниципальных образований по видам		
	2021 год	2022 год	2023 год
1	2	3	4
Ставропольский край	Одноуровневая; 33 (16 МО + 17 ГО)	Одноуровневая; 33 (16 МО + 17 ГО)	Одноуровневая; 33 (16 МО + 17 ГО)
Калининградская область	Одноуровневая; 22 (22 ГО)	Одноуровневая; 22 (12 МО + 10 ГО)	Одноуровневая; 22 (12 МО + 10 ГО)
ЯНАО	Смешанная; 33 (3 МО + 6 ГО + 4 МР + 1 ГП + 19 СП)	Смешанная; 20 (6 МО + 6 ГО + 1 МР + 7 СП)	Одноуровневая; 13 (7 МО + 6 ГО)
Нижегородская область	Смешанная; 278 (11 МО + 15 ГО + 26 МР + 34 ГП + 192 СП)	Смешанная; 278 (11 МО + 15 ГО + 26 МР + 34 ГП + 192 СП)	Одноуровневая; 51 (36 МО + 15 ГО)
Пермский край	Смешанная; 69 (18 МО + 25 ГО + 2 МР + 24 СП)	Смешанная; 62 (19 МО + 25 ГО + 1 МР + 17 СП)	Одноуровневая; 43 (21 МО + 22 ГО)
Республика Чувашия	Двухуровневая; 317 (5 ГО + 21 МР + 7 ГП + 284 СП)	Смешанная; 297 (2 МО + 5 ГО + 19 МР + 7 ГП + 264 СП)	Одноуровневая; 26 (21 МО + 5 ГО)
Республика Удмуртия	Двухуровневая; 333 (5 ГО + 25 МР + 1 ГП + 302 СП)	Одноуровневая; 30 (25 МО + 5 ГО)	Одноуровневая; 30 (25 МО + 5 ГО)
Сахалинская область	Одноуровневая; 18 (18 ГО)	Одноуровневая; 18 (18 ГО)	Одноуровневая; 18 (18 ГО)
Магаданская область	Одноуровневая; 9 (9 ГО)	Одноуровневая; 9 (9 ГО)	Одноуровневая; 9 (8 МО + 1 ГО)
Московская область	Одноуровневая; 63 (63 ГО)	Одноуровневая; 60 (60 ГО)	Одноуровневая; 60 (60 ГО)

и практики начали в связи с внесением в Государственную Думу в декабре 2021 года проекта федерального закона «Об общих принципах организации местного самоуправления в единой системе публичной власти» (законопроект № 40361-8), в содержании которого содержится только два вида муниципальных образований одного типа – муниципальные округа, городские округа. Следовательно, федеральный законодатель предполагает возможным всеобщий переход на одноуровневую модель местного самоуправления. Внесение законопроекта подтолкнуло регионы на пересмотр позиции в части пространственной (территориальной) организации этого уровня власти. Уже к 20.05.2022 в рамках сбора предложений ко второму чтению, как отмечает П. Крашенинников, председатель профильного Ко-

митета Государственной Думы, поступило более 700 поправок. На наш взгляд, такое положение вещей свидетельствует о концептуальном несогласии исследователей и практиков местного самоуправления с переходом на одноуровневую модель, по крайней мере в предлагаемом формате, с одной стороны, и о непроработанности самой модели, с другой. В то же время формирование на принятых в состав России в 2022 году территориях одноуровневой модели местного самоуправления в виде муниципальных и городских округов может говорить об ориентации федеральной власти на такой вариант как перспективный и унифицированный для всех субъектов федерации. Дискуссия по поводу оптимальной пространственной модели местного самоуправления продолжается.

### **Заключение**

Третий этап муниципальной реформы внес существенные преобразования в территориальную основу местного самоуправления. Изначально установленная законом № 131-ФЗ логика унификации модели, по которой должны развиваться все муниципалитеты России, не выдержала давления борьбы в вертикалях «регион – муниципалитет» и «район – поселение», имеющей место во многих субъектах федерации как наследие первых двух этапов реформы местного самоуправления и в целом реформы системы публичного управления. Кроме того, двухуровневая организационная модель не предполагала формирования необходимой финансовой базы, которая обеспечила бы самодостаточность поселенческого звена, полноту возможности и качество выполнения вопросов местного значения. За прошедшие 20 лет количество муниципальных образований, созданных в рамках двухуровневой модели, сократилось немногим более 6 тыс. единиц (до 18402 по состоянию на 01.01.2023), в том числе сельских поселений стало меньше более чем на 5300, городских – на 529. Иначе говоря, представленность поселенческого местного самоуправления уменьшилась значительно.

Практика реализации закона с годами подвела федерального законодателя к созданию правовых оснований для фактически складывающихся новых моделей пространственной (территориальной) организации этого уровня власти и, соответственно, введению новых видов муниципальных образований и изменению процедур. На начало 2023 года без учета принятых в состав России новых территорий, т.е. в 85 регионах действуют три модели: двухуровневая сохранилась в 55 субъектах РФ; одноуровневая – в 10 субъектах РФ; смешанная в 20 субъектах РФ. Новые регионы в 2023 году закрепили одноуровневую модель. Здесь в общей сложности действуют 96 округов, в том числе 68 муниципальных и 28 городских. Тенденция перехода на одноуровневую модель четко обозначилась после обсуждения в первом чтении законопроекта №

40361-8 «Об общих принципах организации местного самоуправления в единой системе публичной власти». В то же время активность экспертного сообщества и практиков муниципального управления в отстаивании позиции о неприемлемости предлагаемой законопроектом модели, на наш взгляд, приведет к открытым и широким дискуссиям в поиске нового варианта развития местного самоуправления, который будет реализован уже в следующем этапе муниципальной реформы.

**Список источников:**

1. Благов Ю. Эволюция муниципального права в 2014 – 2016 гг. // Правоприменение 2017. Т. 1, № 2. С. 141–154.
2. Благов Ю.В. Укрупнение муниципальных образований в новейшее время // Правоприменение 2017. Т. 1, № 3. С. 117–124.
3. Выдрин И.В. Россия на пороге очередной муниципальной реформы? // Муниципалитет: экономика и управление. 2014. № 1. С. 21 – 26.
4. Гельман В., Рыженков С., Белокурова Е., Борисова Н. Реформа местной власти в городах России, 1991–2006. – СПб.: Норма, 2008. – 368 с.
5. Диденко А.Н., Бабичев И.В. Современные тренды и желательные перспективы развития отечественной модели местного самоуправления // Местное право. 2017. № 6. С. 3 – 60.
6. Закон Челябинской области от 01.04.2024 № 32-30 «О преобразовании Челябинского городского округа с внутригородским делением и внесении изменений в некоторые законы Челябинской области, признании утратившими силу некоторых законов Челябинской области и отдельных положений законов Челябинской области» / Информационно-правовой портал Гарант.ру – URL: <https://www.garant.ru/hotlaw/chelyabinsk/1704153/> (дата обращения 21.04.2024).
7. Зотов В.Б. Вовлечение институтов гражданского общества в решение вопросов местного самоуправления // Муниципальная академия. 2023. № 2. С. 13–20.
8. Информация о ходе реализации Федерального закона от 6 октября 2003 года № 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» в 2007 году / URL: [https://www.asdg.ru/about/struct/sovet/zasedaniya/21/02/07.html#\\_Точ189551293](https://www.asdg.ru/about/struct/sovet/zasedaniya/21/02/07.html#_Точ189551293) (дата обращения 01.04.2024).
9. Менькова Н.М. Теоретические и методологические подходы к оценке финансового потенциала муниципальных образований в условиях реформирования территориальной организации местного самоуправления // Финансы и кредит. 2008. № 14 (302). С. 30 – 40.
10. Муниципальная статистика / Официальный сайт Росстата – URL: <https://rosstat.gov.ru/munstat> (дата обращения 12.04.2024).
11. О границах муниципальных образований / URL: О границах муниципальных образований (kabansk.org) (дата обращения 10.04.2024).
12. О ходе реализации Федерального закона «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» / База данных информационно-аналитических материалов Государственной Думы. URL: <http://iam.duma.gov.ru/node/8/4653/16537> (дата обращения 14.04.2024).
13. Петухов Р.В. Территориальная организация местного самоуправления: последние законодательные новации //

- Муниципальное имущество: экономика, право, управление. №3. 2017. С 31 – 35.
14. Позаненко А.А. Последствия укрупнения сельских поселений: взгляд снизу // Вопросы государственного и муниципального управления. 2015. № 1. С. 168 – 184.
  15. Пузанов А.С., Попов Р.А. Оценка территориальной доступности местного самоуправления: экономико-географическое исследование // Муниципальное имущество: экономика, право, управление. №3. 2017. С. 24 – 30.
  16. Статистика по России. Численность населения / URL: Численность населения за 2005 (по регионам России) (duck.consulting) (дата обращения - 11.04.2024).
  17. Федеральный закон от 01.05.2019 № 87-ФЗ «О внесении изменений в Федеральный закон «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» // Собрание законодательства РФ. 2019. № 18. Ст. 2211.
  18. Федеральный закон от 06.10.2003 г. № 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» / Режим доступа: <https://www.Consultant.Ru/cons/cgi/online.Cgi?Req=doc&base=LAW&n=422187&dst=100001#uxjn8ptyzout m3xb> (дата обращения 28.10.2023).
  19. Федеральный закон от 27.05.2014 № 136-ФЗ «О внесении изменений в статью 26.3 Федерального закона «Об общих принципах организации законодательных (представительных) и исполнительных органов государственной власти субъектов Российской Федерации» и Федеральный закон «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» // Собрание законодательства РФ. 2014. № 22. Ст. 2770.
  20. Шимширт Н.Д. Правовые и организационно-экономические основы преобразований муниципальных образований // Проблемы управления в социальных системах. 2015. Т. 8. № 12. С. 182 – 198.
  21. Широков А.Н., Юркова С.Н. Российская модель местного самоуправления: концептуальный подход // Муниципальная академия. 2023. № 4. С. 21 – 35.

**References:**

1. Blagov Yu. The evolution of municipal law in 2014 – 2016. // Law enforcement 2017. Vol. 1, No. 2. pp. 141-154.
2. Blagov Yu.V. Consolidation of municipalities in modern times // Law Enforcement 2017. Vol. 1, No. 3. pp. 117-124.
3. Vydrin I.V. Is Russia on the threshold of another municipal reform? // Municipality: Economics and management. 2014. No. 1. pp. 21-26.
4. Gelman V., Ryzhenkov S., Belokurova E., Borisova N. Reform of local government in Russian cities, 1991-2006. – St. Petersburg: Norm, 2008. – 368 p.
5. Didenko A.N., Babichev I.V. Modern trends and desirable prospects for the development of the domestic model of local self-government // Local law. 2017. No. 6. p. 3 – 60.

6. The Law of the Chelyabinsk Region dated 04/01/2024 No. 32-ZO "On the transformation of the Chelyabinsk City District with an inner-city division and amendments to some laws of the Chelyabinsk region, the invalidation of certain laws of the Chelyabinsk Region and certain provisions of the laws of the Chelyabinsk region" / Information and Legal Portal The guarantor. – URL: <https://www.garant.ru/hotlaw/chelyabinsk/1704153/> (date of appeal 04/21/2024).
7. Zotov V.B. Involvement of civil society institutions in solving issues of local self-government // Municipal Academy. 2023. No. 2. pp. 13-20.
8. Information on the implementation of Federal Law No. 131-FZ of October 6, 2003 "On the General Principles of the organization of Local Self-government in the Russian Federation" in 2007 / URL: [https://www.asdg.ru/about/struct/sovet/zasedaniya/21/02/07.html#\\_Toc189551293](https://www.asdg.ru/about/struct/sovet/zasedaniya/21/02/07.html#_Toc189551293) (accessed 04/01/2024).
9. Menkova N.M., Theoretical and methodological approaches to assess the financial potential of municipalities in the context of reforming the territorial organization of local self-government // Finance and Credit. 2008. No. 14 (302). pp. 30-40.
10. Municipal statistics / Official website of Rosstat – URL: <https://rosstat.gov.ru/munstat> (accessed 12.04.2024).
11. About the boundaries of municipalities / URL: About the boundaries of municipalities (kabansk.org ) (date of appeal 04/10/2024).
12. On the implementation of the Federal Law "On general principles of the organization of local self-government in the Russian Federation" / Database of information and analytical materials of the State Duma. URL: <http://iam.duma.gov.ru/node/8/4653/16537> (date of appeal 04/14/2024).
13. Petukhov R.V. Territorial organization of local self-government: recent legislative innovations // Municipal property: economics, law, management. No.3. 2017. From 31-35.
14. Pozanenko A.A. The consequences of the enlargement of rural settlements: a view from below // Issues of state and municipal management. 2015. No. 1. pp. 168 – 184.
15. Puzanov A.S., Popov R.A. Assessment of territorial accessibility of local self-government: an economic and geographical study // Municipal property: economics, law, management. No.3. 2017. pp. 24-30.
16. Statistics on Russia. Population / URL: Population for 2005 (by regions of Russia) (duck.consulting) (date of application - 04/11/2024).
17. Federal Law No. 87-FZ dated 05/01/2019 "On Amendments to the Federal Law "On General Principles of Organization of Local Self-Government in the Russian Federation" // Collection of Legislation of the Russian Federation. 2019. No. 18. St. 2211.
18. Federal Law No. 131-FZ dated 06.10.2003 "On the General Principles of the Organization of Local Self-Government in the Russian Federation" / Access mode: [https://www.Consultant.Ru/cons/cgi/online.Cgi?Req=doc&base=LAW&n=422187&dst=100001#uxjn8ptyzout\\_m3xb](https://www.Consultant.Ru/cons/cgi/online.Cgi?Req=doc&base=LAW&n=422187&dst=100001#uxjn8ptyzout_m3xb) (accessed 10/28/2023).
19. Federal Law No. 136-FZ dated 05/27/2014 "On Amendments to Article 26.3 of the Federal Law "On General Principles of Organization of Legislative (Representative) and Executive Bodies of State Power of the Subjects of the Russian Federation" and the Federal Law "On General Principles of Organization of Local Self-Government in the Russian Federation" // Collection of Legislation of the Russian Federation. 2014. No. 22. St. 2770.
20. Shimshir N.D. Legal and organizational and economic foundations of transformations of municipalities // Problems of management in social systems. 2015. Vol. 8. No. 12. pp. 182 – 198.
21. Shirokov A.N., Yurkova S.N. The Russian model of local self-government: a conceptual approach // Municipal Academy. 2023. No. 4. pp. 21-35.

Статья поступила в редакцию 01.05.2024; принята к публикации 13.05.2024



## Введение

Основная цель подростково-молодежной политики на локальных территориях – это следовать стратегическим идеям государства. Формирование уверенности в политических, социально-экономических, культурных идеях и результатах государства в итоге складываются в мышлении и поведении подростково-молодежной аудитории патриотизм по отношению к своей стране. [7]

Президент Российской Федерации в ежегодном послании к Федеральному Собранию в 2024 году отметил, что «в России растёт большое молодое поколение. Как ни странно, есть демографические проблемы с ростом численности населения, а большое молодое поколение имеет место. В 2030 году в стране будет 8,3 миллиона граждан в возрасте от 20 до 24 лет, а в 2035 году – уже 9,7 миллиона, на 2,4 миллиона больше, чем сейчас. Поэтому важно консолидировать позитивный опыт в сфере молодёжной политики». [2]

Относительно развития «подростково-молодежного самоуправления», то родоначальником исследуемого явления считается великий русский ученый М.В. Ломоносов разработавший в 1775 году «Регламент московских гимназий». В последнем он определил критерии приема, содержания, порядка, поощрения и наказания обучающегося. [9] Далее весомый вклад внес в формирование и развитие подростково-молодежного самоуправления Н.А. Добролюбов. Основной акцент он делал на воспитании и заботе о разностороннем развитии подрастающего поколения. [6]

Н.И. Пирогов отстаивал литерально-коллегальные принципы в отношении подростково-молодежной аудитории. Он считал, что вовлечение исследуемой категории лиц необходимо посредством тех идей, которые корреспондируются с генеральными целями государства. [10] Или К. Д. Ушинский подчеркивал, что результат мероприятий, направленных на подростков и молодежь, будет успешным, если будут соблюдаться «правила учета мнения». И тогда это будет «выводить в жизнь новые поколения, которые готовы к борьбе». [12]

Синтез политических и экономических аспектов посредством образовательных технологий определил Н.Г. Чернышевский. Он полагал, что ядром природы человека является –активность. Активность является источником формирования осознания потребностей. Поэтому он пропагандировал тезис, что в технологиях воспитания должны присутствовать умственные, культурно-эстетические, трудовые и иные потребности. Именно потребности выступают условием развития подрастающего поколения. [13]

Возникновение новой политической парадигмы в 1917 г. произвело серьезные изменения в развитие подростково-молодежного самоуправления. На фоне новой идеологии появились государственные деятели, которые определили теоретические аспекты и практические инструменты в реализации подростково-молодежного самоуправления на протяжении многих десятилетий. Так, известный советский идеолог П. П. Блонский считал, внедрение технологий самоуправления в подростково-молодежную среду позволяет подрастающему поколению научиться организованности и дисциплине. [3]

К. Н. Вентцель выделил следующие критерии в определении подростково-молодежного самоуправления, а именно: учет личных, творческих интересов, иных способностей, свобода в реализации форм и инструментов применения элементов самоуправления. [5] П. Ф. Каптерев в качестве основополагающих принципов подростково-молодежного самоуправления выделили нравственность, гражданственность, добровольность, формирование и развитие коллективизма в исследуемой среде. [8] В. Н. Сороки-Росинский считал, что в идеи подростково-молодежного самоуправления необходимо внедрять правила единства и коллективизма, в основе которых будут находится стремление к взаимопомощи, добру и др. [11]

На основе этих и других идей в июне 1917 года был создан общегосударственный комитет по народному образованию. Его структура состояла из 70 терри-

ториальных представителей Российского министерства народного просвещения. К октябрю 1917 г. были подготовлены документы, в которых были отражены демократические принципы о решении вопросов, связанных с развитием начального образования с параллельным подъёмом подростково-молодежного самоуправления на локальных территориях. [4]

Первым шагом в развитие подростково-молодежного самоуправления среди экспертов выделяется организация на базе педагогических советов коллаборацию учителей и обучающихся старших классов. Последних наделяли правом совещательного голоса. В практической плоскости идеи этого проекта не воплотились. На наш взгляд научно-методический труд Н.К. Крупской опубликованный в 1925 «Школьное самоуправление» на этапе формирования подростково-молодежного самоуправления нивелировал эти процессы. Проведя хронологическое исследование с 1905-1917 гг. в области подростково-молодежного самоуправления Н.К. Крупская сделала следующий вывод, что: «...были смесью школьных организаций именно такого буржуазно-демократического типа плюс организацией типа политического». [4]

### Основная часть

В рамках развития советской доктрины с декабря 1923 года начался этап формирования правовой инфраструктуры подростково-молодежного самоуправления. В первую очередь это нашло отражение в Уставе единой трудовой школы. В этом нормативно-правовом документе, утвержденном Советом народных комиссаров, впервые отводилась одна из приоритетных ролей подростково-молодежному самоуправлению. Разработчики считали, что подростково-молодежное самоуправление есть первейший элемент, который будет способствовать развитию системы организации и дисциплине в исследуемой среде.

В этот период на авансцену подростково-молодежного самоуправления вышли пионерские и комсомольские организации в учебных заведениях. В ком-

мюнике III Всероссийского съезда РКСМ отмечено, что подростково-молодежное самоуправление, есть основа формирования определенных умений и навыков посредством организации студий, кружков, комиссий и т.д.

С 1924 года пионерскому движению органы публичной власти стали уделять повышенное внимание. Так, в нормативно-правовом акте Оргбюро ЦК РКП (б) специально выделили раздел «Пионеры и школы». В нем было отмечено, что пока пионерское движение слабо связано с философией подростково-молодежного движения. «Одной из проблем пионерского движения в настоящее время является то, что они не пока не связывают свою деятельность с работой школы. Лидеры этого движения считают себя автономной единицей. Поэтому в работе с подростково-молодежной средой они допускают возможность не согласовывать свои мероприятия с учебным планом учебных заведений. Имеют место внедрение в молодые умы воплощение реформаторских идей в отношении деятельности школ и других учебных заведений. Так же в данном нормативно-правовом акте разработаны поэтапные мероприятия, которые должны осуществлять пионерская организация. А именно: организация мероприятий, направленных к стремлению взаимопомощи, добру, самосовершенствованию и др.

С 1927 пионерские ячейки начали формировать более четкую организационную структуру. Они органично внедряли в свою деятельность элементы подростково-молодежного самоуправления, не нарушая организацию учебных процессов. Роль пионерских организаций в деятельности учебных заведений выражалась во внедрении элементов дисциплины, формировании навыков, направленных на взаимопомощь и др. По итогам статистических наблюдений, в 1928 году в пионерском движении входило более двух миллионов детей и подростков. Таким образом, пионерские организации стали активным социальным субъектом социальных проектов на локальных территориях (Рис.1).

1	• Специальные кафедры и факультеты в ВУЗах, отделения в педагогических училищах
2	• Дома и дворцы пионеров и школьников в районах, областях, краях и республиках
3	• Пионерские комнаты в школах; кадровый состав в виде вожатых и методистов
4	• Средства массовой информации
5	• Киностудия детских фильмов, детские секции в творческих союзах - композиторов, писателей, поэтов, художников
6	• Специальные лагеря актива
7	• Знаки признания, установленные комсомолом для взрослых, причастных к пионерской организации
8	• Книга Почета

**Рисунок 1. Ретроспективный аспект деятельности советской системы подростково-молодежного самоуправления**

С 30-х годов XX века имеют место исторические факты о прогрессировании подростково-молодежного самоуправления посредством пионерии и комсомола. Последние посредством реализации социальных проектов добились высоких результатов. Примером этого, например, может служить «коммунарский проект», который начал реализовываться с 60-х годов XX века. Основная идея последнего заключается в внедрение в подростково-молодежного самоуправления посредством пионерских и комсомольских организаций идей единства, коллективности, добровольности на основе стилия реализации скаутских, пионерских и тимуровских движений. [4]

Советско-коммунистическая государственная парадигма сформировала и на протяжении 70 лет реализовывала идеи подростково-молодежного самоуправления. Рассмотрим некоторые элементы:

Во-первых, в каждом высшем, средне-специальных образовательных учреждениях были организованы структурные подразделения, которые целенаправленно занимались идеями подростково-молодежного самоуправления;

Во-вторых, в каждой населенной территории (поселке, городе или др.) организовывались «точки притяжения» подростков

и молодежи в лице «Дома либо Дворца» пионерии и комсомола;

В третьих, на общесоюзном уровне для укрепления идей подростково-молодежного самоуправления было организовано издательство «Молодая гвардия», стали издаваться газеты «Пионерская правда», журнал «Вожатый» и др.

Так же следует отметить для укрепления единства между подростками и молодежью были организованы площадки на которых и в настоящее время развиваются идеи подростково-молодежного самоуправления. А именно: «Артек», «Орленок» и др.

### **Заключение**

Итак, несмотря на всеобъемлющую нормативно-правовую, материально-техническую, кадровую и научно-исследовательскую поддержку подростково-молодежного самоуправления за несколько десятилетий сложились ряд проблем, которые можно наблюдать и на современном этапе.

**Универсальная «тотальность»** к организации самой системы подростково-молодежного самоуправления и членству этого сообщества. В итоге членство и участие в организациях подростково-молодежного самоуправления не позволяло

многим членам проявить свои наилучшие качества. К середине 80-х годов XX века ряд экспертов отметили, что пионерское и комсомольское движение погрузилось в «групповой нарциссизм».

**Дислокационное базирование.** Весь исторический этап деятельности организаций занимающиеся подростково-молодежным самоуправлением сопровождался дискуссиями в отношении их сотрудничества с образовательными учреждениями. Экспертные позиции больше склонялись к тому, что центральной проблемой здесь являлось то, что организации, которые занимаются подростково-молодежным самоуправлением почему-то рассматривались с единством целей и задач учебных заведений (школ, профессиональных училищ, ВУЗ). Поэтому нахождения «золотой» середины в отношении разделения полномочий с образовательными учреждениями имеет место и в настоящее время. Примером эффективной автономии, например, является отряд «Каравелла» в г. Екатеринбург, который осуществляет свою деятельность и в настоящее время. У истоков данной организации стоял советский писатель В. П. Крапивин.

**Наставники движения.** Целевая задача наставников движения в развитии подростково-молодежного самоуправления заключалась в организации и реализации различных мероприятий. Это было отражено в соответствующем Положении Бюро ЦК ВЛКСМ. Наставник подростково-молодежного самоуправления это «комсомолец-школьник, комсомолец или коммунист – производственник, студент, воин Советской Армии и Флота, представитель творческой и научной интеллигенции, имеющий призвание к работе с детьми, обладающий организаторскими навыками». Органы публичной власти совместно старались следовать этим правилам. Организовывалась различные конкурсы для поиска лиц, которые будут заинтересованы в работе с подростково-молодежной средой. В практической плоскости это направление не удалось реализовать исходя из критериев, которые были отражены в соответствующих документах. В большей

мере это легло в обязанности классных руководителей и кураторов групп учебных заведений.

**Возрастная категория членов подростково-молодежного самоуправления.** Здесь эксперты отмечают, что вовлеченность в подростково-молодежное самоуправление начинается с 10 лет. Потом эта целевая группа вступала в пубертатный период. Поэтому привлечение в подростково-молодежное самоуправление с помощью атрибутивных инструментов (значки, шевроны и др.) не давало желаемого эффекта. Впоследствии уже в середине 80-х годов начало себя изживать.

В заключении нужно отметить, что созданная и функционирующая несколько десятилетий система подростково-молодежного самоуправления имела эффективный опыт. Можно сказать, что государство создало потенциальный «социальный лифт». Это нашло отражение в проявлении следующих позитивных элементов. А именно:

- благополучие и благосостояние детей, подростков и молодежи – основополагающая цель государственной политики;
- учет потребностей молодого поколения при определении мер её государственной поддержки;
- совершенствование общественных отношений;
- повышение качества социализации молодого поколения.

#### Список источников:

1. Конституция Российской Федерации [Электронный ресурс]: (принята всенародным голосованием 12.12.1993) (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 г. № 6-ФКЗ, от 30.12.2008 г. № 7-ФКЗ, от 05.02.2014 г. № 2-ФКЗ, от 21.07.2014 г. № 11-ФКЗ) // Официальный сайт компании «КонсультантПлюс». -Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_28399/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28399/) (дата обращения: 03.05.2024).
2. Послание Президента Федеральному Собранию от 29.02.2024 г. <http://www.kremlin.ru/events/president/transcripts/messages/73585> (дата обращения: 30.04.2024).
3. Блонский П. П. Избранные педагогические произведения / Редкол. Б. П. Есипов, Ф. Ф. Королев, С. А. Фрумов; сост. Н. И. Блонская, А. Д. Сергеева; Акад. пед. наук РСФСР. Ин-т теории и истории педагогики. - М.: Изд-во Акад. пед. наук РСФСР, 1961. -696 с.
4. Будаков Р. П. Положение о передаче органам местного самоуправления заведывания высшими начальными училищами. Принят в заседании 30 июля 1917 г. [Электронный ресурс].-Режим доступа: <http://biblio.narod.ru/gyrnal/publicat/komitet-18.htm> (дата обращения: 29.04.2024).
5. Вентцель К. Н. К вопросу о нравственном самовоспитании / К. Н. Вентцель // Педагогика творческой личности. — М.: 1912. — С.539-565.
6. Добролюбов Н. А. Избранные педагогические сочинения [Электронный ресурс] / Н. А. Добролюбов; ред. А. М. Арсеньев. -М.: Педагогика, 1986. — 350 с. [Электронный ресурс]-Режим доступа: [http://publ.lib.ru/ARCHIVES/D/DOBROLYUBOV\\_Nikolay\\_Aleksandrovich/\\_Dobrolyubov\\_N.\\_A..html](http://publ.lib.ru/ARCHIVES/D/DOBROLYUBOV_Nikolay_Aleksandrovich/_Dobrolyubov_N._A..html) (дата обращения: 29.04.2024).
7. Зотов В. Б. Образ будущего преподавателя дисциплин государственного и муниципального управления // Муниципальная академия, 2024. №1. - С.249-254.
8. Каптерев П. Ф. Избранные педагогические сочинения / под ред. А. М. Арсеньева; сост. П. А. Лебедев; Акад. пед. наук СССР. — М.: Педагогика, 1982. — 703 с.
9. Ломоносов М. В. Проект регламента московских гимназий. 1755 января 12 — апреля 26 // Ломоносов М. В. Полное собрание сочинений / АН СССР. — М.; Л., 1950— 1983. Т. 9: Служебные документы. 1742—1765 гг. — М.; Л.: Изд-во АН СССР, 1955. -С. 443—461.
10. Пирогов Н. И. Избранные педагогические сочинения / Сост. А. Н. Алексюк, Г. Г. Савенок; Акад. пед. наук СССР. - М.: Педагогика, 1985. - 493 с.
11. Сорока-Росинский В. Н. Педагогические сочинения / сост. А. Т. Губко; Акад. пед. наук СССР. — М.: Педагогика, 1991. — 239 с.
12. Ушинский К. Д. Избранные педагогические сочинения : в 2-х т. / К. Д. Ушинский; ред. А. И. Пискунов. -М.: Педагогика, 1974 г. — Т. 2. Проблемы русской школы. - 439 с.
13. Чернышевский Н. Г. Избранные педагогические сочинения / Н. Г. Чернышевский; ред. А. Ф. Смирнов. -М.: Педагогика, 1983. -336 с.

#### References:

1. Constitution of the Russian Federation [Electronic resource]: (it is accepted by national vote 12.12.1993) (taking into account the amendments made by Acts of the Russian Federation on amendments to the Constitution of the Russian Federation of 30.12.2008 No. 6-FKZ of 30.12.2008 No. 7-FKZ, of 05.02.2014 No. 2-FKZ, of 21.07.2014 No. 11-FKZ)/the Official site of the ConsultantPlus company. -Access mode: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_28399/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28399/) (access date: 03.05.2024).
2. Address of the President to the Federal Assembly of 29.02.2024 <http://www.kremlin.ru/events/president/transcripts/messages/73585> (date of appeal: 30.04.2024).
3. Blonsky P.P. Selected pedagogical works/Redkol. B.P. Esipov, F.F. Korolev, S.A. Frumov; comp. N.I. Blonskaya, A.D. Sergeeva; Acad. ped. Sciences of the RSFSR. Institute of Theory and History of Pedagogy. - M.: Publishing house Acad. ped. Sciences of the RSFSR, 1961. -696 s.
4. Budakov R.P. Regulation on the transfer to local governments of the management of higher primary schools. Adopted at the meeting on July 30, 1917. [Electronic resource] .- Access mode: <http://biblio.narod.ru/gyrnal/publicat/komitet-18.htm> (date of appeal: 29.04.2024).
5. Wentzel K. N. To the question of moral self-education/K. N. Wentzel//Pedagogy of a creative personality. - M.: 1912. - S.539-565.
6. Dobrolyubov N. A. Selected pedagogical works [Electronic resource] /N. A. Dobrolyubov; ed. A.M. Arseniev. -M.: Pedagogy, 1986. - 350 s. [Electronic resource] -Access mode: [http://publ.lib.ru/ARCHIVES/D/DOBROLYUBOV\\_Nikolay\\_Aleksandrovich/\\_Dobrolyubov\\_N.\\_A..html](http://publ.lib.ru/ARCHIVES/D/DOBROLYUBOV_Nikolay_Aleksandrovich/_Dobrolyubov_N._A..html) (accessed on: 29.04.2024).
7. Zotov V. B. Image of the future teacher of disciplines of state and municipal administration//Municipal Academy, 2024. №1. - S.249-254.
8. Kapterev P.F. Selected pedagogical works/ed. A.M. Arsenyev; comp. P. A. Lebedev; Acad. ped. Sciences of the USSR. - M.: Pedagogy, 1982.
9. Lomonosov M.V. Draft regulations of Moscow gymnasiums. 1755 January 12 - April 26//Lomonosov M.V. Complete Works/USRR Academy of Sciences. - M.; L., 1950-1983. T. 9: Service documents. 1742-1765 - M.; L.: Publishing House of the Academy of Sciences of the USSR, 1955. -С. 443—461.
10. Pirogov N.I. Selected pedagogical works/Comp. A. N. Aleksyuk, G. G. Savenok; Acad. ped. Sciences of the USSR. - M.: Pedagogy, 1985. - 493 s.
11. Soroka-Rosinsky V.N. Pedagogical works/comp. A.T. Gubko; Acad. ped. Sciences of the USSR. - M.: Pedagogy, 1991. - 239 p.
12. Ushinsky K. D. Selected pedagogical works: in 2 volumes/K. D. Ushinsky; ed. A.I. Piskunov. -M.: Pedagogy, 1974 - T. 2. Problems of the Russian school. - 439 p.
13. Chernyshevsky N. G. Selected pedagogical works/N. G. Chernyshevsky; ed. A.F. Smirnov. -M.: Pedagogy, 1983. -336 s.

УДК 332.142

DOI: [10.52176/2304831X\\_2024\\_02\\_481](https://doi.org/10.52176/2304831X_2024_02_481)

EDN: [YJSHLH](https://www.edn.ru/YJSHLH)

## Особенности совершенствования механизмов государственной поддержки малого и среднего предпринимательства в городе Москве

## Features of improving the mechanisms of state support for small and medium-sized businesses in Moscow



### **Владимир Иванович Голованов**

ФГБОУ 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**

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

#### **Аннотация.**

В статье представлены результаты исследования, проведенные автором в сфере малого и среднего предпринимательства. Цель настоящего исследования – проанализировать сферу государственной поддержки МСП в России и городе Москве, выявить проблемы и предложить пути совершенствования. Автором проанализирован опыт работы малых и средних предприятий, внедрения новых технологических решений, практику применения льгот и их роль в повышении производства и качества товаров и услуг. Установлено, что несмотря на принимаемые Правительством России и Москвы меры поддержки МСП, его доля в ВВП значительно уступает зарубежным государствам, хотя в Москве вклад в бюджет города более значителен. Выявлены основные проблемы, заключающиеся, в первую очередь, с недостаточным финансированием, высокими ставками кредитов, нехваткой специалистов и необходимостью внедрения передовых ИТ-технологий. Даны предложения по решению данных вопросов и предложены перспективные направления развития МСП в столице и стране.

#### **Ключевые слова.**

Малое и среднее предпринимательство, льготное кредитование, налоговые каникулы, стартапы, субсидии, бюджет Москвы.

#### **Введение**

Развитие малого и среднего бизнеса на настоящем этапе служит ключевым трендом для улучшения экономических отношений и совершенствования предпринимательских компаний в стране.

Развитие механизмов поддержки малого и среднего предпринимательства (МСП) приобретает все более значимый характер в связи с введенными зарубежными государствами санкциями и проведением военных операций на Украине. Документы текущего и стратегического планирования федерального и регионального характера включают в себя регулирование государством вопросов развития объектов малого и среднего предпринимательства, а также условия применению льгот. Эти меры помогают формированию ассоциаций по развития бизнес-структур, профессиональных ассоциаций, бизнес-инкубаторов, технопарков, введению новых и совершенствованию действующих норм законодательства.

Развитие МСП создает конкурентную среду, которая расширяет горизонты и способствует более широкому удовлетво-

#### **Abstract.**

The article presents the results of the research conducted by the author in the field of small and medium-sized enterprises. The purpose of this study is to analyze the scope of state support for SMEs in Russia and the city of Moscow, identify problems and suggest ways to improve. The author analyzes the experience of small and medium-sized enterprises, the introduction of new technological solutions, the practice of applying benefits and their role in improving the production and quality of goods and services. It was found that despite the measures taken by the Government of Russia and Moscow to support SMEs, its share in GDP is significantly inferior to foreign countries, although in Moscow the contribution to the city budget is more significant. The main problems identified are, first of all, insufficient financing, high loan rates, a shortage of specialists and the need to introduce advanced IT technologies. Proposals are given to address these issues and promising directions for the development of SMEs in the capital and the country are proposed.

#### **Keywords.**

Small and medium-sized enterprises, preferential loans, tax holidays, startups, subsidies, the budget of Moscow.

рению потребностей людей, улучшает качество продукции и жизнь людей в целом, а также снижает издержки производства. Предприятия в данной сфере генерируют инновации, порождают квалифицированные и опытные кадры, в том числе и для государственного экономической сферы деятельности.

Согласно данным Росреестра, число частных действующих компаний на 1 января 2024 года стало 2,61 млн. Рост по отношению к 2023 году составил 0,04. В 2023 году число занятых в области малого и среднего бизнеса, а также самозанятых и индивидуальных предпринимателей увеличилось на 8,5 % и составило 30,5 млн человек.

Информация, представленная медиахолдингом Rambler&Co, показала увеличение в 2023 году по сравнению с 2022 годом числа индивидуальных предприятий, работающих в области информационно-коммуникационных технологий на 17%.

В налоговой службе РФ отмечено, что с 2016 по 2023 год число коммерческих организаций уменьшилось на 1,5 млн. (на 37,1%). При этом количество организаций, зарегистрированных в Государственном

реестре за 2023 год, выросло с 3 млн 197,5 тыс. до 3 млн 216,8 тыс. (на 0,6%) Также по данным ФНС наблюдался рост числа частных компаний за период 2023 года с 242,1 тыс. до 242,5 тыс. (на 0,2%). Однако за 2023 год их было ликвидировано на 5,1% меньше (46,5 тыс.), чем в 2022 году (49 тыс.)..

Количество организаций (207,3 тыс.), исключенных по решению Федеральной налоговой службы в 2023 году из Государственного реестра сократилось почти на 24 тысячи.

Однако в нашей стране роль МСП намного отстает от заложенных в него возможностей в плане развития экономической и социальной сфер, определяющих качественный рост жизни людей. В большинстве развитых стран доля данного сектора в ВВП значительно выше, чем в России (23% в 2023 году). В частности, эта доля достигает в Великобритании и Германии-54,4 %, США - 60%, Китае -60-70 %, а в отдельных странах более 70 % [18].

В программе по реализации национального проекта «Малое и среднее предпринимательство и поддержка индивидуальной предпринимательской инициативы» предусматривается рост доли малых и средних предприятий, включая индивидуальных предпринимателей, до 32,5% [16], хотя этого еще недостаточно, исходя из параметров развития МСП за рубежом, рассмотренных ниже.

В период своей деятельности у предприятий МСП возникают проблемы, связанные с развитием экономических отношений в государстве. Анализ, проведенный ВЦИОМ, выявил параметры, негативно сказывающиеся на развитии МСП, включающие значительные средства, перечисляемые в виде налогов (4 пункта из 5), проблемы экономического развития (4 балла), снижение потребности в продукции, выпускаемой в стране (3,8 балла), значительные банковские ставки (3,5 балл) [24].

Город федерального значения Москва – субъект Российской Федерации, который должен быть примером для подражания при осуществлении программ государства в сфере МСП. При этом, выделяются из бюджета города Москвы

различные межбюджетные трансферты, субсидии, предоставляются льготы [23]. Немаловажную роль в части повышения уровня экономики города Москвы играет и тот фактор, что именно субъекты МСП дают возможность эффективного развития инновационных технологий. Растет количество субъектов МСП. По данным налоговых реестров, их число в Москве на середину 2023 года зарегистрировано 802 116 субъектов МСП, что составляет в середине 2023 года порядка 80,0 процента от действующих в регионе хозяйствующих (<https://www.nalog.gov.ru/>). В форме юридических лиц (ЮЛ) функционируют 52,8 процента субъектов МСП (423 414 ед.), в форме ИП – 47,2 процента субъектов МСП (378 702 ед.). Это на семь процентов выше показателя на начало прошлого года и на четыре процента больше, чем было перед пандемией,

Из бюджета Москвы в 2022-2024 годы для развития малого и среднего бизнеса будет предоставлено 34,6 млрд рублей. Значительные средства в объеме 2798,4 млрд. рублей в 2024-2026 годах направляются на выполнение государственных программ «Экономическое развитие и инвестиционная привлекательность города Москвы», «Развитие цифровой среды и инноваций» и «Столичное образование». На реализацию программы цифровизации за этот период предполагается финансирование в объеме более половины триллиона руб. (рисунок1) [17].

Объем средств, полученных предприятиями МСП от продажи товаров и услуг в 2021 году, превысил 3,2 триллиона рублей, что превышает на 41% итоги 2020 года. С июля 2022 года ежемесячный оборот МСП стабильно превышал допандемийный уровень. Численность занятого населения на этих предприятиях составила более 2-х млн. 316 тыс. человек.

Поступления от указанных предприятий дают возможность пополнения столичного бюджета. Доля малых и средних компаний в формировании доходной части бюджета Москвы в 2022 году достигла 24,8 процентов [25]. Товарооборот данного бизнеса вырос в 2023 году на 23%, а доля МСП в объеме ВВП страны достигла 21% [19].



\* Госпрограмма "Развитие цифровой среды и инноваций"

**Рисунок 1. Средства для реализации Московской программы «Развитие цифровой среды и инноваций» в разрезе подпрограмм в 2022-2024 годах**

Введение санкций Западом потребовало развитие таких сфер деятельности в объеме работ МСП как ремонтные работы, выпуск запасных частей для различных видов оборудования, в том числе для вооруженных сил страны [2]. Широко развивается онлайн торговля во многом за счет маркетплейсов, объемы продаж которых вырос на 28%, количество заказов на каждое предприятие увеличилось на 12%, а средства вырученные от продаж организаций торговли выросли на 13% по отношению к 2022 году [20]. Значительно увеличилось на (10%) количество компаний МСП, работающих в почтовой сфере и области интернет-коммуникаций [19].

Прогнозируется в 2023-2025 годах увеличение объемов онлайн торговли (e-commerce) и числа торговых предприятий, работающих с товарами массового потребления и премиальным сектором. Предполагается возрастание количества зарегистрированных креативных брендов в различных сферах деятельности [21].

В 2023 году МСП развивалось стабильно, так как значительный объем заказов поступал от предприятий, работающих в области обороны (ОПК) и туристической сфере. Выросли доходы граждан, что обусловило постоянный рост спроса на

товары и услуги. Предприятия малого и среднего бизнеса организовали выпуск продукции, ранее производившейся западными предприятиями, активно развивается импортозамещение фактически во всех отраслях народного хозяйства.

Огромное значение имеет и то, что в современных реалиях активных трансформаций экономической и общественной жизни оказание государственной поддержки в части практической реализации, нормативная правовая база должны развиваться и совершенствоваться на постоянной основе, отражая, в том числе, как новые потребности развития предприятий МСП, так и сложившийся характер рыночной экономики, государственных рычагов регулирования.

#### Основная часть.

Цель настоящего исследования – проанализировать сферу государственной поддержки МСП в городе Москве, выявить проблемы и предложить пути совершенствования.

Федеральный закон от 24.07.2007 № 209-ФЗ «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации» в статье 3 определяет, что: «субъектами малого и среднего пред-

принимательства являются хозяйствующие субъекты (юридические лица и индивидуальные предприниматели), отнесенные в соответствии с условиями, установленными настоящим Федеральным законом, к малым предприятиям, в том числе к микропредприятиям, и средним предприятиям, сведения о которых внесены в единый реестр субъектов малого и среднего предпринимательства» [1]. В законе определено, что «к субъектам малого предпринимательства относятся хозяйственные общества, хозяйственные товарищества, хозяйственные партнерства, производственные кооперативы, потребительские кооперативы, крестьянские (фермерские) хозяйства и индивидуальные предприниматели».

Предприятия малого и среднего бизнеса отличаются тем, что они быстро приспособляются к изменяющейся экономической ситуации, требования рыночных отношений, в кратчайшие сроки и гибко принимают и внедряют современные инновационные решения в сфере производства товаров и услуг с учетом спроса и предложений населения и организаций.

МСП способствует разнообразию экономической структуры. Хозяйствующие субъекты диверсифицируют отрасли и секторы, что уменьшает зависимость экономики от крупных монополий и повышает ее устойчивость к внешним шокам и кризисам, даже условиях зарубежных санкций. Данные субъекты помогают развивать субъекты федерации, в том числе в слаборазвитых регионах, куда не приходят крупные игроки рынка.

ФЗ № 209-ФЗ и Постановлением Правительства РФ от 04.04.2016 № 265 «О предельных значениях дохода, полученного от осуществления предпринимательской деятельности, для каждой категории субъектов малого и среднего предпринимательства» [5] зарегистрированы критерии для отнесения организаций к сфере МСП:

1) Количество работающих. Предприятие считается субъектом малого предпринимательства, если среднесписочная численность его работников не превышает 100 человек для малых предприятий или до 15 человек для микропредприятий. Ко-

личество персонала, работающих в компаниях среднего бизнеса, определено в количестве 101 - 250 сотрудников.

2) Сумма дохода. Для компаний МСП установлен лимит выручки за предшествующий год в сумме до 800 миллионов рублей, а микропредприятиям - 120 миллионов рублей. Для средних предприятий данный критерий установлен в 2 миллиарда рублей.

Указанный перечень не является исчерпывающим, также сюда можно отнести структурные параметры уставных или складочных средств различных видов хозяйственных компаний и предприятий, занимающиеся инновационной деятельностью и т.д.

При этом компании удовлетворяющие установленным законом показателям получают статус субъекта МСП. Данные сведения вносятся в единый реестр субъектов малого и среднего предпринимательства (Реестр). Данные предприятия, в том числе ИП и ЮЛ, имеют право на получение государственных и субъектных льгот, преференций по уплате налогов и получению кредитов, участие в государственных программах развития и поддержки предпринимательства.

Установленные ФЗ № 209 государственные задачи по развитию малого и среднего бизнеса включают комплекс мероприятий экономического, правового, социального, политического, образовательного и других характеров. Данные меры реализуются органами публичной власти для достижения поставленных целей.

В настоящее время в структуре органов публичной власти имеется значительное количество ведомств, которым делегированы отдельные полномочия, связанные со сферой МСП [5,6,7]. Однако на федеральном уровне главную роль играет Департамент инвестиционной политики и развития малого и среднего предпринимательства Министерства экономического развития РФ, определяющего направления развития и совершенствования деятельности данного сектора. Кроме того, данными вопросами занимаются: ФНС России, Министерство промыш-

ленности и торговли РФ, Министерство финансов РФ и другие структуры, занимающиеся проблемами конкуренции и развития малого и среднего бизнеса.

В столице направление по развитию МСП контролируют и регулируют: Департамент предпринимательства и инновационного развития города Москвы, Департамент городского имущества города Москвы (ДГИ), Департамент города Москвы по конкурентной политике, Департамент торговли и услуг города Москвы, Департамент экономической политики и развития города Москвы, Контрольно-счетная палата Москвы, ГБУ «Малый бизнес Москвы» и т.д. Данные государственные структуры реализуют делегированные им Правительством Москвы полномочия.

В стране и субъектах федерации разработан комплекс мер поддержки (рис. 2), оказавший в целом позитивное влияние на экономическую ситуацию, так как значение индекса фондового индекса рынка России RSBI (Russia Small Business Index) на июнь 2021 года увеличилось до 52,7 процента, что свидетельствует о росте деловой активности малого и среднего бизнеса в стране, так как пандемия коронавируса привела к необходимости пересмотра стратегических ориентиров развития данного вида деятельности в Российской Федерации. [18]. Ранее в условиях экономической нестабильности в 2020 году, обусловленной распространением новой коронавирусной инфекции, зафик-

сировано ограничение деловой активности в сфере МСП.

АО «Промсвязьбанк», МСП «Опора России» и агентства «MAGRAM Market Research» были разработаны индикаторы, позволяющие определить деловую активность МСП. Величина критерия превышающая 50% говорит о росте этого вида деятельности, а меньше – требуется принятие мер для совершенствования работы предприятий.

С 2020 года индекс рассчитывается ежемесячно и публикуется (<https://www.psbank.ru/Business/RSBI>).

Так, показатель индекса RSBI в IV квартале 2019 года составил 49,9 процента, в апреле 2020 года – 38,5 процента, июне 2020 года – 45,0 процента, сентябре 2020 года – 46,6 процента, декабре 2020 года – 46,5 процента [24].

Правительством РФ разработан комплекс мер, направленных на развитие МСП (рис.2).

Указом Президента Российской Федерации от 21.07.2020 № 474 "О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года" [4] предусматривается до 2030 года рост до 25 млн. численности занятых в сфере малого и среднего предпринимательства, включая индивидуальных предпринимателей. Для реализации Указа Президента РФ Минэкономразвития России была разработана новая структура национальных проектов (НП) по МСП, включающая четыре федеральных проекта (ФП).



Рисунок 2. Комплекс мер, направленных на развитие МСП

В городе Москве реализация мер государственной поддержки и развития субъектов МСП осуществлялась в 2019-2020 годах как в рамках непроектных, так и в рамках проектных мероприятий, а именно, в рамках следующих региональных проектов города Москвы (РП) (Таблица 1) [17]:

- четырех РП, разработанных для достижения целей, показателей и результатов ФП в составе НП по МСП;

- одного РП, разработанного для обеспечения достижения целей, показателей и результатов ФП в составе НП «Международная кооперация и экспорт» (НП по экспорту).

Хотя срок реализации двух из пяти вышеуказанных РП истек еще в 2020 году, но работа в этом направлении продолжается. При этом комплекс работ по оказанию помощи физлицам (ФЛ), в том числе индивидуальным предпринимателям в которых нет специалистов, работающих по договорам или контрактам и использующих специальную методику по оплате налогов «Налог на профессиональный доход» [3]. Данные задачи решаются с 2021 года в соответствии с РП «Создание благоприятных условий для осуществления деятельности самозанятыми гражданами».

Таблица 1

**Московские проекты, входящие в состав федеральных проектов**

№ п/п	2019-2020 гг.	С 2021 года
<b>1. Национальные проекты по МСП</b>		
1.1.	«Улучшение условий ведения предпринимательской деятельности (город федерального значения Москва)»	Создание благоприятных условия для осуществления деятельности самозанятых гражданами»
1.2.	«Расширение доступа субъектов МСП к финансовым ресурсам, в том числе к льготному финансированию – (город федерального значения Москва)»	«Создание условий для легкого старта и комфортного ведения бизнеса»
1.3.	«Акселерация субъектов малого и среднего предпринимательства – (город федерального значения Москва)»	«Акселерация субъектов малого и среднего предпринимательства – (город федерального значения Москва)»
1.4.	«Популяризация предпринимательства – (город федерального значения Москва)»	
<b>2. НП по экспорту</b>		
2.1.	«Системные меры развития международной кооперации и экспорта (город федерального значения Москва)»	«Системные меры развития международной кооперации и экспорта (город федерального значения Москвы)»

Расходы городского бюджета на развитие и поддержку МСП за 2020 год составили: 13 243 213,1 тыс. рублей, за 2021 год – 8 981 074,7 тыс. рублей, за 2022 год – 11 939 133,5 тыс. рублей.

Вклад предприятий малого и среднего бизнеса в бюджет РФ, администрируемых на территории города Москвы, от всего объема, за 2020 год составляет 343 790 009,1 тыс. рублей (24,3 %), за 2021 год – 405 437 766,0 тыс. рублей (24,6%), процен-

та, за 2022 год – 530 386 340,0 тыс. рублей (27,5%).

При этом из бюджета города выделены средства, направленные на совершенствование деятельности малого и среднего бизнеса, в размерах: в 2020 году – 3,9%, в 2021 год – 2,2%, 2022 год – 2,3%. К сожалению, за последние годы эта доля не превышала значения в 4 %, а в последние два года стала почти в полтора раза меньше (таблица 2) [17].

**Таблица 2**

**Расходы бюджета города Москвы на поддержку и развитие МСП в период 2020-2022 гг.**

№ п/п	Направление расходов	2020 год		2021 год		2022 год	
		тыс. руб.	доля, %	тыс. руб.	доля, %	тыс. руб.	доля, %
1	Прямая финансовая поддержка субъектов МСП от ДПиИР	1 357 013,5	10,2	2 803 497,4	31,2	2 780 582,9	23,3
2	На развитие МСП, всего	11 886 199,6	89,8	5 177 577,3	57,7	9 158 550,6	76,7
	в том числе:						
2.1	Субсидии финансовым организациям (компенсация недополученных ими доходов) при предоставлении льготных продуктов субъектам МСП)	10 642 700,0	80,4	4 000 000,0	44,5	7 325 337,0	61,4
2.2	Закупка услуг в целях популяризации рабочих профессий, предпринимательской и инновационной деятельности	139 516,8	1,1	180 509,7	2,1	264 333,7	2,2
2.3	Субсидии организациям инфраструктуры поддержки МСП	1 103 982,8	8,3	997 067,6	11,1	1 568 879,9	13,1
3	Грант кредитной организации для помощи МСП в рамках реализации мероприятий по предотвращению распространения новой коронавирусной инфекции в городе Москвы	-	-	1 000 000,0	11,1	-	-
<b>Итого</b>		<b>13 243 213,1</b>	<b>100,0</b>	<b>8 981 074,7</b>	<b>100,0</b>	<b>11 939 133,5</b>	<b>100,0</b>

В соответствии с Постановлением Правительства Москвы N 445-ПП от 23.03.2022 "О мерах экономической поддержки субъектов малого и среднего предпринимательства в части предоставления льготных условий выполнения принятых договорных обязательств" [17] власти города

определили комплекс мероприятий по оказанию помощи предприятиям малого и среднего бизнеса из собственных бюджетных ресурсов.

Рассмотрим перечень льгот, которые представлялись юридическим лицам или ИП в 2023 году.

**Налоговые льготы.**

Государство в 2023 году предоставляет целый ряд налоговых льгот [9].

*Ускоренное возмещение НДС.*

Предусмотрено, что предприятия до 2025 года имеют возможность вернуть НДС в кратчайшие сроки. При этом они не должны быть в процессе банкротства или в стадии прекращения своей деятельности.

*Льготы для IT-компаний.*

Организации, работающие в области ИКТ, могут получать 3% льготные кредиты. Кроме того предусмотрено до конца 2024 освобождение от налога на прибыль, льготы по социальным отчислениям, не уплата НДС организациями внедряющими отечественные компьютерные программы, льготы при использовании российского программных продуктов, выделение грантов для инновационных разработок в сфере ИТ [8,10,20].

*Поддержка стартапов.*

Московские власти дают возможность стартапам и молодежным организациям участвовать в городских программах, обеспечивать помощь экспертов в первоначальный период деятельности, которые обеспечивают финансовую поддержку, обучение, консультирование и выделение помещений для осуществления их деятельности.

Власти Москвы вместе с Корпорацией МСП - федеральной организацией поддержки малого и среднего бизнеса, реализуют «венчурное» кредитование» для вновь созданных предприятий с выделением им кредитов исходя из ставки ЦБ + 1,5 пункта. При этом кредитоваться станут стартапы, зарегистрированные в их реестре.

Предусматривается субсидирование тела кредита. В этом случае появляется возможность получения 300 млн руб. при поручительстве Корпорации МСП и Московского гарантийного фонда, которые могут выделять займы в размере 40-50 процентов.

Стартапы получают право получать кредиты с помощью залога прав на результаты интеллектуальной деятельности. В этом случае ставка устанавливается на

три года не более 3,5% годовых. Выполнение проекта осуществляют власти Москвы вместе с Роспатентом и Минэкономразвития России.

Кроме того Фонд содействия кредитованию малого бизнеса Москвы имеет возможность представлять гарантийные кредитные обязательства в объеме 95% за счет залогов, определяющих ценность интеллектуальной собственности

*Организации, способствующие развитию предпринимательства.*

Корпорация МСП тесно сотрудничает с Фондом содействия кредитованию малого бизнеса Москвы по созданию качественных условий для инвестирования в передовые технологии, финансовая помощь юридическим лицам, работающим и зарегистрированным в Москве налогоплательщикам.

В случаях, если у предприятий МСП недостаточно залоговых средств, фонд осуществляет кредитное поручительство до 100 мл. руб. под 0,5–1% годовых, дает гарантии для банков (до 70% от выделенных средств), лизингу и факторингу, представляет льготы по займам на 3% или 1,5% меньше ставки рефинансирования ЦБ. Льготы распространяются на предприятия, которые выполняют поставки продукции за рубеж в рамках выполнения проекта «Развитие несырьевого неэнергетического экспорта на территории города Москвы», входящей в государственную программу «Экономическое развитие и инвестиционная привлекательность города Москвы».

Деятельность фонда позволила внедрить свыше сотни высокотехнологичных проектных решений, что позволило привлечь в городской бюджет более 50 млрд руб. инвестиционных вложений.

*Грантовая поддержка организаций МСП,* заключающаяся в выделении льготных кредитов, использование учебных программ для обучения и переподготовки специалистов в информационной сфере увеличили бюджетный рост инвестиционных средств в первом полугодии 2023 года на 5%, что составило 2,2 трлн. рублей. При этом часть аккредитованных компаний, входящих в реестр, получают возможность на льготы по налогам: неуплата

налога на прибыль; страховые взносы в размере 7,6%, неуплата НДС, в случае, если организация разрабатывает российское программное обеспечение или его элементы, включенные в соответствующий реестр. При этом доходная часть данных предприятий в области информационных технологий должна составлять более 70%. Кроме того, организации, работающие в данной сфере, до 2025 года не будут подвергаться проверкам со стороны контрольных органов [21].

*Предусмотрено выделение льготных кредитных средств для IT-компаний.*

IT - предприятия, прошедшие аккредитацию, могут претендовать на льготные кредиты от 5 млн до 10 млрд рублей для внедрения собственных разработок. [22]. Одна из государственных программ дает возможность получения кредита с годовой ставкой в 3% для создания и реализации проектных решений в сфере информационных технологий. Вторая программа позволяет отечественным предприятиям кредитоваться по ставке от 1 до 5% годовых в случае внедрения российских разработок в области IT. Льготы могут предоставляться предприятиям, которые выполняют требования по использованию ставок и уменьшенных тарифов, обеспечивают сохранение состава сотрудников на время реализации договора по кредитованию в размере 85 %, а также повышают зарплату специалистам [26].

*Область туризма и общепита.*

Туристический бизнес, включающий санатории, отели, гостиницы и другие организации с 2022 года до 2027 года по решению правительства освобожден от оплаты НДС. Также эти преференции предоставлены предприятиям общепита, таких как кафе, рестораны, столовые, а также связанные с ними организации, в том числе, при осуществлении выездной торговли. Для получения льгот они должны удовлетворять ряду требований: доход за год должен быть не более двух миллиардов рублей; доходы от предоставления услуг в этой сфере не должны быть ниже 70% от всей доходной части организации. Кроме того, с 2024 года появилось новое требование, что общая заработная плата работников не может

быть меньше средней по региону в этой сфере деятельности.

*Уменьшение процентных отчислений на страхование*

Если в компании определен уровень заработной платы не ниже МРОТ, то корпорация МСП компенсирует ей страховые взносы в размере 15%.

*Отсрочки по налогам для мобилизованных предпринимателей.*

Руководителям ИП, а также единственным учредителям организаций, мобилизованным на службу в армии, дается возможность не платить налоги, представлять налоговые декларации и не подвергаться проверке в период службы, плюс еще 3 месяца.

Мобилизованным на военную службу руководителям ИП и ООП имеющим только одного учредителя предоставляется возможность временно не платить налоги и взносы и не подвергаться контролю со стороны налоговой инспекции. Данный льготный период распространяется на весь период службы плюс дополнительно в течение 3-х месяцев.

*ИП получают налоговые каникулы.*

Зарегистрированные ИП, работающие по системе особой оплаты налогов (УСН) или порядку, установленному в области патентов (ПСН), имеют возможность не платить налоги в течение периода, устанавливаемого регионом по тому или иному виду деятельности. Это время может составлять до 2-х периодов налогообложения.

В настоящее время запатентованные индивидуальные предприятия, работающие по системам УСН или ПСН (ст.346.20 и 346.50 Налогового кодекса РФ), по решению региональных властей могут не платить налоги, работая в некоторых сферах производства и оказания услуг: бизнес в сфере производства, в социальной сфере, в сфере науки, бытовые услуги населению. Для получения льгот ИП требуется, чтобы объемы заработанных средств должны быть 70 и более процентов по основному виду предпринимательства.

*Льготные ставки по кредитам [11-15].*

В 2023 году по данному направлению был выполнен ряд программ.

#### *Поддержка малых и средних предприятий*

В течение 2023 год МСП, могли получать кредитные средства на время 3-10 лет для покупки инновационного оборудования, предназначенного для выполнения креативных проектов и пролонгацию кредитов, занятых в предыдущие периоды.

МСП, входящие в реестр, могут получать кредитные средства с максимальной ставкой от 2,75% до 3,75% в год больше процента, установленного Центробанком. При этом не должно быть долгов перед сотрудниками, налоговая задолженность не должна превышать 50 тыс. рублей, а компания не является банкротящейся организацией.

#### *Промышленная ипотека.*

Промышленной ипотекой является кредитное обязательство перед банковской организацией в виде собственной недвижимости, которое предприятие может предоставить в виде залогового обязательства. Данная ссуда может быть предоставлена предпринимателям для приобретения, сооружения, совершенствования или выполнения капитальных работ объектов промышленности. Кредитуемая организация должна работать в сфере, определяемой классификатором ОКВЭД «Обрабатывающие производства». При этом организации малого и среднего бизнеса могут получать средства под 5% годовых при использовании недвижимости в качестве залога. Кредит для технологических компаний ограничен 3%. Самые большие средства, выделяемые в виде кредита - 500 миллионов рублей, которые должны быть выплачены в течение 7 лет.

Технологическими являются компании из реестра, организаций, получающих государственную помощь, при проведении работ в сфере инноваций не менее 5 лет до получения кредитных средств. При этом предприятия, получающие данный кредит, должны иметь статус резидента государства. Обязательным условием является применение половины кредитуемых площадей для промышленного производства.

#### *Грантовая поддержка.*

В стране также широко внедряется грантовая поддержка для расширения

деятельности МСП. При этом получаемые финансы коммерсанты могут быть использованы приобретение технологического оборудования и машин, рекламирование своей деятельности, аренду площадей и др. С 2023 года развитие МСП осуществляется по ряду программ.

#### *Поддержка IT-организаций.*

В 2023 году компаниям, реализующим информационные технологии в тех или иных отраслях, а также работающим по программе Российского фонда развития информационных технологий, была выделена государством грантовая поддержка до 6 млрд рублей. Данные организации обеспечивают создание или эксплуатацию российского программного обеспечения [27].

#### *Молодежные гранты.*

Особые льготы могут получить компании ИП, малого и среднего бизнеса, учредителями которых являются граждане в возрасте 14-25 лет, вклад которых в уставной капитал составляет более 50%. Государственные гранты составляют от 100 до 500 тысяч рублей. Особое место занимают предприятия, работающие на территории Арктики, их грант может составлять 1 млн рублей. Данные финансы можно расходовать на арендную плату, ремонтные работы или на жилищно-коммунальные услуги.

Также для бизнесменов, впервые реализующих свои проектные разработки в рамках данной программы, предусматривается выделение грантов, при условии отсутствия налоговых долгов в размере более 1 тыс. руб. Условиями представления грантов является требование повышения квалификации в образовательных организациях в сфере МСП, а также обязанность перечисления своих финансовых средств для реализации проектных решений в объеме более 25%.

*В Москве предусмотрены льготы для социального бизнеса.*

Особая роль в органах власти Москвы отводится развитию социального предпринимательства. Закон №245-ФЗ определяет данный вид деятельности как «предпринимательскую деятельность, заключающуюся в обеспечении целей, направленных

на решение проблем и задач граждан социального государства».

Социальное предпринимательство осуществляется в процессе деятельности компаний по решению социальных проблем населения с целью достижения его высокого качественного жизненного уровня.

Данное направление [18] предпринимательства включает: возможность обеспечения работой социально не защищенного населения; обеспечение реализации продукции произведенной людьми данной категории; выпуск продукции для этой категории; решению проблем социального развития страны как социального государства. Социально ориентированные компании имеют возможность претендовать на льготы и гранты московских властей. Социальная организация имеет возможность получения гранта до половины миллиона рублей, а осуществляющая свою деятельность в Арктических широтах в размере миллиона. При этом в организации должны трудиться социально не защищенные специалисты или выпускаться общественно необходимые товары.

#### *Субсидии.*

Для предприятий, которые привлекают в 2023 году для осуществления своей деятельности отдельные категории граждан, предусмотрены отдельные субсидии.

*Субсидирование компаний, принимающих на работу новых специалистов.*

Начиная с 2021 года для организаций, заключающих договорные отношения с новыми работниками, выделяется поддержка в виде субсидий. В таком случае это должны быть безработные, не старше 30 лет; специалисты, которые могут лишиться работы согласно КЗОТ; граждане проживающие на новых территориях страны; принимавшие участие в военных операциях СВО или родственники погибших в СВО.

Величина льготы определяется как результат умножения 3-х минимальных размеров оплаты труда на величину страховых взносов и число сотрудников. В настоящее время каждый сотрудник может рассчитывать на сумму в размере 48

тысяч рублей. При этом предприятие не должно находиться в процессе банкротства или перестройки при отсутствии долговых обязательств и штрафных санкций в размере 10 тыс. рублей и более.

#### *Субсидирование центром занятости.*

Не имеющий работы житель Российской Федерации, вставший на учет в Центре занятости населения (ЦЗН), может претендовать на субсидию, определяемую в зависимости величины регионального пособия по безработице, субъектных коэффициентов и увеличенную в 24 раза. Данную сумму при организации безработным предприятия или компании можно использовать для оплаты работ по оформлению разрешительной документации, услуг юристов и нотариусов. Разработанный им самостоятельно или с помощью ЦЗН бизнес-план должен быть одобрен жюри, после чего претендент должен зарегистрировать ИП, ООО или фермерское хозяйство и за месяц использовать полученные финансы с последующим отчетом в Центре.

Московское Правительство для вновь создаваемых организаций, увеличивающих свои производственные объемы, с использованием цифровых технологий дает возможность уменьшать налог на прибыль, на имущество и предоставлять другие скидки, а также компенсировать до 95% стоимости обучения работающих в организации. Кроме того, до 2-х млрд. руб. может предоставляться на экспериментальные проверки технологии в области инноваций. В Москве может выделяться грантовая поддержка организациям на приобретение инновационных машин и аппаратов, на заключаемые лизинговые соглашения в объеме от 35 до 50% от договоров. Инвесторы могут рассчитывать на снижение налогов и получение кредитов с низкими ставками.

Более того, у предпринимателей есть возможность получить московский статус «Инвестиционного приоритетного проекта» города Москвы, дающий возможность снижать для них налоги, в т. в сфере земельной аренды.

На данный статус могут претендовать предпринимательские организации вне-

дряющие в столице инновационные проекты в сферах промышленного производства, научно-исследовательских работ и опытно-конструкторских решений, испытания оборудования, сертификации объектов, внедрении информационно-коммуникационных коммуникаций.

В первую очередь, в Москве развиваются производственные направления, базирующиеся на базе технополисов, технопарков, и других инновационных предприятий, использующихся для развития высокотехнологичного бизнеса с целью создания дополнительных рабочих мест, обеспечению роста доходной части города.

Московские программы направлены на увеличение числа объектов социального назначения: школ, больниц, поликлиник, центров социального обслуживания населения, культурных и спортивных объектов и др. с целью повышения комфортности проживания москвичей.

Контракты властей Москвы с инвесторами по выполнению городских проектов обычно заключаются в зависимости от объемов строительства на период от года до 10 лет, при этом может предусматриваться льготное налогообложение прибыли по ставке 13,5% вместо 17% вплоть до 2025 года. Также лицо, реализующее «Инвестиционный приоритетный проект», не платит имущественный налог, а ставка налога на землю устанавливается в размере 0,7%. Для арендаторов земельных участков плата за аренду составляет 0,01% кадастровой цены, выделяемой территории.

*Иные меры поддержки бизнеса.*

Кроме вышеперечисленных преференций бизнесмены МСП, работающие в РФ, получали в 2023 году еще определенные льготы.

В соответствии с Постановлением Правительства РФ от 10.03.2022 № 336 [7] до 2024 года ИП и МСП не будут подвергаться различным видам неналоговых проверок.

Согласно Федеральному закону №223-ФЗ [2] сокращен срок оплаты государственными организациями за поставку товаров и услуг от МСП и ИП до 7 дней, при условии, что договора были оформлены позже 23 марта 2022 года.

Кроме того, ПП РФ №63 предусматривает пролонгацию на год лицензий, выданных компаниям, работающим в областях ИТ-технологий и санитарно-эпидемиологической, функционировании частных учебных заведений.

Решением Президента РФ В.В. Путина до конца 2024 года не допускаются проверочные действия коммерсантов, за исключением отдельных проверок по закрытым спискам предприятий.

Дополнительно, до второго квартала 2025 года отменяются проверки налоговых органов в ИТ-компаниях, за исключением особых случаев.

Однако, несмотря на данные меры поддержки для дальнейшего развития компаний МС бизнеса, требуется изменение части законов, регулирующих объемы взимаемых налогов, высокий уровень которых часто приводит к их уходу в теневое предпринимательство. Это касается и объемов выделяемых льготных финансов, которых недостаточно для интенсивного развития данного бизнеса.

Отношение банков к предоставлению кредитов для МСП и ИП отрицательное, так как считают, что это высоко рискованными мероприятиями. А если кредиты и предоставляются, то для бизнеса они являются часто неподъемными, так в частности, сегодняшние ставки установлены минимум под 16% годовых. Из-за этого не полностью использованы средства, выделенные в 2019 году в размере 1,1 триллиона рублей.

К проблемам, не дающим возможности эффективности развиваться данным структурам, относится недостаток средств, выделяемых банками, так как те не в полной мере доверяют МСП, считая, что это является рискованными транзакциями.

Также высокие процентные ставки (16% в 2024 году) не дают возможность субъектам МСП кредитоваться в коммерческих банках. Даже при выделении в 2023 году предприятиям МСП 1,5 рублей, этого оказалось недостаточно для обеспечения спроса на кредиты. Несмотря на вступление в силу в 2022 году программы по предоставлению льгот по кредитам, немногие компании могут выполнить требования кредиторов по обеспечению высокого

уровня оборота и регулярного формирования доходной части. Кроме того, недостатком является то, что только часть банковских структур участвуют в реализации вышеуказанной программы.

Особую роль в развитии МСП и решении его проблем играет Центробанк России устанавливающий процентные ставки (в настоящее время 16%) и отдельные преференции.

Задачи по оказанию помощи в развитии компаний МСП Центробанк в настоящее время реализует через Дорожную карту на 2023–2024 годы в соответствии со Стратегией развития малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации на период до 2030 года (Распоряжение Правительства РФ от 2 июня 2016 г. № 1083-р) и национальный проект «Малое и среднее предпринимательство и поддержка индивидуальной предпринимательской инициативы».

Регулятор решает вопросы обеспечения возможностей для кредитования любых организаций МСП, особенно, на этапе создания и начале их работы. При этом предприятия, работающие в финансовой области должны выполнять банковские требования, связанные с получением льготных кредитов и взаимодействием с небанковским финансовым сектором.

Также Москва совместно с Центробанком реализуется ряд программ для организаций МСП, базирующихся на небанковских механизмах. Эти, удобные для организаций МСП программы позволяют выбирать наиболее эффективные способы своего кредитования. Широко распространенная в настоящее время Система быстрых платежей также разработана с помощью Центробанка. Этот механизм дает возможность уменьшить затраты на оплату продукции организаций МСП.

Таким образом, малый и средний бизнес с помощью банковских инструментов, кредитов, участия в реализации госпрограмм получает возможность сократить отчисления в налоговую систему, претендовать на льготные кредиты и гранты. Особое внимание уделяется компаниям, работающим в сфере информационно-коммуникационных технологий,

которые фактически не платят налоги и не проверяются органами власти [28]. Государство при реализации проектов в социальной области проявляет особую заботу для привлечения к трудовой деятельности безработных и социально незащищенных групп жителей.

Анализ развития МСП на современном этапе показал, что государственная политика в этой сфере нуждается в дальнейшем совершенствовании. Статистические данные за исследуемый период, показал, что существующая государственная поддержка в городе Москве является недостаточно эффективной, так как большая доля субъектов МСП не получает регламентированные законодательством меры государственной поддержки, а немалая часть задействованных не получает их в должной мере. При этом доля расходов городского бюджета на развитие и поддержку МСП от объема поступлений за последние годы не превышала значения в 4 %, а в последние два года уменьшилась в два раза.

В результате проведенных исследований было установлено, что одной из главных причин неэффективности системы предоставления мер государственной поддержки является слабое информирование населения, а также то, что добиться на практике получения какой-либо поддержки часто практически невозможно или возможно только с помощью профессионалов-посредников. Добиться положительного результата в некоторых случаях можно только через судебную систему, а учитывая то, что на данную процедуру необходимо потратить много сил, средств и времени, предприниматели, безусловно, считают такой подход не всегда целесообразным.

Для решения выявленных проблем требуется:

1. создание онлайн-платформы, через которую предприниматели могут проверить по идентификационным данным (наименование, ИНН, ОГРН и т.д.) возможность получения той или иной меры государственной поддержки, а именно конкретный перечень данных мер с подробным указанием действий для их получения;

2. оказание мер поддержки предприятиям, пострадавшим от введения санкционных ограничений и иных негативно влияющих событий, не по формальным кодам ОКВЭД, а в зависимости от фактического снижения выручки. Это касается отраслей, которые пострадали из-за санкций, и в первоочередном порядке нуждаются в поддержке, прежде всего, это области информационно-коммуникационных технологий и компьютерных программ;

3. увеличение до 10 % финансирования расходов городского бюджета на развитие и поддержку МСП с постепенным наращиванием потенциала в дальнейшем.

4. расширение области совместной деятельности ИТ-компаний с бизнес-сообществом с целью разработки и внедрения программного обеспечения

5. Министерство цифрового развития РФ и Минэкономразвития РФ должны законодательно оформить документы по предоставлению льгот для ИТ-компаний на период 7 и более лет.

6. разработка в системе высшего и среднего специального образования образовательных программ их методического обеспечения, обеспечивающих подготовку специалистов в области ИКТ для предприятий, работающих в этой сфере, а также соответствующих министерств и госкорпораций.

7. снижение налоговой нагрузки для МСП, так как высокая нагрузка не позволяет конкурировать отечественным предпринимателям с зарубежными.

Развитию малого и среднего бизнеса также препятствует низкий уровень его безопасности, недостаточный уровень защиты прав предпринимателей, незаконное возбуждение уголовных дел, административное давление органов власти., что объясняется не проработанностью данных проблем в законодательстве и преднамеренным использованием полузаконных методов конкурирующими компаниями. Предприниматели высказывают мнение, что это связано с обвинительной ориентацией судов, длительными сроками рассмотрения арбитражных дел.

По мнению руководителей государственных и коммерческих организаций

в настоящее время требуется амнистия предпринимателей, совершивших такие преступления (ч. 1.1 ст. 108 УК РФ) как мошенничество, нанесение ущерба имуществу, превышение прав, нарушение законов при осуществлении предпринимательской деятельности, не уплата налоговых начислений. Цель данной амнистии – привлечение данных специалистов для работы по своему профилю на благо страны. Кроме того, требуется принятие закона, защищающего права предпринимателей в средствах массовой информации от клеветы или незаконно компрометирующей информации конкурирующих организаций.

Президент РФ В.В. Путин в послании Федеральному Собранию РФ 29 февраля 2024 года, говоря о развитии МСП в стране отметил, что вклад в экономику малого и среднего бизнеса составляет 21%. В 2023 году на 1 млн 200 тысяч выросло число предприятий МСП. Президент дал поручение Правительству РФ решить вопрос о регулировании величины налогов в случае роста малых предприятий и их перемещении в класс средних (с УСН на ОСНО). Для ухода от увеличивающихся налоговых отчислений предприятия сознательно делятся на ряд мелких. Президент дал указание не применять штрафные санкции и делать перерасчет налогов для предпринимателей, остающимися в зоне действия законодательства. Правительством должны быть разработаны меры по постепенному росту налогов для данных организаций.

Президент отметил, что временная отмена проверок бизнеса принесла пользу для развития МСП. Предприятия должны с 2025 года реализовывать технологию риск-ориентированного подхода, а органы власти сократить количество проверок до минимума. Руководитель страны поручил Правительству дать возможность ПСМ развиваться и получать кредитные каникулы на полгода раз в пятилетку с соблюдением кредитной истории.

Президент поручил Правительству РФ подготовить предложения для снижения налоговых обременений для МСП. Он отметил, что органы власти обязаны помогать гражданам, работающим в пред-

принимательских структурах, в этом призвание власти. В первую очередь, инициативы должны обеспечить :

- повышение предельных отчислений производственным компаниям, осуществляющих свою деятельность по УСН;
- снижение ставок по УСН и налогу на прибыль для предприятий, работающих в сфере производства высокотехнологичных товаров и услуг;
- сокращение НДС для промышленных предприятий;
- рост амортизационных отчислений для основных средств предприятий;
- снижение нормативов страхования для предприятий;
- уменьшение налоговой нагрузки и НДС для IT-компаний.

Правительство России в первом квартале 2024 года приняло решение для поддержки работающих в сфере информационно-коммуникационных технологий повысить объем средств, выделяемых для них по ипотеке, до 700 млрд рублей. Это дает возможность для 15 тысяч специалистов в возрасте, начиная с 18 до 50 лет, получить льготные кредиты (до 5 % в год). Эта программа действует с 2022 года. По данным Росстата за это время более 50 тыс. айтишников получили заемные средства для оплаты стоимости жилой площади, а также земли для строительства жилых объектов [29].

### **Выводы**

В настоящее время предпринимательские структуры в связи с уходом иностранных компаний из РФ получили новые возможности, чтобы заместить образовавшиеся производственно-торговые дыры, а также предложить свои продукты и услуги крупным участникам рынка и государству.

Высококачественная работа МСП служит базой для устойчивого развития экономических отношений государства. Для этого требуется постоянное инвестирование в производство, для чего требуются доступные финансовые средства, снижение налогов, обеспечение льготного предоставления кредитов. В решении проблем МСП решающую роль играет государственная поддержка. Требуется уве-

личение помощи этим компаниям, обеспечивающей их развитие в соответствии с требованиями времени.

Реализация национального проекта «Малое и среднее предпринимательство и поддержка индивидуальной предпринимательской инициативы» и программы Правительства Москвы "О мерах экономической поддержки субъектов малого и среднего предпринимательства в части предоставления льготных условий выполнения принятых договорных обязательств" способствует развитию МСП, повышению роли данных компаний в пополнении бюджета города и обеспечивает рост качества жизни населения мегаполиса и Российской Федерации.

Подводя итоги исследованию, необходимо отметить, что в настоящее время возросло число санкций Запада, расширились масштабы военных действий на Украине, осложнились отдельные экономические отношения в сфере экспорта Российских товаров. Для решения постоянно возникающих проблем требуется непрерывное развитие и совершенствование МСП, постоянная актуализация нормативной правовой базы и принятие практических мер реагирования во избежание негативных последствий, которые могут отразиться на всех областях социально-экономического развития страны, в том числе, в Москве, как наиболее высокотехнологичном субъекте Российской Федерации.

## Список источников:

1. Федеральный закон от 24.07.2007 № 209-ФЗ «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации» (ред. от 12.12.2023 N 578-ФЗ)
2. Федеральный закон от 18 июля 2011 г. N 223-ФЗ "О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц" (с изменениями и дополнениями)
3. Федеральный закон от 27.11.2018 № 422-ФЗ (ред. от 28.12.2023) «О проведении эксперимента по установлению специального налогового режима «Налог на профессиональный доход».
4. Указ Президента Российской Федерации от 21.07.2020 № 474"О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года"
5. Постановление Правительства РФ от 04.04.2016 № 265 «О предельных значениях дохода, полученного от осуществления предпринимательской деятельности, для каждой категории субъектов малого и среднего предпринимательства»
6. Постановление Правительства РФ от 23 января 2023 г. № 63 «О внесении изменений в постановление Правительства Российской Федерации от 12 марта 2022 г. N 353 и признании утратившим силу отдельного положения постановления Правительства Российской Федерации от 12 сентября 2022 г. N 1589»
7. Постановление Правительства РФ от 10.03.2022 N 336 (ред. от 31.01.2024) "Об особенностях организации и осуществления государственного контроля (надзора), муниципального контроля"
8. Постановление Правительства РФ от 24.03.2022 №448 «Об особенностях осуществления государственного контроля (надзора), муниципального контроля в отношении аккредитованных организаций, осуществляющих деятельность в области информационных технологий, и о внесении изменений в некоторые акты Правительства Российской Федерации». [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://government.ru/docs/all/139993/>
9. Постановление Правительства РФ от 16.04.2022 №682 «О внесении изменений в Правила предоставления из федерального бюджета субсидий в целях обеспечения льготного кредитования проектов по цифровой трансформации, реализуемых на основе российских решений в сфере информационных технологий, и признании утратившим силу отдельного положения постановления Правительства Российской Федерации от 24 мая 2021 г. №785». [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://government.ru/docs/all/140549/>
10. Постановление Правительства РФ от 28.03.2022 №490 «Об утверждении Правил предоставления права на получение отсрочки от призыва на военную службу гражданам Российской Федерации, работающим в аккредитованных организациях, осуществляющих деятельность в области информационных технологий». [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://government.ru/docs/all/140197/http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001202206280038?ysclid=lchniww6p0105802844>
11. Постановление Правительства РФ от 16.04.2022 №682 «О внесении изменений в Правила предоставления из федерального бюджета субсидий в целях обеспечения льготного кредитования проектов по цифровой трансформации, реализуемых на основе российских решений в сфере информационных технологий, и признании утратившим силу отдельного положения постановления Правительства Российской Федерации от 24 мая 2021 г. №785». [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://government.ru/docs/all/140549/>
12. Постановление Правительства РФ от 26 апреля 2022 г. №754 «Об утверждении Правил предоставления субсидий из федерального бюджета российским кредитным организациям на возмещение недополученных ими доходов по кредитам, выданным аккредитованным системообразующим организациям в сфере информационных технологий, а также организациям, входящим в группу лиц системообразующей организации в сфере информационных технологий». [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://government.ru/docs/45276/>
13. Постановление Правительства РФ от 05.12.2019 №1598 (ред. от 08.07.2022) «Об утверждении Правил предоставления из федерального бюджета субсидий в целях обеспечения льготного кредитования проектов по цифровой трансформации, реализуемых на основе российских решений в сфере информационных технологий». [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://government.ru/docs/38590/>
14. Постановление Правительства РФ от 24.12.2020 №2254 «Об утверждении Правил предоставления субсидии из федерального бюджета Фонду развития интернет-инициатив на осуществление акселерации проектов по разработке российских решений в сфере информационных технологий» [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://government.ru/docs/all/132115/>
15. Постановление Правительства РФ от 06.04.2022 №598 «О внесении изменений в Правила предоставления субсидии из федерального бюджета Российскому фонду развития информационных технологий на поддержку проектов по разработке и внедрению российских решений в сфере информационных технологий». [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://government.ru/docs/all/140306/>
16. Национальный проект «Малое и среднее предпринимательство и поддержка индивидуальной предпринимательской инициативы» [Электронный ресурс]. Режим доступа: [https://www.economy.gov.ru/material/directions/nacionalnyy\\_proekt\\_maloe\\_i\\_srednee\\_predprinimatelstvo\\_i\\_podderzhka\\_individualnoy\\_predprinimatelskoj\\_iniciativy/](https://www.economy.gov.ru/material/directions/nacionalnyy_proekt_maloe_i_srednee_predprinimatelstvo_i_podderzhka_individualnoy_predprinimatelskoj_iniciativy/) (дата обращения: 19.02.2024)
17. Постановление Правительства Москвы N 445-ПП от 23.03.2022 "О мерах экономической поддержки субъектов

малого и среднего предпринимательства в части предоставления льготных условий выполнения принятых договорных обязательств"

18. Постановление Правительства Москвы N 1325-ПП от 18 июля 2023 года «О финансовой поддержке субъектов малого и среднего предпринимательства, осуществляющих деятельность в сфере социального предпринимательства в городе Москве

19. Социально-экономическое положение России, 2021-2022 г. Федеральная служба государственной статистики [Электронный ресурс]. Режим доступа:

<https://rosstat.gov.ru/compendium/document/50801>

20. Абдрахманова Г.И., Вишневецкий К.О., Гохберг Л.М. и др. Цифровая экономика: 2022: краткий статистический сборник / Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». М.: НИУ ВШЭ, 2023. - 124 с.

21. Безуглова В.И., Вехов Р.Е. Определение и оценка текущих трендов и сценариев развития ИТ-отрасли// Дневник науки. 2022. № 8 (20). С. 10. [Электронный ресурс]. Режим доступа: [https://elibrary.ru/download/elibrary\\_35553198\\_79974343.pdf](https://elibrary.ru/download/elibrary_35553198_79974343.pdf)

22. Голованов, В.И. Особенности взаимодействия IT-компаний с федеральными органами власти в условиях санкций/ В.И. Голованов. М.: Муниципальная академия. 2023, № 2, с.77-91

23. Голованов В.И., Торгашев Р.Е. Поддержка объектов развития малого и среднего предпринимательства Российской Федерации. М.: Муниципальная академия. 2023, № 3, с.91-98

24. Густова К.В. Глобальные ИТ-компании: современные тренды цифровой экономики// Via scientiarum - Дорога знаний. 2021. № 2. с. 46-55.

25. Зотов, В.Б. Развитие Москвы как самостоятельного региона: проблематический анализ (Москва живет на свои и 60% своих доходов перечисляет в регионы). М.: Муниципальная академия. 2021, № 3, с.10-23.

26. Демидова Н. Е., Шершова Е. В. Анализ малого и среднего бизнеса в России: проблемы и перспективы развития.- Вестник алтайской академии экономики и права №12, 2020, с.284-290.

27. Филькевич И.А., Игумнов О.А. Цифровая экономика в России: мировые тренды и российские возможности// Идеи и новации. 2018. Т. 6. № 2. с. 45-58.

28. Хорошильцев М.И. Проблемы государственной поддержки кредитования ИТ-сферы// Modern Economy Success. 2021. № 1. с. 217-220.

29. Газета. Ру от 5.04.2024 года.

2. Federal Law No. 223-FZ of July 18, 2011 "On Procurement of Goods, Works, and Services by Certain Types of Legal Entities" (with amendments and additions)

3. Federal Law No. 422-FZ dated November 27, 2018 (as amended on December 28, 2023) "On conducting an experiment to establish a special tax regime "Tax on professional income."

4. Decree of the President of the Russian Federation dated 07/21/2020 No. 474 "On the National Development Goals of the Russian Federation for the period up to 2030"

5. Decree of the Government of the Russian Federation dated 04.04.2016 No. 265 "On the maximum values of income received from entrepreneurial activity for each category of small and medium-sized businesses"

6. Resolution of the Government of the Russian Federation of January 23, 2023 No. 63 "On Amendments to Resolution of the Government of the Russian Federation of March 12, 2022 No. 353 and Invalidation of a Separate Provision of Resolution of the Government of the Russian Federation of September 12, 2022 No. 1589"

7. Decree of the Government of the Russian Federation dated 03/10/2022 No. 336 (as amended on 01/31/2024) "On the specifics of the organization and implementation of State control (supervision), municipal control"

8. Resolution of the Government of the Russian Federation dated 03/24/2022 No. 448 "On the specifics of State Control (supervision), municipal control in relation to Accredited organizations operating in the field of information technology, and on Amendments to Certain Acts of the Government of the Russian Federation". [electronic resource]. Access mode: <http://government.ru/docs/all/139993/>

9. Decree of the Government of the Russian Federation dated 04/16/2022 No. 682 "On Amendments to the Rules for Granting Subsidies from the Federal Budget in order to Ensure Preferential Lending to Digital Transformation Projects Implemented on the Basis of Russian Solutions in the field of information technology, and Invalidation of a separate provision of Decree of the Government of the Russian Federation dated May 24, 2021 No. 785". [electronic resource]. Access mode: <http://government.ru/docs/all/140549/>

10. Decree of the Government of the Russian Federation dated 03/28/2022 No. 490 "On Approval of the Rules for Granting the right to receive a deferral from Conscription to citizens of the Russian Federation working in accredited organizations operating in the field of information technology." [electronic resource]. Access mode: <http://government.ru/docs/all/140197/http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001202206280038?ysclid=Ichniiw6p0105802844>

11. Decree of the Government of the Russian Federation dated 04/16/2022 No. 682 "On Amendments to the Rules for Granting Subsidies from the Federal Budget in order to Ensure Preferential Lending to Digital Transformation Projects Implemented on the Basis of Russian Solutions in the field of information technology,

#### References:

1. Federal Law No. 209-FZ dated 07/24/2007 "On the Development of Small and Medium-sized Enterprises in the Russian Federation"

- and Invalidation of a separate provision of Decree of the Government of the Russian Federation dated May 24, 2021 No. 785". [electronic resource]. Access mode: <http://government.ru/docs/all/140549/>
12. Decree of the Government of the Russian Federation No. 754 dated April 26, 2022 "On approval of the Rules for Granting Subsidies from the Federal Budget to Russian Credit Organizations to reimburse their lost income on loans issued to accredited system-forming organizations in the field of information technology, as well as organizations belonging to the group of persons of the system-forming organization in the field of information technology." [electronic resource]. Access mode: <http://government.ru/docs/45276/>
13. Resolution of the Government of the Russian Federation dated 05.12.2019 No. 1598 (as amended on 07/08/2022) "On Approval of the Rules for Granting Subsidies from the Federal Budget in order to ensure preferential lending to digital transformation projects implemented on the basis of Russian solutions in the field of information technology." [electronic resource]. Access mode: <http://government.ru/docs/38590/>
14. Decree of the Government of the Russian Federation dated 12/24/2020 No. 2254 "On approval of the Rules for Granting subsidies from the Federal Budget to the Fund for the Development of Internet Initiatives for the acceleration of projects for the development of Russian solutions in the field of information technology" [Electronic resource]. Access mode: <http://government.ru/docs/all/132115/>
15. Decree of the Government of the Russian Federation dated 04/06/2022 No. 598 "On Amendments to the Rules for Granting Subsidies from the Federal Budget to the Russian Fund for the Development of Information Technologies to support projects for the development and implementation of Russian solutions in the field of information technology." [electronic resource]. Access mode: <http://government.ru/docs/all/140306/>
16. The national project "Small and medium-sized entrepreneurship and support for individual entrepreneurial initiative" [Electronic resource]. Access mode: [https://www.economy.gov.ru/material/directions/nacionalnyy\\_proekt\\_maloe\\_i\\_srednee\\_predprinimatelstvo\\_i\\_podderzhka\\_individualnoy\\_predprinimatelskoy\\_iniciativy/](https://www.economy.gov.ru/material/directions/nacionalnyy_proekt_maloe_i_srednee_predprinimatelstvo_i_podderzhka_individualnoy_predprinimatelskoy_iniciativy/) (accessed: 02/19/2024)
17. Resolution of the Government of Moscow No. 445-PP dated 03/23/2022 "On measures of economic support for small and medium-sized businesses in terms of providing preferential conditions for fulfilling contractual obligations"
18. Resolution of the Government of Moscow No. 1325-PP dated July 18, 2023 "On financial support for small and medium-sized businesses operating in the field of social entrepreneurship in the city of Moscow"
19. Socio-economic situation of Russia, 2021-2022. Federal State Statistics Service [Electronic resource]. Access mode: <https://rosstat.gov.ru/compendium/document/50801>
20. Abdrakhmanova G.I., Vishnevsky K.O., Gokhberg L.M. and others. Digital Economy: 2021: a short statistical collection / National research. Higher School of Economics, Moscow: Higher School of Economics, 2021. 124 p., p. 98.
21. Bezuglova V.I., Vekhov R.E. Definition and assessment of current trends and scenarios for the development of the IT industry// The diary of Science. 2018. No. 8 (20). p. 10. [Electronic resource]. Access mode: [https://elibrary.ru/download/elibrary\\_35553198\\_79974343.pdf](https://elibrary.ru/download/elibrary_35553198_79974343.pdf)
22. Golovanov, V.I. Features of interaction of IT companies with federal authorities in the context of sanctions/ V.I. Golovanov. M.: Municipal Academy. 2023, No. 2, pp.77-91
23. Golovanov V.I., Torgashev R.E. Support for the development of small and medium-sized enterprises of the Russian Federation. Moscow: Municipal Academy. 2023, No. 3, pp.91-98
24. Gustova K.V. Global IT companies: modern trends in the digital economy// Via scientiarum - The Road of Knowledge. 2021. No. 2. pp. 46-55.
25. Zotov, V.B. The development of Moscow as an independent region: a problematic analysis (Moscow lives on its own and transfers 60% of its income to the regions). Moscow: Municipal Academy. 2021, No. 3, pp.10-23.
26. Demidova N. E., Shershova E. V. Analysis of small and medium-sized businesses in Russia: problems and prospects of development.- Bulletin of the Altai Academy of Economics and Law No. 12, 2020, pp.284-290.
27. Filkevich I.A., Igumnov O.A. Digital economy in Russia: global trends and Russian opportunities// Ideas and innovations. 2018. Vol. 6. No. 2. pp. 45-58.
28. Khoroshiltsev M.I. Problems of state support for lending to the IT sector// Modern Economy Success. 2021. No. 1. pp. 217-220.
29. Newspaper. <url> from 04/5/2024

Статья поступила в редакцию 05.03.2024; принята к публикации 13.05.2024

УДК 314.17

DOI: [10.52176/2304831X\\_2024\\_02\\_500](https://doi.org/10.52176/2304831X_2024_02_500)

EDN: [YQODBA](https://www.edn.ru/2304831X_2024_02_500)

# Демографические аспекты социально-экономического развития городов - административных центров Дальневосточного федерального округа

## Demographic aspects of socio-economic development of cities - administrative centers of the Far Eastern Federal District



### **Наталья Михайловна Полянская**

ФГБОУ ВО «Бурятский госуниверситет имени Доржи Банзарова», старший научный сотрудник Научно-исследовательского центра Института права и экономики, кандидат экономических наук, доцент  
ORCID: 0000-0002-6387-6494; Web of Science ResearcherID: AAU-1610-2021; Scopus Author ID: 57193360921; SPIN-код: 3603-3154; AuthorID: 633267  
Россия, 670000, Улан-Удэ, ул. Смолина, 24а  
e-mail: [natali\\_mz@mail.ru](mailto:natali_mz@mail.ru)

### **Natalya M. Polyanskaya**

Banzarov Buryat State University, Senior Researcher at the Research Center of the Institute of Law and Economics, PhD in Economics, Associate Professor



### **Александр Михайлович Барлуков**

ФГБОУ ВО «Бурятский госуниверситет имени Доржи Банзарова», заведующий кафедрой прикладной экономики Института права и экономики, кандидат экономических наук, доцент  
ORCID: 0000-0002-2682-8573; SPIN-код: 6642-8238, AuthorID: 842942  
e-mail: [barlukov88@mail.ru](mailto:barlukov88@mail.ru)

### **Alexander M. Barlukov**

Banzarov Buryat State University, Head of the Department of Applied Economics of the Institute of Law and Economics, PhD in Economics, Associate Professor



**Светлана Сергеевна Брыкова**

ФГБОУ ВО «Бурятский госуниверситет имени Доржи Банзарова», ассистент кафедры экономической теории, государственного и муниципального управления Института права и экономики, аспирант  
SPIN-код: 4428-1162, AuthorID: 933827  
e-mail: s8yckova@yandex.ru

**Svetlana S. Brykova**

Banzarov Buryat State University, Assistant at the Department of Economic Theory, Public and Municipal Administration, Institute of Law and Economics, postgraduate student

**Аннотация.**

Нарастающая в последние годы в России тенденция истощения человеческого капитала, особенно в дальневосточных регионах, вызывает необходимость проведения соответствующих исследований и поиска путей решения демографических и в целом, социально-экономических проблем. В условиях высокой урбанизации особая роль отведена городским округам, сосредотачивающим в себе значительные материально-технические, инфраструктурные, финансово-инвестиционные и человеческие ресурсы. Статья посвящена оценке параметров демографического развития региональных центров Дальневосточного федерального округа. Проанализированы динамика численности населения, уровень «столичной» урбанизации в дальневосточных регионах, показатели рождаемости, смертности и обеспеченности услугами здравоохранения в городах. Результаты исследования дают возможность определить основные проблемы демографического развития. Так, на фоне общего спада численности населения дальневосточных регионов в большинстве из них снижается и численность населения столиц, при этом доля населения, проживающего в столицах, увеличивается; показатели смертности выше показателей рождаемости, что не позволяет добиться прироста численности населения; недостаточна обеспеченность городского населения медицинскими кадрами. Все эти проблемы требуют безотлагательного решения на самом высоком управленческом уровне.

**Ключевые слова.**

Демография, население, уровень жизни, город, регион, социально-экономическое развитие, бедность, управление, Дальний Восток.

Статья подготовлена при поддержке проекта 24-05-01 «Качественное продовольственное обеспечение как фактор повышения уровня жизни населения Республики Бурятия», реализуемого в Бурятском государственном университете им. Банзарова.

**Abstract.**

The growing trend of depletion of human capital in Russia in recent years, especially in the Far Eastern regions, necessitates appropriate research and finding ways to solve demographic and, in general, socio-economic problems. In conditions of high urbanization, a special role is assigned to urban districts, which concentrate significant logistical, infrastructural, financial, investment and human resources. The article is devoted to the assessment of the parameters of the demographic development of the regional centers of the Far Eastern Federal District. The dynamics of the population, the level of "metropolitan" urbanization in the Far Eastern regions, indicators of fertility, mortality and provision of health services in cities are analyzed. The results of the study make it possible to identify the main problems of demographic development. Thus, against the background of the general decline in the population of the Far Eastern regions, the population of the capitals is also decreasing in most of them, while the proportion of the population living in the capitals is increasing; mortality rates are higher than birth rates, which does not allow for population growth; the urban population is insufficiently provided with medical personnel. All these problems require urgent solutions at the highest management level.

**Keywords.**

Demography, population, standard of living, city, region, socio-economic development, poverty, management, Far East.

The article was prepared with the support of the project 24-05-01 "High-quality food supply as a factor in improving the standard of living of the population of the Republic of Buryatia", implemented at the Banzarov Buryat State University.

## **Введение**

Важнейшей движущей силой социально-экономического развития является демографический фактор, от параметров которого зависят многие другие процессы [8, с. 119]. В постиндустриальных странах главным богатством и достоянием нации признаются человеческий капитал и инновационное развитие. Качество человеческого капитала, выражающееся в образованности, культуре, здоровье, профессионализме, удовлетворенности жизнью, социальной безопасности, свободе творческого подхода к своему развитию, высокой производительности труда, является ведущей движущей силой развития науки, технологий и в целом, социально-экономического роста стран. Демографический кризис последних десятилетий в России создает предпосылки истощения и постепенной утраты человеческого капитала, а это ставит под сомнение реализацию всех заявленных амбициозных проектов правительства.

Цель данного исследования – провести ретроспективную оценку демографического положения административных центров дальневосточных регионов, выявить основные проблемы и определить концептуальные направления их решения.

## **Материалы и методы**

Исследование выполнено на основе обзора нормативных документов, научных публикаций, а также анализа статистических сведений Росстата, охватывающих данные за 2020–2022 гг. Исследование основано на методах системного анализа, индукции, дедукции, абстрагирования, обобщения, а также традиционных способах экономического анализа.

## **Результаты исследования и их обсуждение**

В условиях продолжающегося санкционного противостояния уровень жизни жителей российских регионов неуклонно снижается. Поддерживаем мнение исследователей, полагающих, что для повышения благосостояния населения и сокращения бедности необходим си-

стемный подход в региональном и отраслевом управлении [5, с. 82].

В принятой в 2019 году Стратегии пространственного развития России на период до 2025 года (далее – Стратегия) в качестве одной из серьезных проблем названа высокая межрегиональная дифференциация социально-экономического развития страны; отмечено существенное отставание Дальневосточного макрорегиона по ключевым социально-экономическим показателям от среднероссийского уровня. Дальневосточный федеральный округ Стратегией определен как приоритетная геостратегическая территория, т.е., территория, «имеющая существенное значение для обеспечения устойчивого социально-экономического развития, территориальной целостности и безопасности Российской Федерации, характеризующаяся специфическими условиями жизни и ведения хозяйственной деятельности» [2]. В качестве одной из задач Стратегии обозначено обеспечение опережающего социально-экономического развития и устойчивого прироста численности постоянного населения в этом макрорегионе. В условиях высокой урбанизированности особая нагрузка возлагается на города – административные центры, концентрирующие в себе немалую часть основных ресурсов, в первую очередь, человеческого капитала.

Дальневосточный федеральный округ (ДФО) включает в себя 11 субъектов Российской Федерации; занимает более 40 % площади территории страны, при этом проживает здесь всего 5,4 % населения, значительная часть которого сконцентрирована в городах – административных центрах регионов. Большая часть территории ДФО расположена в зоне экстремального климата, что существенно влияет на многие социально-экономические процессы и определяет качество жизни населения [11].

За первую четверть XXI века в регионах России значительно усилились процессы урбанизации. Так, если на начало 2001 г. численность городского населения составляла 107072 тыс. человек, или 73,2% от общей численности россиян, то к началу 2023 г. удельный вес городского населения увеличился уже до 74,9%. В ДФО за этот период

данный показатель возрос с 70,1 до 73,7%. Здесь доля городского населения растет в большей мере, чем в среднем по стране.

В российских регионах город значительнее, чем село, сосредотачивает в себе население по простой причине: в сельской местности крайне остры проблемы занятости, медицинского обслуживания, дошкольного и среднего образования, слаборазвита дорожно-транспортная, рыночная и социальная инфраструктуры. Город же предлагает людям более высокий уровень и качество жизни. Жители сельской местности не выдерживают множества жизненных (бытовых и иных) трудностей и переезжают в города, в том числе, в европейскую часть страны. А Дальний Восток постепенно утрачивает человеческий капитал и рискует в перспективе остаться без главной движущей силы социально-экономического развития.

Статистика свидетельствует, что почти во всех регионах ДФО возрастает «сто-

личная» урбанизация, под которой мы понимаем процесс усиления роли столиц (административных центров) в социально-экономическом развитии российских регионов.

В условиях спада численности населения регионов в большинстве из них снижается и численность населения столиц, при этом доля населения, проживающего в столицах, увеличивается. Наивысшая «столичная» урбанизированность сложилась в Магадане и Петропавловске-Камчатском, где проживают более 60% населения региона; наименьшая – в Благовещенске и Анадыре, где показатель составил менее 1/3.

Административные центры сосредотачивают в себе материально-технические, инфокоммуникационные, инфраструктурные, финансово-инвестиционные, и в целом, социально-экономические ресурсы регионов и выигрывают в конкурентной борьбе за главный ресурс – человеческий капитал (табл. 1).

Таблица 1

**Численность населения городов - административных центров регионов ДФО**

Города	2020 г		2021 г		2022 г	
	тыс. чел.	% к численности населения региона	тыс. чел.	% к численности населения региона	тыс. чел.	% к численности населения региона
Улан-Удэ	439,1	44,5	437,5	44,4	436,4	44,4
Якутск	323,0	32,7	330,6	33,1	341,2	34,2
Чита	351,8	33,2	350,9	33,3	350,0	33,5
Петропавловск-Камчатский	179,6	61,2	179,4	61,3	181,3	62,8
Владивосток	634,7	34,2	628,6	34,1	629,0	34,6
Хабаровск	616,4	47,6	610,3	47,2	613,5	47,8
Благовещенск	231,6	29,9	231,0	30,3	230,1	30,4
Магадан	92,1	67,1	91,8	67,5	91,4	68,1
Южно-Сахалинск	200,6	42,7	200,2	43,0	201,7	43,8
Биробиджан	71,8	47,1	70,4	47,1	68,9	46,7
Анадырь	15,8	33,2	15,2	31,7	15,1	31,6

Составлено и рассчитано по источникам [3; 4]

Вместе с тем, и в городах демографическая проблема остается острой. В большинстве «столичных» городов ДФО

к 2022 г. коэффициент смертности сложился выше коэффициента рождаемости (табл. 2).

Таблица 2

## Показатели рождаемости и смертности населения в городах

Города	на 1000 человек населения приходится:					
	2020 г		2021 г		2022 г	
	родившихся	умерших	родившихся	умерших	родившихся	умерших
Улан-Удэ	12,0	9,3	12,1	10,6	11,4	12,2
Якутск	13,9	5,8	13,6	7,2	12,9	8,6
Чита	11,5	10,2	11,6	12,1	10,6	14,0
Петропавловск-Камчатский	10,6	10,0	10,6	11,8	10,2	13,1
Владивосток	9,0	11,2	8,8	13,2	8,4	14,0
Хабаровск	11,2	12,2	10,6	14,5	10,1	15,6
Благовещенск	10,6	10,7	10,7	13,7	9,7	15,5
Магадан	9,3	10,1	9,9	10,8	9,9	13,0
Южно-Сахалинск	13,2	9,1	13,4	10,2	13,2	12,2
Биробиджан	11,9	13,7	10,8	16,8	10,9	19,2
Анадырь	8,9	4,7	10,2	6,6	9,9	6,7

Составлено по источнику [4]

Критически высок (19,2 промилле) коэффициент смертности населения в Биробиджане – административном центре одного из беднейших дальневосточных регионов – Еврейской автономной области. Также значительно преобладающая над рождаемостью смертность сложилась во Владивостоке, Хабаровске, Благовещенске, Чите. Немного благоприятнее положение в Якутске и Анадыре, где рождаемость выше смертности.

Отдельного внимания заслуживает проблема сокращения в дальневосточных городах и регионах (а также других регионах) численности мужчин фертильного возраста из-за гибели многих из них в связи с участием в военных действиях в Украине, а также из-за связанной с этим массовой эмиграции молодых людей в другие регионы страны и за рубеж. Такие процессы существенно неблагоприятно повлияли на потенциал демографического развития Дальнего Востока, и в целом, на параметры социально-экономического роста.

Между тем, в Концепции демографической политики России на период до 2025 года [1] (далее – Концепция) в качестве важнейшей задачи определено повышение уровня рождаемости (увеличение суммарного показателя рождаемости в 1,5 раза) за счет рождения в семьях второ-

го ребенка и последующих детей. На динамику демографического развития влияет много факторов – уровень занятости и доходов населения, обеспеченность жильем и его благоустроенность, состояние системы дошкольного и общего образования, уровень репродуктивного здоровья мужчин и женщин, состояние системы здравоохранения и др. Особое значение имеет доступность медицины, позволяющая гражданам беспрепятственно и своевременно пользоваться квалифицированной помощью врачей.

Самая высокая нагрузка на больничные учреждения и самая низкая обеспеченность врачами сложилась в Улан-Удэ – региональном центре Республики Бурятия. В данном регионе высоки «столичная» урбанизация и имущественная сегрегация, и в то же время низки уровень благоустройства, инновационная и инвестиционная активность. Этот город характеризуется неблагоприятной экологической обстановкой, слаборазвитой социальной инфраструктурой и высокой бедностью населения [10].

В Чите и Хабаровске фондооснащенность больницами тоже низкая, однако, здесь более высока обеспеченность врачами, чем, например, в Улан-Удэ и Биробиджане (табл. 3).

Таблица 3

Обеспеченность населения услугами здравоохранения

Города	2020 г		2021 г		2022 г	
	Нагрузка на одну больничную организацию (тыс. чел. населения)	Число врачей на 10 тыс. жителей	Нагрузка на одну больничную организацию (тыс. чел. населения)	Число врачей на 10 тыс. жителей	Нагрузка на одну больничную организацию (тыс. чел. населения)	Число врачей на 10 тыс. жителей
Улан-Удэ	27,4	58,9	29,2	59,1	29,1	58,2
Якутск	15,4	105,5	15,7	102,4	17,1	101,6
Чита	23,5	107,9	25,1	112,4	25,0	109,1
Петропавловск-Камчатский	10,6	60,9	10,6	60,7	11,3	64,4
Владивосток	17,6	94,9	17,0	94,7	17,0	94,8
Хабаровск	22,8	85,9	23,5	88,0	23,6	87,2
Благовещенск	17,8	115,7	15,4	117,2	12,8	121,9
Магадан	10,2	74,8	10,2	75,9	13,1	76,6
Южно-Сахалинск	16,7	95,4	14,3	97,5	14,4	98,1
Биробиджан	9,0	62,5	8,8	62,9	8,6	58,6
Анадырь	15,8	87,2	15,2	114,8	15,1	119,8

Составлено и рассчитано по источнику [4]

Из всех городов - региональных центров ДФО наиболее благоприятная институциональная оснащенность в сфере медицины достигнута в Благовещенске и Южно-Сахалинске, где относительно низка социальная нагрузка на больничные организации и, вместе с тем, довольно высока обеспеченность горожан медицинскими кадрами. Доступность и достаточность институтов здравоохранения существенно влияет на социально-экономическое развитие территорий, а также выступает условием выбора места жительства и значимым фактором формирования качества жизни [6, с. 48].

Основные причины проблемного положения медицины заключаются в сокращении бюджетного финансирования этой сферы и хронической нехватке медицинских кадров. По мнению специалистов [7], именно кадровый потенциал отрасли здравоохранения выступает стержневым звеном решения указанных проблем. Любые медицинские центры и самое современное оборудование не имеют смысла без грамотных, высококвалифицированных профессионалов. А это уже системная задача – непрерывная подготовка ме-

дицинских кадров вкупе с достаточным оснащением учреждений здравоохранения. Решение этой задачи в тесной связи с региональными и муниципальными стратегическими документами развития медицинской отрасли и экономики в целом, будет способствовать улучшению качества услуг здравоохранения и значительному повышению уровня жизни населения.

В Концепции отмечено, что достижение целей демографической политики зависит от успешного решения широкого круга проблем в области социально-экономического развития, «включая обеспечение стабильного экономического роста и роста благосостояния населения, снижение уровня бедности и уменьшение дифференциации по доходам, интенсивное развитие человеческого капитала и создание эффективной социальной инфраструктуры (здравоохранение, образование, социальная защита населения), рынка доступного жилья, гибкого рынка труда, улучшение санитарно-эпидемиологической обстановки» [1]. Огромное значение имеет опережающее развитие агропродовольственного сектора, позволяющего повысить уровень самообеспеченности

жизненно важными продуктами питания, поскольку потребление продуктов питания в дальневосточных регионах находится на уровне, не соответствующем нормам рационального питания человека [12].

Между тем, если реальная внутренняя политика правительства не в полной мере способствует решению этих проблем, то формируются предпосылки дестабилизации социума и возникновения разных деформаций в отраслевой и региональной структурах экономики. А неравномерное развитие регионов и отраслей порождает новые диспропорции – в уровне доходов населения и параметрах имущественного расслоения, в состоянии и развитии инфраструктуры, в параметрах бюджетно-налоговой системы, в конъюнктуре рынка труда, рынка капиталов, рынка недвижимости. И так далее.

Чтобы улучшить демографическое положение в городах и регионах, необходимо комплексно и масштабно подойти к решению данных проблем. Важно синхронизировать все стратегические нормативные документы, реально оценивать имеющиеся ресурсы, оптимально их распределять в пространственном и отраслевом аспектах. И особенно важно выбрать приоритеты, действительно значимые для будущего развития нашей страны.

Стратегия пространственного развития России на период до 2025 года была принята пять лет назад, однако к настоящему времени убыль населения в дальневосточных регионах продолжается, урбанизация усиливается, бедность и имущественная сегрегация возрастают, уровень жизни снижается, и благоприятных перспектив для жителей ДФО пока не предвидится. Это неуклонно истощает человеческий капитал в России в целом и на Дальнем Востоке в частности, а также является сдерживающим фактором продекларированного в Стратегии опережающего социально-экономического развития приоритетных геостратегических территорий. И самое тревожное: усиливаются угрозы национальной безопасности и целостности России, поскольку ее обширные восточные просторы рискуют в недалеком будущем стать почти безлюдными.

Для решения демографической проблемы необходимо создать ряд базовых условий, формирующих среду, благоприятную для сохранения и преумножения народонаселения. Комплексные вложения государства в реализацию мер поддержки граждан, связанных с развитием института семьи, улучшением качества жизни, должны быть «той основой, которая станет самой эффективной инвестицией в масштабах будущих поколений страны» [9, с. 115]. Нужно разработать комплексные меры по повышению обеспеченности медицинскими услугами жителей не только городской, но и сельской местности; ускорить реализацию программ улучшения жилищных условий населения ДФО; принять меры по увеличению реальных денежных доходов граждан в условиях стремительно растущей инфляции; обеспечить развитие социального предпринимательства и социального партнерства для создания рабочих мест и оказания продовольственной помощи малоимущим гражданам путем господдержки. Предлагаемые первоочередные меры будут способствовать снижению убыли населения и повышению уровня жизни не только в столицах регионов, но и в остальных населенных пунктах Дальневосточного федерального округа.

### **Заключение**

Демографическая ситуация в административных центрах дальневосточных регионов особенно остра: за последние годы численность населения заметно сократилась из-за естественной и миграционной убыли в связи с резким снижением уровня жизни. Во всех регионах социальная инфраструктура, и в первую очередь, медицинская отрасль, нуждаются в опережающем развитии. Необходимы безотлагательные государственные меры, нацеленные на комплексное решение перечисленных проблем. Если действительно не решить демографическую проблему в городах и регионах ДФО, то в дальнейшем все остальные социально-экономические вопросы решить здесь будет невозможно и некому.

Список источников:

1. Концепция демографической политики Российской Федерации на период до 2025 года (утв. Указом Президента РФ от 9 октября 2007 г. № 1351). URL: <https://www.consultant.ru> (дата обращения: 16.02.2024).
2. Об утверждении Стратегии пространственного развития РФ на период до 2025 года. Распоряжение Правительства РФ от 13.02.2019 № 207-р (ред. от 30.09.2022). URL: <https://www.consultant.ru> (дата обращения: 16.02.2024).
3. Регионы России. Социально-экономические показатели. 2023: Стат. сб. / Росстат. – М., 2023. – 1126 с.
4. Регионы России. Основные социально-экономические показатели городов. 2022: Стат. сб. / Росстат. – М., 2022. – 460 с.
5. Анфимова А.Ю. Системный подход в повышении уровня благосостояния граждан в Российской Федерации // Муниципальная академия. – 2023. – № 1. – С. 80-86. DOI: 10.52176/2304831X\_2023\_01\_80
6. Басова Е.А. К оценке доступности услуг сферы здравоохранения (по данным социологических опросов жителей г. Вологды) // Управление городом: теория и практика. – 2021. – № 1 (39). – С. 45-50.
7. Куликовский В.Ф. Роль подготовки профессиональных кадров здравоохранения в становлении солидарного общества // Управление городом: теория и практика. – 2015. – № 3 (18). – С. 29-31.
8. Найданова Э.Б., Дамбуева М.М., Сахаровская Е.Ц., Тушкаева Л.В. Уровень жизни как индикатор социально-экономического развития региона (на материалах Республики Бурятия) // Муниципальная академия. – 2022. – № 3. – С. 117-123.
9. Никулин А.С., Хмельченко Е.Г., Лукашова К.Ю. Демографическая политика как ключевой аспект устойчивого развития России // Муниципальная академия. – 2020. – № 3. – С. 111-116.
10. Полянская Н.М. Особенности социально-экономического развития городов - региональных центров Забайкалья // Управление городом: теория и практика. – 2023. – № 1 (47). – С. 3-8.
11. Kolesnyak A.A., Namkhanova M.V., Polyanskaya N.M., Naydanova E.B., Kovalenko E.I. Estimation of the food supply level for the population: regional and climatic aspects // IOP Conference Series: Earth and Environmental Science. – 2022. – Т. 981. – № 2. – С. 022067.
12. Kolesnyak A.A., Naydanova E.B., Polyanskaya N.M., Shobdoeva N.V., Fedotova N.P. The current state and trends in the sustainable development of agriculture in the Republic of Buryatia // IOP Conference Series: Earth and Environmental Science. Krasnoyarsk, 2022. – С. 022071.

References:

1. The concept of demographic policy of the Russian Federation for the period up to 2025 (approved by Decree of the President of the Russian Federation dated October 9, 2007 No. 1351). URL: <https://www.consultant.ru> (date of application: 02/16/2024)
2. On the approval of the Spatial Development Strategy of the Russian Federation for the period up to 2025. Decree of the Government of the Russian Federation dated 02/13/2019 No. 207-r (as amended on 30.09.2022). URL: <https://www.consultant.ru> (date of application: 02/16/2024).
3. Regions of Russia. Socio-economic indicators. 2023: Stat. sat. / Rosstat. – M., 2023. – 1126 p.
4. Regions of Russia. The main socio-economic indicators of cities. 2022: Stat. sat. / Rosstat. – M., 2022. – 460 p.
5. Anfimova A.Yu. A systematic approach to improving the welfare of citizens in the Russian Federation // Municipal Academy. 2023. No. 1. pp. 80-86. DOI: 10.52176/2304831X\_2023\_01\_80
6. Basova E.A. To assess the accessibility of healthcare services (according to sociological surveys of Vologda residents) // City management: theory and practice. 2021. No. 1 (39). pp. 45-50.
7. Kulikovskiy V.F. The role of training professional healthcare personnel in the formation of a solidary society // City management: theory and practice. 2015. No. 3 (18). pp. 29-31.
8. Naidanova E.B., Dambueva M.M., Sakharovskaya E.C., Tushkaeva L.V. Standard of living as an indicator of socio-economic development of the region (based on the materials of the Republic of Buryatia) // Municipal Academy. 2022. No. 3. pp. 117-123.
9. Nikulin A.S., Khmelchenko E.G., Lukashova K.Yu. Demographic policy as a key aspect of sustainable development of Russia // Municipal Academy. 2020. No. 3. pp. 111-116
10. Polyanskaya N.M. Features of socio-economic development of cities - regional centers of Transbaikalia // City management: theory and practice. 2023. No. 1 (47). pp. 3-8.
11. Kolesnyak A.A., Namkhanova M.V., Polyanskaya N.M., Naydanova E.B., Kovalenko E.I. Estimation of the food supply level for the population: regional and climatic aspects // IOP Conference Series: Earth and Environmental Science. 2022. T. 981. № 2. C. 022067.
12. Kolesnyak A.A., Naydanova E.B., Polyanskaya N.M., Shobdoeva N.V., Fedotova N.P. The current state and trends in the sustainable development of agriculture in the Republic of Buryatia // IOP Conference Series: Earth and Environmental Science. Krasnoyarsk, 2022. C. 022071.

УДК 352.075

DOI: [10.52176/2304831X\\_2024\\_02\\_508](https://doi.org/10.52176/2304831X_2024_02_508)

EDN: [YSKREY](https://www.edn.ru/YSKREY)

## Общественная активность населения в муниципалитетах: проблемы доверия и точки роста

## Public activity of the population in municipalities: problems of trust and growth points



### **Елена Викторовна Фролова**

Финансовый университет при Правительстве РФ,  
профессор кафедры социологии, д. соц. н., профессор, SPIN-  
код: 4098-3475, ORCID: 0000-0002-8958-4561, AuthorID: 56498713100  
Российская Федерация, 125167, Москва, пр-кт  
Ленинградский, д. 49/2  
e-mail: [efrolova06@mail.ru](mailto:efrolova06@mail.ru)

### **Elena Viktorovna Frolova**

Financial University under the Government of the Russian  
Federation, Professor of the Department of Sociology, Doctor of  
Sociology, Professor, SPIN-код: 4098-3475, ORCID: 0000-0002-8958-  
4561, AuthorID: 56498713100  
Russia, 125167, Moscow, Leningradsky Ave., 49/2  
e-mail: [efrolova06@mail.ru](mailto:efrolova06@mail.ru)

**Аннотация.**

Развитие общественной активности граждан, вовлечение жителей в решение вопросов местного значения, а также реализацию проектов территориального развития является одним из ключевых факторов повышения эффективности местного самоуправления, обеспечения учета потребностей населения при выборе стратегических ориентиров функционирования муниципального образования. Результаты опроса экспертов (руководители органов местного самоуправления) показали низкий уровень общественной активности жителей, дефицит доверия между населением и властью в муниципалитетах. Данный негативный фон рассматривается экспертами в качестве одного из ограничений социально-экономического развития территории. В статье обосновывается вывод о необходимости реализации моделей вовлечения граждан в решение вопросов местного значения на основе активного использования цифровых технологий. Наиболее целесообразным представляется формирование модели, обеспечивающей интеграцию общественной и экспертной поддержки местного самоуправления. Привлечение научного сообщества и представителей местной инициативной общественности к определению стратегических приоритетов развития муниципального образования может рассматриваться в качестве механизма повышения эффективности управленческих решений, развития доверия между властью и населением.

**Ключевые слова.**

Общественная активность, доверие, муниципальные образования, местное самоуправление, местные сообщества, общественный контроль.

**Введение**

Вовлечение граждан в процессы местного самоуправления, развитие общественной активности жителей в муниципалитетах представляется одним из важнейших факторов социально-экономического развития территорий [12]. Как справедливо отмечается в российских исследованиях, трансформация моделей поведения населения должна заключаться в переходе от пассивной, патерналистской позиции получателя общественных благ и услуг к активной субъектной позиции, позволяющей решать задачи развития местных сообществ [8]. Однако, в сложившихся условиях население зачастую демонстрирует стратегии отчуждения, низкий уровень включенности в решение вопросов местного значения [1].

Развитие муниципальной активности жителей может достигаться за счет формирования солидарной ответственности власти и населения, реализации демократических инициатив, повышения гражданской культуры [13]. Важную роль в данном процессе играет разработка инфор-

**Abstract.**

The development of public activity of citizens, the involvement of residents in resolving issues of local importance, as well as the implementation of territorial development projects is one of the key factors in increasing the efficiency of local government. In addition, the creation of conditions for the development of public activity of citizens ensures that the needs of the population are taken into account in the process of choosing strategic guidelines for the functioning of the municipality. The results of a survey of experts (heads of local governments) showed a low level of social activity of residents, a lack of trust between the population and the authorities in municipalities. This negative background is considered by experts as one of the restrictions on the socio-economic development of the territory. The article substantiates the conclusion about the need to implement models for involving citizens in resolving issues of local importance based on the active use of digital technologies. It seems most appropriate to form a model that ensures the integration of public and expert support for local government. Involving the scientific community and representatives of the local initiative community in determining the strategic priorities for the development of a municipal formation can be considered as a mechanism for increasing the efficiency of management decisions and developing trust between the authorities and the population.

**Keywords.**

Public activity, trust, municipalities, local government, local communities, public control.

мационно-просветительских мероприятий, определение приоритетов развития и решений, обеспечивающих устранение насущных проблем жизнедеятельности местных сообществ [5]. Е.В. Рожков в своем исследовании обращает внимание на роль цифровых платформ в диалоге власти и общества, необходимость формирования эффективных экосистем «общественно-публичного менеджмента» [11]. Развитие данной идеи представлено в исследовании Е.И. Васильевой, Т.Е. Зерцановой, А.С. Никитиной, которые делают вывод о значимости установления «социально-гражданской инфраструктуры» для организации эффективных диалоговых форм и взаимодействий между властью и обществом [2].

Активизация процессов самоорганизации граждан на муниципальном уровне предполагает реализацию таких направлений деятельности, как предоставление информационно-консультативной, методической поддержки инициативных жителей; создание условий для максимизации участия населения в практиках принятия

стратегических решений о перспективах развития территории; повышение роли формальных и неформальных сообществ, ориентированных на проблемы местных сообществ [3]. Реализация данных направлений деятельности возможна в условиях расширения практик и форм работы органов местного самоуправления с населением, максимальной заинтересованности муниципальных служащих в привлечении жителей к решению вопросов местного значения [6].

Учитывая весомую роль руководителей органов местного самоуправления в развитии общественной активности граждан, особую актуальность приобретает вопрос о достаточности организационно-кадровых, финансовых и иных ресурсов муниципальной власти, необходимых для обеспечения эффективного взаимодействия с населением. Зарубежные ученые обращают внимание на то, что современные муниципалитеты вынуждены функционировать в условиях ограниченной автономии, острого дефицита финансовых ресурсов [18,19]. Опросы населения в российских регионах иллюстрируют проблему недостаточной эффективности местных органов власти, суженных возможностях принятия самостоятельных решений в условиях максимального встраивания в вертикаль власти, приоритезации своих ориентаций на интересы региональных элит [7]. Таким образом, сложившиеся практики инициируют ограничения институциональной автономии местного самоуправления, что негативно сказывается на процессах самоорганизации граждан, их муниципальной активности.

Как показывают результаты международных исследований, в последние годы наблюдаются тенденции повсеместного распространения дефицита доверия жителей к местным властям [17]. При этом именно доверие выступает одним из наиболее значимых факторов вовлечения граждан в решение вопросов местного значения, реализацию проектов, направленных на социально-экономическое развитие территорий. По мнению ученых, формирование доверия к местной власти может быть обусловлено такими параметрами, как открытость и прозрачность деятельности муниципальных чиновников [15],

наличие положительных результатов их работы, уважение к закону [16], поддержание профессиональной репутации, соблюдение этических принципов [14].

### **Основная часть**

Опрос руководителей органов местного самоуправления (исследование проведено в 2023 году при поддержке Всероссийской ассоциации развития местного самоуправления (ВАРМСУ), N=188) показал отсутствие или низкий уровень социальных инициатив жителей, наличие дефицита общественной поддержки. При ответе на вопрос о барьерах социально-экономического развития территории, 41% экспертов отметили социальную пассивность населения в качестве существенного ограничителя данных процессов, 50,5% - частичного. Дефицит доверия к местной власти как фактор, сильно лимитирующий потенциал развития муниципального образования выделил почти каждый третий эксперт (29,3%). Вариант ответа «отчасти ограничивает» присутствовал в оценках каждого второго эксперта (52,6%). Усугубляют ситуацию дефицита доверия в ряде случаев дисфункции реализации модели «сити-менеджер» в муниципальных образованиях РФ. Распространение данной модели предполагает развитие идей профессионализации управления на местах в связи с переходом на конкурсное назначение руководителя местной администрации. Население в данном случае исключается из самих процедур «всенародного» голосования. Справедливо при этом было бы отметить невысокую явку на муниципальные выборы, однако, как показывают результаты исследований модель «сити-менеджер» при наличии дисфункций ее реализации зачастую становится дополнительным фактором снижения общественной активности населения.

Результаты исследования детерминируют постановку исследовательского вопроса о причинах недостаточной общественной активности населения, низкого уровня вовлеченности в практики местного самоуправления. Анализ научной литературы по проблеме вопроса характеризует преобладание формализованных процедур участия жителей в решении вопросов местного значения. Как отмечается в российских

исследованиях, большинство граждан дистанцируется от реальных практик муниципальной активности, зачастую предпочитая пассивные формы, такие, как, например, опросы общественного мнения. Причинами данных негативных явлений служит отсутствие мотивации, уверенности в возможностях собственного влияния на принятие решений, позитивных изменений, обусловленных повышением личной инициативности [4]. При этом помимо традиционных форм участия в общественных слушаниях или культурно-массовых публичных мероприятиях, необходимо создавать площадки для реализации иных практик общественной активности населения [9], предусматривающих создание условий для реализации деятельностного потенциала местных жителей. В развитие данных выводов хотелось бы добавить, что современные жители в условиях дефицита временных ресурсов и высокого темпа жизни, недостаточно мотивированы на участие в тех общественных практиках, которые носят формальный характер или имеют низкую эффективность.

Достаточно стандартные, односторонние процедуры диалога с жителями, которые не инициируют реальных изменений в развитии муниципального образования, не позволяют повысить уровень общественной активности. Только рациональный подход и четкое видение результативности личного участия могут обеспечить вовлеченность граждан в решение вопросов местного значения, преодоление отчужденности во взаимодействиях муниципальной власти и населения. В частности, публичные слушания, отчет Главы муниципального образования, зачастую носят формальный характер. В условиях цифровизации, расширения границ доступа к информации, даже местные активисты будут, скорее всего, иметь низкую мотивацию к участию в данных практиках. В соответствии с запросом на повышение общественной активности граждан представляется необходимым трансформировать характер и содержание процедур взаимодействия власти и населения, создавать условия для перехода жителей из роли статистов к роли активных субъектов, обеспечивающих инициирование решений, которые отвечают их интересам и потребностям.

Как показывают результаты опроса, сегодня жители в большинстве своем заинтересованы в таких формах участия, как контроль за деятельностью органов власти, расходованием бюджетных средств [10]. Можно сделать вывод, что активные представители местных сообществ предпочитают динамичные, перспективные практики с высоким уровнем результативности, открывающие возможность влияния на принятие управленческих решений, выбор альтернатив развития территории, реализации инициатив улучшения условий жизнедеятельности, повышения комфорта в месте своего проживания. В данном контексте общественный контроль за деятельностью органов местного самоуправления, расходованием бюджетных средств представляется наиболее эффективным механизмом повышения вовлеченности граждан в решение вопросов местного значения.

Таким образом, устоявшиеся представления о пассивности граждан, мнения руководителей органов местного самоуправления по поводу дефицита доверия и низкой включенности жителей могут быть обусловлены не только субъективными факторами, но и объективными условиями сужения границ влияния на принятие управленческих решений в муниципалитетах. В больших городах обезличенность взаимодействий власти и населения, формализованные процедуры общественного участия, сложившиеся стереотипы о невозможности влияния на действия властей (устоявшееся клише: «мое мнение ничего не изменит») создает задел для углубляющегося дефицита доверия.

Рассмотрим условия и факторы повышения уровня общественной активности населения в муниципалитетах РФ. Так, к ним можно отнести:

- создание цифровых площадок, обеспечивающих артикуляцию мнений граждан по вопросам территориального развития, обсуждение насущных проблем жизнедеятельности;
- повышение уровня информационной открытости местных органов власти, в том числе, по таким актуальным вопросам, как расходование средств муниципального бюджета, приоритетные направления развития инфраструктуры;

- грантовая поддержка местных социальных инициатив, в том числе общественных организаций, волонтерских движений;

- экспертная поддержка при выборе альтернатив развития муниципального образования;

- информационно-просветительская работа, направленная на развитие культуры гражданского участия.

Особое внимание должно быть уделено развитию цифровых платформ общественного участия. В условиях стремительной урбанизации, высокого ритма жизни и занятости, дефицита времени, не только институциональные практики взаимодействия власти и населения, но и межличностное общение зачастую приобретает характер опосредованности и обезличенности. Данные тенденции актуализирует общественный запрос на создание цифровых площадок артикуляции мнений, активизации гражданского участия.

Кроме того, цифровые площадки могут стать основой для проведения информационно-разъяснительных мероприятий, инициируемых органами местного самоуправления. Информационно-разъяснительные мероприятия могут включать в себя следующие аспекты:

- формирование правовых, экономических компетенций населения в области муниципального управления;

- анализ деятельности органов местного самоуправления, акцентирование достижений и ограничений в развитии территории, что позволит нивелировать сложившиеся негативные стереотипы о функционировании муниципалитетов;

- разъяснение форм и механизмов участия граждан в решении вопросов местного значения;

- формирование гражданской культуры участия населения.

Использование цифровых технологий обеспечивает широкий охват мнений населения по вопросам социально-экономического развития территории, приоритетам модернизации инфраструктурного профиля. Особую значимость в данном контексте приобретает создание условий для консолидации интересов различных социально-демографических групп населения, согласования мнений. При

этом уровень цифровой активности населения может быть существенно выше, учитывая такие факторы, как комфортность участия, экономия временных ресурсов, предметный характер обсуждений, затрагивающий непосредственные интересы местных сообществ. Усиление содержательных аспектов цифрового взаимодействия может достигаться за счет встраивания в информационно-коммуникационные системы технологий, обеспечивающих условия для выбора населением приоритетных статей финансирования муниципальных потребностей, определения стратегий социально-экономического развития территории.

Риски развития цифровых практик взаимодействия власти и населения могут быть связаны со следующими факторами:

- недостаточный уровень развития цифровой компетентности среди социально-демографических групп старшего возраста;

- недостаточный уровень осведомленности по вопросам развития местного самоуправления, компетентности в сфере муниципальной экономики, бюджетных процессов.

Последний фактор расширяет пространство риска при принятии стратегических ориентиров развития муниципального образования. Необходимость интеграции разноплановых мнений населения в условиях дефицита экономических, правовых компетенций актуализирует запрос на экспертную поддержку управленческих решений. Дополнительным аргументом в пользу развития экспертности муниципального управления являются кадровые ограничения в деятельности органов местного самоуправления. Так, 39,4% опрошенных экспертов отметили, что в современных условиях остро ощущается недостаточность профессиональной команды для обеспечения эффективности деятельности руководителя местной Администрации.

Таким образом, представляется необходимым формирование комплексной модели развития местного самоуправления, обеспечивающей интеграцию общественной и экспертной поддержки управленческих решений. Данная модель может функционировать, как определенный алгоритм учета мнений и интересов

граждан на цифровых площадках (первый этап), а также их агрегация, обобщение, корректировка с учетом имеющихся бюджетных возможностей, специфики нормативно-правового поля. Экспертная поддержка управленческих решений может достигаться за счет привлечения представителей научного сообщества из высших учебных заведений региона, а также местных активистов, имеющих опыт участия в реализации проектов развития муниципального образования. Функционирование модели, интегрирующей общественную и экспертную поддержку, обеспечивает ряд существенных преимуществ:

- повышение уровня вовлеченности граждан в решение вопросов местного значения;
- создание условий для привлечения инициативной местной общественности, готовой принимать участие в развитии территории не только на цифровых площадках, но и затрачивая личные временные ресурсы;
- создание научного фундамента принимаемых управленческих решений, обеспечивающих баланс между потребностями, инициативами жителей и имеющимися финансово-экономическими ресурсами;
- формирование новой референтной группы в муниципальных образованиях, объединяющей представителей научного сообщества и местных активистов, что может стать основой для развития доверия между властью и населением, реализации перспективных проектов социально-экономического развития территории, требующей активного участия местной общественности.

Так, заинтересованность местных сообществ может стать фундаментом запуска таких инновационных технологий развития территории, как инициативное бюджетирование.

Отметим, что реализация данной модели, интегрирующей общественную и экспертную поддержку местного самоуправления, представляется возможной в достаточно крупных муниципальных образованиях РФ, прежде всего, городских округах. Так, в сельских муниципальных образованиях, малых городах дистанция между властью и населением зачастую

существенно ниже вследствие персонализированного характера муниципального лидерства, возможностей непосредственной артикуляции собственного мнения. Данные условия обеспечивают более высокий уровень вовлеченности населения в такие формы, как, например, общественные слушания.

### **Заключение**

Результаты исследования показали, что современные руководители муниципальных образований РФ ощущают дефицит общественной поддержки жителей, их низкую вовлеченность в решение вопросов местного значения. Недостаточность доверия между властью и населением снижает эффективность деятельности органов местного самоуправления, возможности реализации проектов территориального развития, требующих активного участия местных сообществ.

В данном контексте особую актуальность приобретают технологии, обеспечивающие повышение общественной активности граждан. Дефицит времени, высокий темп жизни в больших городах актуализирует запрос на цифровые практики участия, при соблюдении требований их результативности. Наиболее перспективным вариантом развития муниципальной активности населения представляется модель, интегрирующая в себе общественную и экспертную поддержку управленческих решений. В частности, привлечение представителей научных сообществ может обеспечивать соблюдение баланса между интересами граждан и имеющимися финансово-экономическими возможностями муниципалитета, повышать эффективность и научную обоснованность управленческих решений на муниципальном уровне.

### **Финансирование:**

Статья подготовлена по результатам исследований, выполненных за счёт бюджетных средств по государственному заданию Финансового университета при Правительстве РФ.

#### Список источников:

1. Александров А.А., Тарбеева И.С. Гражданское участие в местном самоуправлении // Управленческое консультирование. 2016. № 12. С. 63-70.
2. Васильева Е.И., Зерчанинова Т.Е., Никитина А.С. Гражданская активность и участие молодежи в социально-политических процессах // Вопросы управления. 2021. № 6. С. 67-80.
3. Воропанов В.А., Бурянина О.А., Бушуева Т.Н. Организация местных сообществ как способ повышения гражданской активности и развития территорий муниципальных образований (на примере Челябинской области) // Социум и власть. 2022. № 3 (93). С. 46—55. DOI 10.22394/1996-0522-2022-3-46-55. EDN YFIJEN.
4. Джамалудинова М.Ю., Муртузалиева В.З., Муслимов М.З. Демократизм местного самоуправления: теоретические основы и практика реализации // Журнал прикладных исследований. 2021. №1 (6). С. 33-37.
5. Зотов В.Б., Исаева М.И., Царапов М.Н. Традиции и способы взаимодействия государства и гражданского общества // Муниципальная академия. 2023. № 4. С. 15-20.
6. Матвеева Н.С. Участие молодежи в решении вопросов государственного и муниципального управления // Муниципальная академия. 2023. №3. С.31-38.
7. Нечушкин А.Ю., Понамарёв А.Б. Взаимодействие муниципальной власти и населения как критерий эффективности муниципальной политики // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. 2021. № (12-1). С. 94-98.
8. Пехова Л. С., Гафарова Д. А. О развитии активности граждан в решении вопросов местного значения в муниципальных образованиях Калининградской области // Управленческое консультирование. 2020. № 4. С. 108-115.
9. Пикунов О.И. Критерии эффективности муниципальной власти в управлении городскими сообществами // Вестник экономики, права и социологии. 2021. № 2. С. 117-121.
10. Рогач О. В., Фролова Е. В. Драйверы формирования гражданской активности населения в муниципальных образованиях Российской Федерации // Ars Administrandi (Искусство управления). 2022. № 14(2). С. 306—326. <https://doi.org/10.17072/2218-9173-2022-2-306-326>.
11. Рожков Е.В. Использование цифровых платформ на городском уровне. Муниципальная академия. 2023. № 3. С. 193-197.
12. Хмельченко Е.Г., Дроздова А.А., Мушников В.А., Черкасов К.В. Проблемы и перспективы развития малых городов России // Муниципальная академия. 2023. № 4. С. 302-307.
13. Юнусова Р.С. Факторы влияния на управленческую активность населения: социологический подход // Вестник экономики, права и социологии. 2021. №3. С. 130-133.
14. Dula L., Holmes M. H., Jacobson W. S., Marty K. T. When Things Go Off the Rails: Leadership Derailment in Local Government //

- State and Local Government Review. 2022. № 54(4). С. 362-374. <https://doi.org/10.1177/0160323X221115424>
15. Estrada L, Bastida F. Effective Transparency and Institutional Trust in Honduran Municipal Governments // Administration & Society. 2020. № 52(6). С. 890-926. doi:10.1177/0095399719874346
16. Goldfinch S., Yamamoto K., Aoyagi S. Does process matter more for predicting trust in government? // Participation, performance, and process, in local government in Japan. International Review of Administrative Sciences. 2023. № 89(3). С. 842-863. <https://doi.org/10.1177/00208523221099395>
17. Jensen C., Piatak J. Public Service Motivation and Trust in Government: An Examination Across the Federal, State, and Local Levels in the United States // The American Review of Public Administration. 2024. № 54(2). С. 107-118. <https://doi.org/10.1177/02750740231200449>
18. Kyeong K., Ra H., Park J., Im T. How does the government interact with citizens within an electronic governance system? // Selective government responsiveness. International Review of Administrative Sciences. 2023. № 89(4). С. 1079-1096. <https://doi.org/10.1177/00208523221100109>
19. Nared J. Local Self-government Reforms in Slovenia: Discourse on Centrality and Peripherality // Nature, Tourism and Ethnicity as Drivers of (De)Marginalization. 2018. № 3. С. 243—256.

#### References:

1. Aleksandrov A.A., Tarbeeva I.S. Civil participation in local government // Management consulting. 2016. № 12. P. 63-70.
2. Vasilyeva E.I., Zerchaninova T.E., Nikitina A.S. Civic activity and youth participation in socio-political processes // Management Issues. 2021. № 6. P. 67-80.
3. Voropanov V.A., Buryanina O.A., Bushueva T.N. Organizing local communities as a way to increase civic activity and develop the territories of municipalities (on the example of the Chelyabinsk region) // Society and power. 2022. № 3 (93). P. 46—55. DOI 10.22394/1996-0522-2022-3-46-55. EDN YFIJEN.
4. Dzhamaludinova M.Yu., Murtuzaliev V.Z., Muslimov M.Z. Democracy of local self-government: theoretical foundations and practice of implementation // Journal of Applied Research. 2021. №1 (6). P. 33-37.
5. Zotov V.B., Isaeva M.I., Tsarapov M.N. Traditions and methods of interaction between the state and civil society // Municipal Academy. 2023. № 4. P. 15-20.
6. Matveeva N.S. Participation of youth in solving issues of state and municipal government // Municipal Academy. 2023. №3. P.31-38.
7. Nechushkin A.Yu., Ponamarev A.B. Interaction between municipal authorities and the population as a criterion for the effectiveness of municipal policy // Humanitarian, socio-economic and social sciences. 2021. № (12-1). P. 94-98.

8. Pekhova L. S., Gafarova D. A. On the development of citizen activity in resolving issues of local importance in the municipalities of the Kaliningrad region // *Management Consulting*. 2020. № 4. P. 108-115.
9. Pikunov O.I. Criteria for the effectiveness of municipal authorities in managing urban communities // *Bulletin of Economics, Law and Sociology*. 2021. № 2. P. 117-121.
10. Rogach O. V., Frolova E. V. Drivers of the formation of civil activity of the population in municipalities of the Russian Federation // *Ars Administrandi (The Art of Management)*. 2022. № 14(2). P. 306–326. <https://doi.org/10.17072/2218-9173-2022-2-306-326>.
11. Rozhkov E.V. Use of digital platforms at the city level. *Municipal Academy*. 2023. № 3. P. 193-197.
12. Khmelchenko E.G., Drozdova A.A., Mushnikov V.A., Cherkasov K.V. Problems and prospects for the development of small towns in Russia // *Municipal Academy*. 2023. № 4. P. 302-307.
13. Yunusova R.S. Factors of influence on the managerial activity of the population: a sociological approach // *Bulletin of Economics, Law and Sociology*. 2021. №3. P. 130-133.
14. Dula L., Holmes M. H., Jacobson W. S., Marty K. T. When Things Go Off the Rails: Leadership Derailment in Local Government // *State and Local Government Review*. 2022. № 54(4). P. 362-374. <https://doi.org/10.1177/0160323X221115424>
15. Estrada L, Bastida F. Effective Transparency and Institutional Trust in Honduran Municipal Governments // *Administration & Society*. 2020. № 52(6). P. 890-926. doi:10.1177/0095399719874346
16. Goldfinch S., Yamamoto K., Aoyagi S. Does process matter more for predicting trust in government? // *Participation, performance, and process, in local government in Japan. International Review of Administrative Sciences*. 2023. № 89(3). P. 842-863. <https://doi.org/10.1177/00208523221099395>
17. Jensen C., Piatak J. Public Service Motivation and Trust in Government: An Examination Across the Federal, State, and Local Levels in the United States // *The American Review of Public Administration*. 2024. № 54(2). P. 107-118. <https://doi.org/10.1177/02750740231200449>
18. Kyeong K., Ra H., Park J., Im T. How does the government interact with citizens within an electronic governance system? // *Selective government responsiveness. International Review of Administrative Sciences*. 2023. № 89(4). P. 1079-1096. <https://doi.org/10.1177/00208523221100109>
19. Nared J. Local Self-government Reforms in Slovenia: Discourse on Centrality and Peripherality // *Nature, Tourism and Ethnicity as Drivers of (De)Marginalization*. 2018. № 3. P. 243–256.

УДК 338.465  
DOI: [10.52176/2304831X\\_2024\\_02\\_516](https://doi.org/10.52176/2304831X_2024_02_516)  
EDN: [YXXQLU](https://edn.ras.ru/YXXQLU)

## Организация муниципальных центров для оказания психологической помощи участникам специальной военной операции и их семьям

### Organization of municipal centers to provide psychological assistance to SVO participants and their families



**Валентина Петровна Сморчкова**

Государственный университет просвещения  
Доктор педагогических наук, доцент, профессор кафедры безопасности жизнедеятельности и методики обучения  
ORCID 0000-0002-6123-9168; SPIN-код 5758-6417, AuthorID 438996, ID автора 57208034919  
141014, Московская область, г. Мытищи, ул. Веры Волошиной, д.24  
[valenta-sm@rambler.ru](mailto:valenta-sm@rambler.ru)

**Valentina Petrovna Smorchkova**

State University of Education  
Doctor of Pedagogical Sciences, Associate Professor, Professor of the Department of Life Safety and Teaching Methods  
ORCID 0000-0002-6123-9168; SPIN-code 5758-6417, AuthorID 438996, ID author 57208034919  
141014, Moscow region, Mytishchi, st. Vera Voloshina, 24  
[valenta-sm@rambler.ru](mailto:valenta-sm@rambler.ru)



**Анжелика Владимировна Мартынова**

Университет мировых цивилизаций им. В.В. Жириновского, Старший преподаватель кафедры психологии, аспирант СПбГУ, клинический психолог  
ORCID 0009-0005-2201-4539; SPIN-код 1356-8381, AuthorID 1051394 119049, г. Москва, Ленинский проспект, д.1/2, корп. 1  
[zaikina.av@mail.ru](mailto:zaikina.av@mail.ru)

**Angelika Vladimirovna Martynova**

University of World Civilizations named after V.V. Zhirinovskiy, Senior Lecturer, Department of Psychology, Postgraduate Student at St. Petersburg State University, Clinical Psychologist  
ORCID 0009-0005-2201-4539; SPIN code 1356-8381, AuthorID 1051394 119049, Moscow, Leninsky Prospekt, 1/2, bldg. 1  
[zaikina.av@mail.ru](mailto:zaikina.av@mail.ru)

**Аннотация.**

В связи с проведением Россией специальной военной операции остро встал вопрос о сохранении, поддержании и восстановлении психического здоровья и психологического благополучия военнослужащих и членов их семей. В связи с чем возникает потребность в увеличении количества работников психологических служб, оказывающих помощь бойцам и их семьям, что представляется невозможным без внедрения специальных программ дополнительного профессионального образования. В данном контексте приобретает особую актуальность создание муниципальных центров, действующих в сфере дополнительного профессионального образования по реализации современных, вариативных и востребованных программ для подготовки высококвалифицированных специалистов по оказанию психологической помощи военнослужащим и их родственникам. В статье рассматривается важность обучения специалистов для оказания психологической помощи участникам СВО и их семьям на территории муниципального образования. Установлено, что психологическая реабилитация жертв войны предполагает работу высококвалифицированных специалистов по ускорению их психологической адаптации и предупреждению психологических осложнений. Такие работники должны быть готовы работать с ветеранами и членами их семей и иметь высокий уровень профессиональной компетентности. Исследование доказывает прямую связь между пребыванием человека в зоне боевых действий и его психоэмоциональным состоянием. Сформулирован вывод о том, что участники боевых действий нуждаются в психологической реабилитации. Обозначается вопрос нехватки высококвалифицированных специалистов по оказанию психологической помощи участникам СВО и их семьям. Выдвинуты рекомендации по созданию муниципальных центров дополнительного профессионального образования, которые обеспечат высокопрофессиональную подготовку специалистов для оказания психологической помощи военнослужащим и их семьям.

**Ключевые слова.**

Психологическая реабилитация, жертвы войны, специальная военная операция, муниципальные центры, система поддержки, дополнительное профессиональное образование, психологическая помощь, военнослужащие и их семьи, социальные службы.

**Введение**

Профессиональная деятельность специалистов, оказывающих психологическую помощь, зависит от многих факторов: уровень профессиональной подготовки, личностные и профессиональные качества, условия работы и др. Такие работники должны развивать не только профессиональные навыки, но и умение постоянно работать над совершенствованием своих способностей и качеств. К сожалению, проблема подготовки высокопрофессиональных специалистов, оказывающих психологическую поддерж-

**Abstract.**

In connection with Russia's conduct of a special military operation, the issue of preserving, maintaining and restoring the mental health and psychological well-being of the participants in the special military operation and their family members has become acute. In this connection, there is a need to increase the number of psychological service workers providing assistance to soldiers and their families, which seems impossible without the introduction of special programs of additional professional education. In this context, the creation of municipal centers operating in the field of additional professional education to implement modern, varied and popular programs for training highly qualified specialists in providing psychological assistance to military personnel and their relatives becomes particularly relevant. The article discusses the importance of training specialists to provide psychological assistance to SVO participants and their families on the territory of the municipality. It has been established that the psychological rehabilitation of war victims requires the work of highly qualified specialists to accelerate their psychological adaptation and prevent psychological complications. Such employees must be prepared to work with such individuals and have a high level of professional competence. The study proves a direct connection between a person's stay in a combat zone and his psycho-emotional state. The conclusion is formulated that combatants need psychological rehabilitation. The issue of shortage of highly qualified specialists in providing psychological assistance to participants of the SVO and their families is highlighted. Recommendations have been put forward for the creation of municipal centers for additional professional education, which will provide highly professional training of specialists to provide psychological assistance to military personnel and their families.

**Keywords.**

Psychological rehabilitation, victims of war, special military operation, municipal centers, support system, additional vocational education, psychological assistance, military personnel and their families, social services.

ку участникам боевых действий, в России значительно обострилась после начала СВО. Потребность в психологической реабилитации испытывают не только вернувшиеся с фронта военнослужащие, но и их родственники. В помощи психологов также нуждаются вынужденные переселенцы, люди, которые проживают в прифронтовых регионах и имеют родственников и друзей на территориях ведения боевых действий. Вопрос проведения психологической реабилитации, ориентированной на потребности данных категорий лиц, изучен слабо, а проблема осложняется еще

и тем, что среди потенциальных пациентов реабилитационных учреждений могут быть не только вышеперечисленные лица, но и люди, которые длительное время выполняют свои профессиональные обязанности в экстремальных и травмоопасных условиях СВО (журналисты, волонтеры, полицейские, пожарные, строители, электрики и др.).

Актуальность исследования заключается в том, что специальная военная операция, которая продолжается с 2022 года, стала показателем нехватки специалистов по оказанию психологической помощи участникам СВО и членам их семей. Вопрос формирования специализированных муниципальных центров профессиональной подготовки специалистов для психологической реабилитации военнослужащих в России особенно актуален.

Целью исследования является рассмотрение необходимости создания муниципальных центров дополнительного профессионального образования в связи с длительным проведением СВО. Одним из учреждений готовящих специалистов для психологической помощи военнослужащим и их семьям могли бы стать муниципальные центры дополнительного профессионального образования.

Основой методологического подхода в данном исследовании является анализ и обобщение на основе результатов изучения научно-теоретического материала, что определяет формирование выводов и рекомендаций в исследуемой области. Используются следующие методы научного познания: диалектический, логико-семантический, системно-структурный, функциональный и логико-нормативный.

Практическая значимость научной работы заключается в современном освещении феномена боевого стресса и в рекомендации создания муниципальных центров дополнительного профессионального образования, которые обеспечат высокопрофессиональную подготовку специалистов для оказания психологической помощи военнослужащим и их семьям. Кроме того, выдвинутые рекомендации могут быть полезным инструментом для государственной и муниципальной политики по улучшению психического здоровья граждан в условиях проведения СВО.

Было выявлено, что, хотя психологическая реабилитация проводится, но она требует большей государственной поддержки, популяризации и более широкого привлечения экспертов. Выводы исследования имеют существенное значение для работников государственного и муниципального управления, педагогов, психологов, социальных работников, студентов-психологов и профессорско-преподавательского состава психологических факультетов как доктринальная основа образовательного процесса.

### **Теоретические исследования**

Бедствия распространены во всем мире и регулярно влияют на жизни людей. Характер бедствий варьируется от катастрофических природных явлений до промышленных аварий, беспорядков и войн. Помимо этого, существуют технологические и промышленные катастрофы, а также искусственные катастрофы, такие как терроризм, этническое насилие, конфликты и войны, в результате которых страдают сотни тысяч человек. Потребности в поддержке и уходе лиц, переживших бедствие, не ограничиваются только острой стадией, но продолжают существовать в долгосрочной перспективе.

Вопросы социальной защиты семей военнослужащих в условиях начала и ведения боевых действий не были предметом специальных научных исследований до начала специальной военной операции. Иногда в научных работах освещались только отдельные аспекты этой проблемы, хотя необходимость ее глубокой разработки определяется практическими потребностями и нуждами России. Это вызвало противоречие между необходимостью качественной реализации вопроса социальной защиты семей военнослужащих в условиях начала и ведения боевых действий и невозможностью сделать это без выявления проблемных вопросов социальной защиты, их анализа и обоснования путей их решения.

Специальная военная операция (СВО), которая продолжается с 2022 года, сопровождается масштабными боевыми действиями, в которых приняли участие сотни тысяч военнослужащих с обеих сторон. Поддержка психического здоровья в Рос-

сии претерпевает важные реформы и перестраивается в соответствии со сложившейся ситуацией. Первоочередной необходимостью является восстановление достойной жизни каждого человека, пострадавшего в результате проведения СВО, военного или гражданского. От эффективности усилий в этом направлении будет зависеть судьба каждого из нас, нашего общества и нашей страны в целом.

В ходе проведения СВО российские военнослужащие испытывают боевой стресс. Проявления острых стрессовых реакций и симптомов посттравматического стресса (ПТС) требуют психологической помощи и восстановления личностных ресурсов участников СВО. Отсутствие психологической помощи может привести к психическим расстройствам, которые зачастую являются результатом самостоятельной неадекватной борьбы с острым стрессом, либо ПТС, вызванными боевой травмой, то есть боевыми стрессовыми реакциями. Указанные негативные последствия боевого стресса требуют оказания психологической помощи военнослужащим и психологического восстановления ресурсов личности. Хотя большинство солдат могут адекватно справиться с этими факторами стресса, некоторые настолько перегружаются боевым стрессом, что их психологическая защита истощается, вызывая психологический срыв. Такие психические изменения сгруппированы в категорию «посттравматического стрессового расстройства», изучаемую многими исследователями [11].

Исследования, проведенные после военных конфликтов, показали, что стрессовые факторы, связанные с боевыми действиями, приводят к значительному риску возникновения проблем с психическим здоровьем, включая посттравматическое стрессовое расстройство, депрессию, злоупотребление психоактивными веществами, ухудшение социального функционирования и трудоспособности, а также более широкое использование медицинских услуг [16].

В психологии реабилитация понимается как комплексное восстановление жизнедеятельности человека, имеющее социальный, правовой, медицинский, психологический, профессиональный и

педагогический аспекты. Основная цель реабилитации – полное восстановление психического и физического здоровья, работоспособности и адаптивности человека в социальной среде. Психологическое восстановление и реабилитация военнослужащих после участия в боевых действиях являются одной из приоритетных задач, которой занимаются многие ученые и практики в области психического здоровья военнослужащих [12]. Для ее реализации разрабатываются различные программы, направленные на повышение жизнестойкости и снижение воздействия боевого стресса на военнослужащих перед развертыванием, в ходе боевых задач и после их выполнения [14].

Воздействие травмирующих ситуаций оказывает различное психологическое воздействие на лиц, принимающих участие в боевых действиях. Эти последствия для психического здоровья необходимо выявить, а военнослужащим необходимо оказать соответствующую поддержку. Необходимо тщательно изучить влияние психологических травм, полученных в результате участия в боевых действиях и создать индивидуальную систему психологической поддержки. Боевой опыт военнослужащих сочетает в себе влияние боевых и небоевых стрессоров, связанными с пребыванием в зоне боевых действий, что приводит к тяжелым травмам, симптомам посттравматического стрессового расстройства и способности к адаптации к стрессу. Ресурсом преодоления боевого стресса является жизнеспособная позиция, ориентированная на эффективное саморазвитие. Военнослужащие демонстрируют выраженные признаки дезадаптации, однако часть из них сообщает о повышении ценности жизни, духовном росте и общей тенденции личностного роста.

Военные действия также изменили работу специалистов, оказывающих услуги раннего вмешательства, и социальных работников. Они призваны стать одним из центров эмоциональной солидарности граждан и распространения культуры психического здоровья в обществе. Наряду с психологами, поддержку оказывают местные врачи, медицинские работники, учителя и члены добровольных организаций [15,23]. Первоначальная психологиче-

ская поддержка обычно исходит от членов различных добровольных, благотворительных организаций и различных местных неправительственных организаций.

Все лица, принимающие ответные меры, и, в первую очередь, работники здравоохранения и социальной помощи, также должны помнить о психологических потребностях людей, переживших травматический инцидент, и предлагать пострадавшим людям практическую, социальную и эмоциональную поддержку, первую психологическую помощь или кризисное вмешательство [22]. Только подготовленные специалисты смогут оказать помощь в решении психологических проблем, в том числе таких, как отстрой стресс, горе, утрата и др.

Считается, что большинство специалистов оказывающих помощь участникам боевых действий и их семьям обучены оказанию кризисного управления или психосоциальной поддержки, но зачастую это не так. Без таких компетенций возникает ощущение неспособности оказать адекватную помощь пострадавшим, что может негативно повлиять на их дальнейшее качество жизни.

Участникам боевых действий приходится работать в чрезвычайно трудных условиях, иногда в ситуациях жизни и смерти. Справиться с травмами и болью жертв, а также со смертью может быть непросто. Во многих ситуациях им приходится иметь дело с частями тел и трупами, часть которых может быть неопознанной, что может стать чрезвычайно стрессовым опытом. Помимо стресса и масштабности военного бедствия, могут быть и другие причины усиления стрессового воздействия: недостаток ресурсов, нехватка поддержки, бюрократические процедуры и политическое вмешательство могут стать источниками стресса для военнослужащих. Кроме того, существует множество потребностей на различных уровнях, которые часто не могут быть удовлетворены адекватно или своевременно. В таких ситуациях вполне естественно чувствовать себя подавленным и напряженным [17]. Эти проблемы становятся источником беспомощности и разочарования для участников боевых действий. Военнослужащие также сталкиваются с морально сложны-

ми ситуациями, испытывают этические и моральные страдания, что может привести к ощущению безысходности, потере смысла жизни, ощущению тщетности, отсутствию уверенности в себе и усилению чувства вины [19,21].

Психологические реакции участников боевых действий могут быть нормальными реакциями на непреодолимый стресс. Отсутствие социальной поддержки и общения, неадекватное преодоление трудностей и отсутствие подготовки считаются факторами риска развития негативных психологических последствий среди лиц участвующих в военных действиях [20]. Кроме того, отсутствие стратегий преодоления стресса или неадекватные и неподходящие стратегии могут усугубить реакцию на стресс и затруднить восстановление после стрессовых реакций. Во время острого травматического воздействия у военнослужащих, может быть мало помощи, за исключением поддержки со стороны сослуживцев. Аналогичным образом, отсутствие долгосрочной поддержки для тех, кто в ней нуждается, является одним из факторов, усугубляющим психологическое состояние участников боевых действий.

Обучение по аспектам психического здоровья важно и должно быть включено в начальную подготовку участников боевых действий. Ощущение контроля над обстоятельствами и готовность признать то, что невозможно контролировать, являются важными аспектами для защиты своей психики. Такие качества могут помочь им более эффективно справиться с психологическими последствиями прибытия на экстремальных территориях [17].

Необходимо доводить до военнослужащих информация о том, как предотвратить и справиться с проблемами, связанными со стрессом. Доступные источники помощи, здоровые стратегии преодоления трудностей и своевременное обращения за профессиональной помощью – это важные составляющие предупреждения психологических травм. Важно выявлять людей с проблемами психического здоровья, чтобы можно было оказать своевременную поддержку на раннем этапе [18].

Очень важно способствовать развитию индивидуальных механизмов преодоле-

ния трудностей, позволяющих справиться с симптомами стресса. Полезно определить существующие стратегии преодоления трудностей и оказать поддержку военнослужащим в применении здоровых и эффективных стратегий. Также важно знать, когда следует обратиться за профессиональной помощью, связанной с психическим здоровьем. Это становится необходимостью, когда, несмотря на самопомощь, практику стратегий преодоления трудностей и доступную непрофессиональную помощь, симптомы продолжают или влияют на жизнь или функционирование участников боевых действий. Обращение за профессиональной помощью следует ускорить, если существует риск для себя, такие как членовредительство или суицидальные идеи, или риск для других в виде раздражительности, вспышек гнева, жестокого обращения и агрессивности. Как и в других областях вмешательства в области психического здоровья, психологическая травма может также препятствовать обращению за помощью.

Длительные и неоднократные отлучки военнослужащих являются важнейшим фактором, влияющим на экосистему семей военнослужащих в России, поскольку они сопровождаются многочисленными изменениями в динамике семьи и нарушениями распорядка семейной жизни, которые требуют от семей довольно сложных психологических и поведенческих корректировок.

Основными компонентами социально-психологической поддержки детей военнослужащих являются:

- психологическая поддержка – оказание профессиональной психологической помощи детям в преодолении стресса, тревоги и других эмоциональных проблем, связанных с военной службой их отца;
- социальная интеграция – помощь в интеграции детей в школьную среду и общество, предоставление возможностей для участия в общественных мероприятиях;
- образование и профессиональная подготовка – обеспечение доступа к качественному образованию;
- медицинская поддержка – оказание медицинской помощи и психотерапевтической поддержки детям и их семьям;

- содействие физическому и психическому развитию детей посредством специальных программ и мероприятий;

- оказание поддержки и консультирования родителей по эффективным способам взаимодействия с детьми в условиях военной службы их отцов;

- создание условий для стабильности и безопасности в жизни детей военнослужащих.

Поддержка психического здоровья в России претерпевает важные реформы и перестраивается в соответствии со сложившейся ситуацией. Первоочередной необходимостью является восстановление достойной жизни каждого человека, пострадавшего в результате проведения СВО, военного или гражданского. От эффективности усилий в этом направлении будет зависеть судьба каждого из нас, нашего общества и нашей страны в целом.

#### Основная часть

Более 302 тысяч человек призваны из 1430 муниципальных образований по частичной мобилизации в Российской Федерации с начала проведения СВО и свыше 640 тысяч человек проходят службу по контракту [8]. Президент Владимир Путин в сентябре 2022 года подписал указ о частичной мобилизации. Из него следует, что мобилизованным присваивается статус военнослужащих, проходящих военную службу по контракту. Значит им, а также их семьям положены льготы и соцподдержка. К военнослужащим также были приравнены и добровольцы, которые находятся в зоне СВО. Каждый отдельный регион по своему желанию и возможностям назначил и собственную социальную помощь семьям мобилизованных, служащих по контракту и добровольцев СВО [10]. Психологическая помощь является одной из форм поддержки и реализуется с помощью различных институтов (НКО, учебные заведения, МЧС России, волонтерские движения, психологические центры, телефоны доверия и др.) во многих регионах страны. Утверждение «кадры решают все», бытовавшее в эпоху социализма, не утратило своей актуальности и сегодня, в эпоху постиндустриализма [6]. Подготовка специалистов, оказывающих квалифи-

цированную психологическую поддержку военнослужащим и их родственникам, является необходимым условием для обеспечения социальной поддержки, положенной данной категории гражданам по закону.

Ввиду возросшей необходимости в высококвалифицированных специалистах, оказывающих психологическую помощь участникам СВО и их семьям особую актуальность приобретает создание муниципальных центров дополнительного профессионального образования (далее – МПЦ ДПО) в муниципальных образованиях.

Целью деятельности МПЦ ДПО является обеспечение эффективной системы дополнительного профессионального образования специалистов для оказания психологической реабилитации военнослужащих и их семей.

МПЦ ДПО будет предоставлять образовательные услуги на базе высшего образования не только психологам, также будут введены Программы, разработанные для специалистов помогающих профессий: социальных и медицинских работников, сотрудников госструктур и добровольцев-волонтеров.

Организация МПЦ ДПО необходима для создания бесплатного и равного доступа специалистов к дополнительным профессиональным программам для грамотного оказания психологической помощи участниками СВО и их семьям на территории муниципального образования.

Актуальность создания МПЦ ДПО обусловлена содержанием нормативных документах федерального и регионального уровня:

1. Федеральный закон от 29.12.2012 №273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» [5].

2. Постановление Правительства Российской Федерации от 26.12.2017 №1642 «Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Развитие образования» [1].

3. Приказ Министерства образования и науки РФ от 1 июля 2013 г. №499 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам» [2].

4. Указ Президента РФ от 21 сентября 2022 г. № 647 «Об объявлении частичной мобилизации в Российской Федерации» [4].

5. Распоряжение Президента РФ от 06.06.2023 №174-рп «О дополнительных мерах социальной поддержки военнослужащих, лиц, заключивших контракт о пребывании в добровольческом формировании, содействующем выполнению задач, возложенных на Вооруженные Силы Российской Федерации, лиц, проходящих службу в войсках национальной гвардии Российской Федерации, и членов их семей» [3].

6. Нормативно-правовые акты, регламентирующие работу Муниципальных учреждений дополнительного образования и региональные меры поддержки участников СВО и их семей.

Цель проекта – создание муниципальных центров дополнительного профессионального образования для подготовки специалистов по оказанию психологической помощи участникам СВО и их семьям.

Создание МПЦ ДПО предполагает решение следующих задач:

1. Осуществить организационное, информационное, экспертно-консультационное, учебно-методическое сопровождение и мониторинг реализации Программ дополнительного профессионального образования по оказанию психологической помощи участникам СВО и их семьям на территориях муниципальных образований.

2. Внедрить и распространить лучшие практики, разработки, методики и образовательные технологии в реализацию современных дополнительных профессиональных образовательных программ, направленных на восстановление достойной психологической жизни граждан, пострадавшего в результате проведения СВО.

3. Обеспечить взаимодействие и межведомственное сотрудничество при реализации программ дополнительного профессионального образования в МЦ ДПО.

4. Обеспечить развитие профессионального мастерства и повышение уровня компетенций специалистов по средствам осуществления программ дополнительного профессионального образования на территории муниципальных образований.

5. Создать условия и механизмы для выявления, сопровождения и поддержки специалистов, работающих в сфере оказания психологической помощи участникам СВО и их семьям на территориях муниципальных образований [9].

Порядок организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам МЦ ДПО осуществляется в соответствии с Приказом Министерства образования и науки РФ от 1 июля 2013 г. № 499 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам» [2].

Управление образования (каждого конкретного муниципального образования) должно будет взять на себя функции контроля и координации деятельности МЦ ДПО, а реализация проектов МЦ ДПО должна будет осуществляться в условиях взаимодействия Управления образования, интеграции региональных образовательных проектов и проектов по оказанию помощи участникам СВО и их семьям.

Лица, находящиеся в экстремальных условиях, могут испытывать беспомощность, чувство вины, раздражительность, вспышки гнева, враждебность, истощение и многие другие последствия стресса. У некоторых из них развиваются тревога, депрессия, выгорание, посттравматическое стрессовое расстройство и проблемы в межличностных отношениях [9, 13].

А для семей, ставших семьями военнослужащих, эти вызовы добавили высокого уровня неуверенности и постоянного страха за родных, защищающих страну от врага на фронте. Семьи военнослужащих нуждаются в психологической и социальной помощи. На сегодняшний день вопрос разработки и внедрения системы поддержки семей военнослужащих является приоритетным. Необходимо создать систему помощи семьям военнослужащих принимая во внимание тот факт, что на психологическое состояние военнослужащих влияет моральное состояние их семей.

Существуют различные Программы обучения для специалистов по оказанию психологической помощи участникам

боевых действий, специально адаптированные к их работе. Основное внимание в обучении специалистов будет уделено выяснению используемых и эффективных стратегий преодоления трудностей, эффективные психологические вмешательства и методы поддержки, подходящие для людей, осуществляющих деятельность в экстремальных ситуациях. Понимание различий в поведении жертв военных действий в процессе оказания помощи имеет важное значение. Обучение необходимым компетенциям помогает повысить осведомленность в этой области работников, оказывающих помощь участникам СВО и их родственникам.

Для грамотной психологической помощи участникам СВО и их семьям рекомендуются внедрение следующих Программ повышения квалификации и переподготовки:

1. Психолог по оказанию психологической помощи участникам СВО и их семьям.

3. Экстремальная психология (краткий курс для психологов-волонтеров СВО).

2. Психолог по оказанию психологической помощи родственникам погибших участников СВО.

3. Психолог по профилактике ПТСР.

4. Социальный участковый по работе с ветеранами СВО.

5. Военный психолог.

6. Медицинская психология (на базе медицинского образования).

7. Социальный психолог.

Рекомендуемые для внедрения Программы направлены на обучение не только психологов, но также и на специалистов иных профессий, оказывающих помощь участникам СВО и членам их семей. Волонтеры, медики, социальные работники, а также государственные и муниципальные служащие задействованы в организации поддержки членов семей мобилизованных, их влияние на ветеранов и их семьи является существенным. Ввиду специфики деятельности данных специалистов их психологические компетенции лежат в основе эффективного взаимодействия с участниками СВО.

Ожидаемые результаты создания МЦ ДПО предполагают оценку качественных и количественных показателей.

Качественные показатели будут оцениваться по степени решения задач создания МПЦ ДПО.

Количественные показатели эффективности реализации проекта будут оценены по следующим направлениям.

- Количество созданных МЦ ДПО для реализации современных, вариативных и востребованных программ дополнительного профессионального образования.

- Количество специалистов, прошедших обучение по программам дополнительного профессионального образования направленных на оказание психологической помощи участникам СВО и членам их семей.

- Количество организованных Программ повышения квалификации и переподготовки.

- Количество специалистов, приступивших к оказанию психологической помощи участникам СВО и членам их семей по окончании обучения по программам дополнительного профессионального образования на территориях муниципальных образований [7].

Таким образом, в данном исследовании была рассмотрена острая необходимость снижения негативного воздействия хронического боевого стресса на российских военнослужащих посредством увеличения количества специалистов по оказанию психологической помощи на территориях муниципальных образований. Ввиду возросшей необходимости в высококвалифицированных специалистах, оказывающих психологическую помощь участникам СВО и их семьям особую актуальность приобретает создание МЦ ДПО. Рекомендуемые Программы дополнительного образования помогут специалистам в их профессиональной деятельности для осуществления эффективного взаимодействия с ветеранами и членами их семей. Лица, прошедшие дополнительную профессиональную подготовку в последствии, должны будут реализовать свои навыки на территориях муниципальных образований.

### **Заключение**

Таким образом, нет сомнений в том, что участие в боевых действиях является стрессовым событием. Стрессовые фак-

торы, связанные с боевыми действиями, приводят к значительному риску возникновения проблем с психическим здоровьем, включая посттравматическое стрессовое расстройство, депрессию, злоупотребление психоактивными веществами, ухудшение социального функционирования и трудоспособности, а также более широкое использование медицинских услуг. Специальная военная операция продолжается, и от этого страдает огромное количество людей, которые подвергаются экстремальным неожиданностям, катастрофическим человеческим трагедиям, включая ранения и смерть. В связи с этим существенно возросла необходимость в высококвалифицированных специалистах по оказанию психологической помощи.

В данном исследовании была рассмотрена острая необходимость снижения негативного воздействия хронического боевого стресса на российских военнослужащих посредством увеличения количества специалистов по оказанию психологической помощи. Было выявлено, что, хотя психологическая реабилитация проводится, но она требует большей государственной поддержки, популяризации и более широкого привлечения экспертов.

Для успешного решения проблем психического здоровья и оказания профессиональной поддержки участникам СВО и их родственникам рекомендуется создание муниципальных центров подготовки специалистов для дальнейшего оказания психологической помощи данной категории граждан на территории муниципального образования.

Целью деятельности МЦ ДПО является создание условий для обеспечения эффективной системы дополнительного профессионального образования и подготовки высококвалифицированных специалистов для оказания психологической помощи военнослужащим и их членам их семей.

Задачи МПЦ ДПО:

1. Осуществить организационное, информационное, экспертно-консультационное, учебно-методическое сопровождение и мониторинг реализации Программ дополнительного профессионального образования по оказанию психологической помощи участникам СВО и

их семьям на территориях муниципальных образований.

2. Внедрить и распространить лучшие практики, разработки, методики и образовательные технологии в реализацию современных дополнительных профессиональных образовательных программ, направленных на восстановление достойной психологической жизни граждан, пострадавшего в результате проведения СВО.

3. Обеспечить взаимодействие и межведомственное сотрудничество при реализации программ дополнительного профессионального образования в МЦ ДПО.

4. Обеспечить развитие профессионального мастерства и повышение уровня компетенций специалистов по средствам осуществления программ дополнительного профессионального образования на территории муниципальных образований.

5. Создать условия и механизмы для выявления, сопровождения и поддержки специалистов, работающих в сфере оказания психологической помощи участникам СВО и их семьям на территориях муниципальных образований.

Для грамотной психологической помощи участникам СВО и их семьям рекомендуются внедрение следующих Программ повышения квалификации и переподготовки:

1. Психолог по оказанию психологической помощи участникам СВО и их семьям.

3. Экстремальная психология (краткий курс для психологов-волонтеров СВО).

2. Психолог по оказанию психологической помощи родственникам погибших участников СВО.

3. Психолог по профилактике ПТСР.

4. Социальный участковый по работе с ветеранами СВО.

5. Военный психолог.

6. Медицинская психология (на базе медицинского образования).

7. Социальный психолог.

Рекомендуемые для внедрения Программы направлены на обучение не только психологов, но также и на специалистов иных профессий, оказывающих помощь участникам СВО и членам их семей. Соответствующее обучение поможет лицам осуществляющим помощь участникам СВО работать эффективно

и профессионально. Специалисты, прошедшие профессиональную подготовку в последствии, должны будут реализовать свои навыки в реабилитационных и иных центрах на территориях муниципальных образований.

### Список источников:

1. Постановление Правительства Российской Федерации от 26.12.2017 №1642 «Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Развитие образования» [Электронный ресурс]. Режим доступа. - <https://base.garant.ru/71848426/> (дата обращения 12.04.2024)
2. Приказ Министерства образования и науки РФ от 1 июля 2013 г. №499 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам» [Электронный ресурс]. Режим доступа. - <https://base.garant.ru/71848426/> (дата обращения 12.04.2024)
3. Распоряжение Президента РФ от 06.06.2023 №174-рп «О дополнительных мерах социальной поддержки военнослужащих, лиц, заключивших контракт о пребывании в добровольческом формировании, содействующем выполнению задач, возложенных на Вооруженные Силы Российской Федерации, лиц, проходящих службу в войсках национальной гвардии Российской Федерации, и членов их семей» [Электронный ресурс]. Режим доступа. - <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/406892998/> (дата обращения 12.04.2024)
4. Указ Президента РФ от 21 сентября 2022 г. № 647 «Об объявлении частичной мобилизации в Российской Федерации» [Электронный ресурс]. Режим доступа. - <https://base.garant.ru/71848426/> (дата обращения 12.04.2024)
5. Федеральный закон от 29.12.2012 №273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» [Электронный ресурс]. Режим доступа. - <https://base.garant.ru/70291362/> (дата обращения 12.04.2024)
6. Зотов, В. Б. Муниципальный кадровый резерв-эффективный ресурс управления социальными системами / В. Б. Зотов, М. А. Черкасова // Муниципальная академия. – 2019. – № 2. – С. 161-166
7. Механизмы сетевого управления распределенным университетом [Текст]: монография / Я. А. Бутенко, Т. П. Данько, В. В. Маслеников, Г. Н. Селянская. - Москва: РУСАЙНС, 2017. - 166 с.
8. Минобороны представило социальный портрет мобилизованного // РБК [Электронный ресурс]. Режим доступа. - <https://www.rbc.ru/politics/27/12/2023/658afe579a794715da1b612c> (дата обращения: 15.04.2024).
9. Скуратовская, Н. А. Муниципальные опорные центры как механизм обеспечения эффективной системы межведомственного взаимодействия в сфере дополнительного образования детей по реализации современных, вариативных и востребованных дополнительных общеобразовательных программ / Н. А. Скуратовская, Е. Л. Сорокина, Я. А. Елинская // Наука и социум: материалы Всероссийской научно-практической конференции с международным участием: в 2 частях, Новосибирск, 01 марта 2019 года. Том Часть 2. – Новосибирск: Частное учреждение дополнительного профессионального образования Сибирский институт практической психологии, педагогики и социальной работы, 2019. – С. 69-82.
10. Соцпомощь семьям участников СВО в 2023 году // Выберу.ру [Электронный ресурс]. Режим доступа. - <https://www.vbr.ru/sovety/help/socponosh-semyam-mobilizovannyh/> (дата обращения: 11.04.2024).
11. Adler A.B., Castro, C. A. An occupational mental health for the military. *Military Behavioral Health*, 2013. 1(1), pp. 41-45
12. Bricknell M. Military combat mental health framework. *BMJ Military Health*, 2021. 167(3), pp. 201-203.
13. Chopko B.A., Papazoglou K., Schwartz R.C. Mindfulness-based

psychotherapy approaches for first responders: From research to clinical practice. *Am J Psychother*, 2018. 71. pp. 55-64

14. Doody C. B., Robertson L., Cox K.M., Bogue J., Egan J., Sarma K. M. Pre-de-personnel. *The Cochrane Database of Systematic Reviews*, 2021. 12(12) [Electronic resource]. Access mode. <https://doi.org/10.1002/14651858.CD013242.pub2>
15. Guilaran J., de Terte I., Kaniasty K., Stephens C. Psychological outcomes in disaster responders: A systematic review and meta-analysis on the effect of social support. *Int J Disaster Risk Sci*, 2018. 1:3. pp. 44-58.
16. Hoge C. W., Castro C. A., Messer S. C., McGurk D., Cotting, D. I., Koman R.L. (2008). Combat duty in Iraq and Afghanistan, mental health problems and barriers to care. *U.S. Army Medical Department Journal*, 2008. 351(1), pp. 13-22.
17. Kar N. Indirect victims of catastrophic events: The case of Odisha train accident. *J Geriatr Care Res*, 2023. 10, pp. 33-41
18. Marsella A.J., Christopher M.A. Ethnocultural considerations in disasters: An overview of research, issues, and directions. *Psychiatr Clin North Am*, 2014. 27:5. pp. 21-39
19. Muñoz Quiles J.M., Ruiz Fernández M.D., Hernández Padilla J.M., Granero Molina J, Fernández Sola C., Ortega Galán Á.M. Ethical conflicts among physicians and nurses during the COVID 19 pandemic: A qualitative study. *J Eval Clin Pract*, 2023. 29(1), pp. 17-25
20. Murphy D., Busuttill W. PTSD, stigma and barriers to help-seeking within the UK Armed Forces. *Journal of the Royal Army Medical Corps*, 2015. 161(4), pp. 322-326. 5
21. Naushad V.A., Bierens J.J., Nishan K.P., Firjeeth C.P., Mohammad O.H., Maliyakkal A.M., et al. Asystematic review of the impact of disaster on the mental health of medical responders. *Prehosp Disaster Med*, 2019. 34:6, pp. 32-43.
22. NICE. Post-Traumatic Stress Disorder (PTSD): The Management of PTSD in Adults and Children in Primary and Secondary Care. [Electronic resource]. Access mode. <https://www.nice.org.uk/guidance/cg26/chapter/1-recommendations#the-treatment-of-ptsd>. *Nurse*, 65(3), 4-13.
23. Sharma A, Kar N. Posttraumatic stress, depression, and coping following the 2015 Nepal earthquake: A study on adolescents. *Disaster Med Public Health Prep*, 2019. 13:2, pp. 36-42

### References:

1. Decree of the Government of the Russian Federation dated December 26, 2017 No. 1642 "On approval of the state program of the Russian Federation "Development of Education" [Electronic resource]. Access mode. - <https://base.garant.ru/71848426/> (access date 04/12/2024)
2. Order of the Ministry of Education and Science of the Russian Federation dated July 1, 2013 No. 499 "On approval of the Procedure for organizing and implementing educational activities in additional professional programs" [Electronic resource]. Access mode. - <https://base.garant.ru/71848426/> (access date 04/12/2024)
3. Order of the President of the Russian Federation dated 06.06.2023 No. 174-rp "On additional measures of social support for military personnel, persons who have entered into a contract to stay in a volunteer formation, facilitating the implementation of tasks assigned to the Armed Forces of the Russian Federation, persons serving in the National Guard troops Russian Federation, and members of their families" [Electronic resource]. Access mode. - <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/406892998/> (access date 04/12/2024)

4. Decree of the President of the Russian Federation of September 21, 2022 No. 647 "On the announcement of partial mobilization in the Russian Federation" [Electronic resource]. Access mode. - <https://base.garant.ru/71848426/> (access date 04/12/2024)
5. Federal Law of December 29, 2012 No. 273-FZ "On Education in the Russian Federation" [Electronic resource]. Access mode. - <https://base.garant.ru/70291362/> (access date 04/12/2024)
6. Zotov, V. B. Municipal personnel reserve is an effective resource for managing social systems / V. B. Zotov, M. A. Cherkasova // *Municipal Academy*. – 2019. – No. 2. – P. 161-166
7. Mechanisms of network management of a distributed university [Text]: monograph / Ya. A. Butenko, T. P. Danko, V. V. Maslennikov, G. N. Selyanskaya. - Moscow: RUSAINS, 2017. - 166 p.
8. The Ministry of Defense presented a social portrait of the mobilized // RBC [Electronic resource]. Access mode. - <https://www.rbc.ru/politics/27/12/2023/658afe579a794715da1b612c> (date of access: 04/15/2024).
9. Skuratovskaya, N. A. Municipal support centers as a mechanism for ensuring an effective system of interdepartmental interaction in the field of additional education of children for the implementation of modern, variable and popular additional general education programs / N. A. Skuratovskaya, E. L. Sorokina, Ya. A. Elinskaya // *Science and society: materials of the All-Russian scientific and practical conference with international participation: in 2 parts, Novosibirsk, March 01, 2019. Volume Part 2.* – Novosibirsk: Private institution of additional professional education, Siberian Institute of Practical Psychology, Pedagogy and Social Work, 2019. – P. 69-82.
10. Social assistance to families of SVO participants in 2023 // *Vyberu.ru* [Electronic resource]. Access mode. - <https://www.vbr.ru/sovety/help/socponosh-semyam-mobilizovannyh/> (access date: 04/11/2024).
11. Adler A.B., Castro, C.A. An occupational mental health for the military. *Military Behavioral Health*, 2013. 1(1), pp. 41-45
12. Bricknell M. Military combat mental health framework. *BMJ Military Health*, 2021. 167(3), pp. 201-203.
13. Chopko B.A., Papazoglou K., Schwartz R.C. Mindfulness-based psychotherapy approaches for rst responders: From research to clinical practice. *Am J Psychother*, 2018. 71. pp. 55-64
14. Doody C. B., Robertson L., Cox K. M., Bogue J., Egan J., Sarma K. M. Pre-de-personnel. *The Cochrane Database of Systematic Reviews*, 2021. 12(12) [Electronic resource]. Access mode. <https://doi.org/10.1002/14651858.CD013242.pub2>
15. Guilaran J., de Terte I., Kaniasty K., Stephens C. Psychological outcomes in disaster responders: A systematic review and meta-analysis on the effect of social support. *Int J Disaster Risk Sci* 2018. 1:3. pp. 44-58.
16. Hoge C. W., Castro C. A., Messer S. C., McGurk D., Cotting, D. I., Koman R. L. (2008). Combat duty in Iraq and Afghanistan, mental health problems and barriers to care. *U.S. Army Medical Department Journal*, 2008. 351(1), pp. 13-22.
17. Kar N. Indirect victims of catastrophic events: The case of Odisha train accident. *J Geriatr Care Res*, 2023. 10, pp. 33-41
18. Marcella A.J., Christopher M.A. Ethnocultural considerations in disasters: An overview of research, issues, and directions. *Psychiatr Clin North Am* 2014. 27:5. pp. 21-39
19. Muñoz Quiles J.M., Ruiz Fernández M.D., Hernández Padilla J.M., Granero Molina J., Fernández Sola C., Ortega Galán Á.M. Ethical conicts among physicians and nurses during the COVID 19 pandemic: A qualitative study. *J Eval Clin Pract*, 2023. 29(1), pp. 17-25
20. Murphy D., Busuttil W. PTSD, stigma and barriers to help-seeking within the UK Armed Forces. *Journal of the Royal Army Medical Corps*, 2015. 161(4), pp. 322-326. 5
21. Naushad V.A., Bierens J.J., Nishan K.P., Firjeeth C.P., Mohammad O.H., Maliyakkal A.M., et al. Asystematic review of the impact of disaster on the mental health of medical responders. *Prehosp Disaster Med*, 2019. 34:6, pp. 32-43.
22. NICE. Post-Traumatic Stress Disorder (PTSD): The Management of PTSD in Adults and Children in Primary and Secondary Care. [Electronic resource]. Access mode. <https://www.nice.org.uk/guidance/cg26/chapter/1-recommendations#the-treatment-of-ptsd>. Nurse, 65(3), 4-13.
23. Sharma A, Kar N. Posttraumatic stress, depression, and coping following the 2015 Nepal earthquake: A study on adolescents. *Disaster Med Public Health Prep*, 2019. 13:2, pp. 36-42

УДК 331.5.024.54

[DOI: 10.52176/2304831X\\_2024\\_02\\_528](https://doi.org/10.52176/2304831X_2024_02_528)

[EDN: ZLVKGG](#)

## Опыт участия Яшкульского муниципального образования Республики Калмыкия во Всероссийском конкурсе «Лучшая муниципальная практика»

---

---

The experience of participation  
of the Yashkul municipality of the  
Republic of Kalmykia in the All-Russian  
competition «Best municipal practice»



**Байрта Григорьевна Убушаева**

ФГБОУ ВО «Государственный университет управления»,  
доцент кафедры «Государственное и муниципальное  
управление, кандидат экономических наук,  
ORCID ID: 0000-0001-8432-6873, Web of Science Researcher  
ID: <https://www.researcherid.com/rid/D-2031-2019>,  
SPIN-код: 5600-4930, AuthorID: 367897, Россия, Москва,  
e-mail: ubgyy@bk.ru

**Bairta G. Ubushaeva**

State University of management, associate Professor of the  
Department of State and municipal management, candidate of  
economic Sciences, ORCID ID: 0000-0001-8432-6873, Web of Science  
Researcher ID: <https://www.researcherid.com/rid/D-2031-2019>,  
SPIN-code: 5600-4930, AuthorID: 367897, Russia, Moscow,  
e-mail: ubgyy@bk.ru

**Аннотация.**

Ведущим прикладным нарративом в системе деятельности органов публичной власти в настоящее время выступает участие органов местного самоуправления в конкурсах, призванных улучшить жизнедеятельность населения проживающих в муниципальных образованиях. В этом ключе актуализируется формулировка стратегических спикеров «Если нет денег – планируй Будущее». По мнению экспертов, ведущую роль в развитии проектно-инновационных компонентов на территории муниципальных образований в последнее время играет Всероссийский конкурс «Лучшая муниципальная практика». Последнее позволяет продекларировать локальным территориям работающий опыт, в основе которого лежат проектно-инновационные элементы.

**Ключевые слова.**

Муниципальные образования, органы местного самоуправления, население, Всероссийский конкурс «Лучшая муниципальная практика».

**Введение**

Всероссийский конкурс «Лучшая муниципальная практика» является одним из рейтинговых конкурсов, в котором органы местного самоуправления активно принимают участие. Данный конкурс побуждает использовать в решении вопросов местного значения навыки и инструменты, отличающиеся от текущих задач. Практика Всероссийского конкурса «Лучшая муниципальная практика» получила свое начало с момента принятия Постановления Правительства Российской Федерации от 18 августа 2016 г. № 815. [5] За небольшой срок своего существования в данном конкурсе приняло участие около 5 тыс. муниципальных образований. При этом организаторы Всероссийского конкурса «Лучшая муниципальная практика» каждый год увеличивают призовой фонд, что позволяет победившим муниципалитетам получать денежные премии большего размера.

За более чем двадцатилетний опыт функционирования федерального закона №131 «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» органы местного самоуправления выработали на основе современных потребностей населения опыт удовлетворения вопросов местного значения для жителей муниципальных образований. [2] В решении последнего наблюдаются не

**Abstract.**

One of the tools for the socio-economic development of municipalities is currently being the participation in various competitions initiated by various public authorities. The latter corresponds to the motto of the strategic speakers "If there is no money, plan for the Future." Among the large palette of competitions, the All-Russian competition "Best Municipal Practice" is one of the most effective. The latter makes it possible to declare to local territories the working experience based on design and innovative elements.

**Keywords.**

Municipalities, local government, population, All-Russian competition «Best municipal practice».

только классические методы, но и проектно-программные, которые показали свою эффективность не только в деятельности органов государственной власти, местного самоуправления, но и в предпринимательском секторе. [1] В экспертном сообществе сложилось мнение, что потребность в решении вопросов местного значения на основе собственных знаний в России не ново, а вот внедрение иных управленческих технологий на основе передового опыта других муниципальных образований в настоящее время выступает неким «ноу-хау». По мнению В.Б. Зотова, реализация эффективных практик на муниципальном уровне является крепким фундаментом утверждения качественных образцов в решении вопросов местного значения. Имеет место мнение, что практика распространения «работающего» опыта на локальном уровне выступает качественным двигателем систем стандартизации в деятельности органов местного самоуправления. [7]

Что такое «лучшая муниципальная практика»? На наш взгляд, это качественно-эффективная деятельность органов местного самоуправления по решению вопросов местного значения на основе инновационно-проектных технологиях. При этом в которой используются новейшие разработки научной мысли и органов публичной власти. И именно этими знаниями и навыками по-

средством участия в исследуемой конкурсе пошагово делятся муниципальные образования не только со своими коллегами, но и с зарубежными партнерами. [10]

Вообще процедурные мероприятия по обмену информацией по реализованным мероприятиям на территории муниципальных образованиях в России не простой процесс в силу пространственной удаленности некоторых муниципалитетов друг от друга. Также вносит трудности и разная финансовая, материально-техническая оснащённость муниципальных образований. Поэтому создание проектных платформ на основе которых органам местного самоуправления можно качественно решать вопросы местного значения на территориях муниципальных образований выступают прогрессивным элементом.

Итак, к настоящему времени накоплен значительный опыт определения, исследования и распространения лучших муниципальных практик.

Для этого в России применяется множество мер: примеры лучших практик публикуются в СМИ, на сайте ВАРМСУ, информация о новых методах работы муниципальных органов власти публикуется в различных журналах, проводятся разнообразные конкурсы и т. д.

Проведение таких конкурсов осуществляется и в иностранных государствах. Например, конкурс муниципальных образований США «Смотр цифровых округов» который позволяет продемонстрировать технологические инновации применяемые в системе муниципального управления. На основе применения этих инновациях по мнению организаторов данного конкурса повышается кибербезопасность, применяются инновационные и новейшие технологии для решения приоритетных задач округа. [9]

### **Основная часть**

Российская Федерация для развития местного самоуправления более, чем за двадцатилетний срок создала для муниципальных образований широкую палитру конкурсов, которые определяют, содействуют и вознаграждают эффективные практики, реализуемые на территориях муниципальных образований России (об

этом подробно можно ознакомиться на сайте ВАРМСУ в разделе «конкурсы»).

История возникновения конкурса «Лучшая муниципальная практика» связана со Всероссийским конкурсом «Самое благоустроенное городское (сельское) поселение России», учреждённый на основании постановления Правительства РФ от 28 августа 2009 года № 707. [4] Критерии и требования конкурса «Самое благоустроенное городское (сельское) поселение России» послужил базой для разработки Всероссийского конкурса «Лучшая муниципальная практика», так как они имеют много общего, но в то же время в каждом конкурсе есть свои особенности. Сравнительный анализ конкурсов представлен в таблице 2. Данный конкурс просуществовал с 2010 г. по 2015 г. Сравнительный анализ конкурсов представлен в таблице 1.

Оба конкурса направлены на распространение положительного опыта муниципального управления, в них выделяются категории участников и номинации, по итогам конкурсов победители получают денежные премии, проведение обоих конкурсов ежегодное. Однако, в представленных конкурсах есть особенные черты: во Всероссийском конкурсе на звание «Самое благоустроенное городское (сельское) поселение России» определены направления расходования премий, а муниципальные образования-победители обязаны представлять отчёты об использовании полученных премий, во Всероссийском конкурсе «Лучшая муниципальная практика» победители сами решают, на что использовать премии; по итогам Всероссийского конкурса «Лучшая муниципальная практика» публикуются сборники с примерами победивших проектов, а по итогам Всероссийского конкурса на звание «Самое благоустроенное городское (сельское) поселение России» не предусматривалась публикация сборников.

Итак, с 2017 года происходит реализация Всероссийского конкурса «Лучшая муниципальная практика». В учредительный состав входят Правительство РФ, Ассоциация «Единое общероссийское объединение муниципальных образований (Конгресс) и Общероссийская общественная организация «Всероссийский Совет местного са-

Таблица 1

Сравнительный анализ Всероссийского конкурса на звание «Самое благоустроенное городское (сельское) поселение России» и Всероссийского конкурса «Лучшая муниципальная практика»		
Критерии	Всероссийский конкурс на звание «Самое благоустроенное городское(сельское) поселение России»	Всероссийский конкурс «Лучшая муниципальная практика»
Цели по распространению положительного опыта	+	+
Наличие денежных премий	+	+
Выделение категорий муниципальных образований	+	+
Выделение направлений (номинаций)	+	+
Определение направлений распоряжения денежными премиями	+	-
Публикация сборника по итогам конкурса	-	+
Ежегодное проведение конкурса	+	+
Необходимость представления отчетов о расходовании средств	+	-

моуправления (ВАРМСУ)». Стилистика конкурса организована под современные требования общественности к системе управления на локальном уровне (Табл.2).

Организация конкурса происходит в два этапа. Вначале субъект РФ в соответствующих органах публичной власти для муниципальных образований проводит конкурс проектов по соответствующим номинациям. После соответствующий орган государственной власти субъекта РФ отправляет в федеральную конкурсную комиссию документы для участия в анализируемом конкурсе.

Региональный этап данного конкурса более подробно рассмотрим на примере Республики Калмыкия. Указанный субъект РФ региональный этап Всероссийского конкурса «Лучшая муниципальная практика» осуществляет на основании Постановления Правительства Республики Калмыкия от 21.05.2021 № 168 «О внесении изменений в Положение о проведении регионального этапа Всероссийского конкурса «Лучшая муниципальная практика», утвержденное постановлением Правительства Республики Калмыкия от 30 мая 2017 г. № 171». [6]

Организаторами конкурса выступают соответствующие органы государственной власти, а именно:

-Министерство по строительству, транспорту и дорожному хозяйству Республики Калмыкия, курирует номинацию «Градостроительство»;

-Министерство экономики и торговли Республики Калмыкия, курирует номинации «Муниципальная экономическая политика и управление муниципальными финансами» и «Обеспечение эффективной «обратной связи»;

-Министерство культуры и туризма Республики Калмыкия, курирует номинацию «Международное согласие»;

-Министерство цифрового развития Республики Калмыкия, выступает куратором номинации «Умный город».

До 1 июля муниципальные образования в указанные органы публичной власти субъекта РФ представляют соответствующую конкурсную документацию. После заявки победителей регионального конкурса до 20 августа отправляются на федеральный этап. Рассмотрение заявок на федеральном уровне победителей регионального этапа проходят с 20 авгу-

Таблица 2

Номинации и организаторы Всероссийского конкурса «Лучшая муниципальная практика»	
Номинация	Орган-организатор
Градостроительная политика, обеспечение благоприятной среды жизнедеятельности населения и развитие жилищно- коммунального хозяйства (Градостроительство)	Министерство строительства и жилищно-коммунального хозяйства Российской Федерации
Муниципальная экономическая политика и управление муниципальными финансами (Муниципальная экономика и финансы)	Министерство экономического развития Российской Федерации по согласованию с Министерством финансов Российской Федерации
Обеспечение эффективной «обратной связи» с жителями муниципальных образований, развитие территориального общественного самоуправления и привлечение граждан к осуществлению (участию в осуществлении) местного самоуправления в иных формах (Обратная связь)	Министерство экономического развития Российской Федерации
Укрепление межнационального мира и согласия, реализация иных мероприятий в сфере национальной политики на муниципальном уровне (Межнациональное согласие) (проводится с 2018 года)	Федеральное агентство по делам национальностей
Модернизация городского хозяйства посредством внедрения цифровых технологий и платформенных решений («умный город») (Умный город) (проводится с 2020 года)	Министерство строительства и жилищно-коммунального хозяйства Российской Федерации по согласованию с Министерством цифрового развития, связи и массовых коммуникаций Российской Федерации

ста по 15 октября соответствующего года. Далее происходит объявление победителей и награждение. В заключении публикуется сборник победителей Всероссийского конкурса «Лучшая муниципальная практика».

За более чем семилетний срок существования исследуемого конкурса ни одно муниципальное образование Республики Калмыкия не входило в «шорт-лист» победителей. В 2023 году сельское муниципальное образования Яшкуль Республики Калмыкия (далее СМО Яшкуль Республика Калмыкия) заняло второе место в номинации «Укрепление межнационального мира» с проектом фестиваль «В дружбе народов наша сила». [11]

Выделим основные аспекты указанного ранее проекта. Основная идея проекта основывается на принципе, что если игнорировать межнациональные взаимоотношения на территории муниципального образования, то произойдет разрыв моральных, психологических и духовных скриптов. Это может поспособствовать

возникновению на территории Яшкульского СМО межэтнической аффектации.

С миграцией населения происходит изменение структуры национального состава населения, что требует реализации мероприятий по обеспечению укрепления мира и согласия в межнациональных и межконфессиональных отношениях, воспитанию толерантности среди несовершеннолетнего населения, воспитанию патриотов своей страны. На территории муниципального образования площадью 1008 кв. км. проживает 7862 человек, представляющих 13 национальностей. из которых 78,68% составляют калмыки, 18,24% - русские, 3,08% - представители других национальностей: казахи, чеченцы, даргинцы, татары, аварцы, азербайджанцы, белорусы, украинцы, корейцы, осетины, армяне. [13]

Отсутствие национального единства между народами может вызывать снижение как моральных, так и духовных ценностей. Молодое поколение начинает ориентироваться на «сиюминутные» ценности,

которые далеки от традиций предков. Поэтому молодое поколение прекращает придерживаться национальных традиций, которые передавались от поколения к поколению, не стремятся получать знания в области народного ремесленничества. При этом в жизни молодого поколения в большей приоритете цифровые технологии, нежели подвижные народные игры, которые есть у каждой национальности (по данным опроса, проведенного на территории Яшкульского СМО).

Опираясь на результаты опроса жителей Яшкульского СМО определено, что в муниципальном образовании в глобальном масштабе отсутствуют межнациональные конфликты. Но в некоторых случаях раскрываются потенциальные возможности возникновения межнациональных конфликтов. Определенный потенциал конфликтности связан с неприятием части местного населения поведенческих характеристик, прибывающих из других регионов жителей. Поэтому возможность реализации проекта, направленного на нивелирование данных процессов и развитие толерантности на локальных территориях будет способствовать повышению принципов этнокультурности жителей муниципального образования. [12]

В задачи проекта были включены:

- поддержание духовно-культурного наследия не только на локальной территории и в республике, но и по всей России [14];

- усовершенствование существующих культурно-духовных, образовательных технологий на территории СМО Яшкуль Республики Калмыкия;

- развитие этнокультурных площадок, целью которых стало формирование культурно-духовной толерантности и расширение агитационных процессов в отношении дружбы народов за пределами муниципального образования;

- развитие внутреннего сотрудничества между институтами гражданского общества и др. [8]

На основании анализа мероприятий проекта можно сделать следующие выводы в отношении реализации муниципальной практики СМО Яшкуль Республики Калмыкия:

- в практической плоскости отработан алгоритм комплексного межведомственного соединения органов публичной власти локальной территории с институтами гражданского общества (активное участие 58 активистов общественных организаций и волонтеров в подготовке и реализации практики, способствовало росту их узнаваемости и позволило реализовать в рамках фестиваля 5 акций, в т.ч. 2 акции онлайн);

- получили развитие новые информационные ресурсы: онлайн и офлайн опросы, анкетирование, новостные выпуски в группах в социальных сетях и мессенджерах;

- сформирован и продолжает формироваться банк предложений по новым форматам проведения мероприятий (поступившие в ходе подготовки фестиваля 17 инициатив населения по проведению фестиваля, позволят повысить уровень и качество фестиваля и определить стратегию проведения фестиваля в будущем);

- расширен информационно-методический материал для формирования социальной и методической рекламы в целях демонстрации различным категориям аудитории (создана серия мультимедийных продуктов: видеоролики, интервью, этнографические сюжеты, которые размещены в сети Интернет, будут распространяться в СМИ и использоваться в образовательных целях, презентоваться на форумах, выставках и т.д.);

- налажена активная работа по межрегиональному взаимодействию и обмену опытом (фестиваль собрал более 3000 человек зрителей не только муниципального образования, но и других районов республики и гостей региона; стал уникальной площадкой для 530 участников творческих коллективов и 436 спортсменов всех возрастов проявить свое мастерство, талант, силу духа, способствовал выявлению и поддержке детских и молодежных фольклорных коллективов, и спортивных клубов, популяризирующих культурное наследие народов России; стал средством коммуникации с широкой аудиторией, обеспечил обмен опытом мастеров народных промыслов и ремесел и позволил 143 гостям фестиваля принять участие в мастер-классах);

-создан детский танцевальный коллектив «Сказка» с числом участников более 30 детей в возрасте от 5 до 12 лет. В его репертуаре на сегодняшний день уже более 20 постановок, это: грузинский, казахский, корейский, кавказский, калмыцкие народные танцы и др.;

-на базе сельской библиотеки поселка Яшкуль создан творческий кружок «Очумелые ручки», состоящий из 35 участников, в возрасте от 5 до 13 лет. Программа кружка художественно-эстетического направления, включающая занятия по аппликации, ручному труду, рисованию, в том числе с использованием нетрадиционных материалов;

-на базе Центральной библиотеки п.Яшкуль организован женский клуб «Вдохновение». Мастерницы создают особые и неповторимые изделия ручной вышивки и ковроткачества.

-открыт новый кружок кройки и шитья, участницы которого на безвозмездной основе постигают азы творческого мастерства шитья национальных костюмов и аксессуаров.

Таким образом, муниципальная практика СМО Яшкуль Республики Калмыкия может быть реализована в других муниципальных образованиях, так как позволяет сохранять стабильными межнациональные и межконфессиональные отношения, воспитывать подрастающее поколение в уважении, любви к своей Родине, ее истории в целом и каждого народа в отдельности.

### **Заключение**

Опыт участия во Всероссийском конкурсе «Лучшая муниципальная практика» по мнению глав Яшкульского муниципального района Республики Калмыкия Эдгеева Б.Б. и Яшкульского СМО Республики Калмыкия Сангаджиева Б.В. показал, что для того, чтобы войти в число победителей они разработали комплекс рекомендаций по составлению конкурсной документации. Чёткое следование этих рекомендаций позволило войти в число победителей.

В число этих рекомендаций входит:

1. Стилистика заполнения квинтэссенции заявки

-на этом этапе администрация Яшкульского СМО пошла по логике возникновения общественной значимости возникшей идеи, выделила факторы, социологию адаптации и изменений участников проекта, учла соответствие принципа внесения мер по усовершенствованию практики;

-на этом этапе также администрация Яшкульского СМО Республики Калмыкия учла логику расширения сути практики. На наш взгляд, правильно поставлены были вопросы, а именно: какая «выгода» была получена жителями данного муниципального образования от реализации проекта и какие риски нужно будет аккумулировать при разработке заявки проекта и реализации практики;

-также в заявку команда проекта внесла большое количество мероприятий. Были учтены результаты, на основе которых такие целевые группы, как подростки, молодежь, лица предпенсионного возраста и пенсионеры удовлетворят потребности в тех или иных услугах, которые в настоящее время ограничены на территории исследуемого муниципального образования;

-в заявке проекта администрация подробно описала и внесла уже существующие практики (мероприятия), которые уже успешно реализуются на территории муниципального образования. Были указаны результаты и проблемы, с которыми администрация столкнулась при реализации той иной практики, которые вошли в общую заявку проекта.

-при описании практики важно закрепить в документальной форме проведенные мероприятия. То есть в заявке (возможно в презентации) должны присутствовать фотоматериалы, публикации в республиканской или районной газете, на сайте администрации и др.

-избегать в заявке «двойных» трактовок при раскрытии показателей. То есть определить показатель, не только наименование, но и раскрыть эффективность и результативность практики со стороны благополучателей.

- при описании практики важно учесть важные факторные аспекты. При учете этих факторов нужно исходить из следующих посылов: к каким точкам роста привела эта практика и чего достигли

участники, которые активно участвовали в мероприятиях, отраженные в заявке. Например, данная практика простимулировала новые отношения между субъектами гражданского общества муниципального образования. В итоге возникли новые партнёрские связи, которые начали реализовывать на фоне этой практике иные проект (например, на базе муниципальной практике «В дружбе народа – наша сила» начала реализовываться совместно с АНО «Опыт» профориентационный проект 3.У.Н).

2. Уделение внимание срокам (дедлайнам) по предоставлению заявки

В этой рекомендации заключен важный аспект, который позволяет найти время для корректировки уже разработанного проекта. Хотя органы публичной власти субъекта РФ устанавливают временной коридор для подачи заявки, его можно предоставить за два месяца. Ранние сроки предоставления конкурсной документации позволяют активнее сотрудничать с представителями государственной власти субъекта РФ (в нашем случае, это Министерство культуры и туризма Республики Калмыкия) и исправить те недостатки, которые снижают качество проекта, соответственно победу.

3. Организационные рекомендации к оформлению заявки

- здесь важно определить круг должностных лиц, которые должны поставить свою визу в конкурсной документации

- так как в конкурсной заявке «В дружбе народов – наша сила» были отражены показатели, которые были связаны с математическими значениями администрация Яшкульского СМО подробным образом описала исходные данные и произведенные расчеты.

- при конструировании презентации практики «В дружбе народа – наша сила» администрация Яшкульского СМО Республики Калмыкия пошла по логике взаимосвязи всех элементов проекта. Поэтому это позволило слайды презентации выстроить в цепочку мероприятий и показать тесную взаимосвязь каждого мероприятия с соответствующими фото, видео материалами, публикациями и др.

#### Список источников:

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993 с изменениями, одобренными в ходе голосования 01.07.2020) [Электронный ресурс]. - URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_28399/5e37b9644c66582efdaf762a109a281bf999c28d](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28399/5e37b9644c66582efdaf762a109a281bf999c28d).
2. Федеральный закон от 06.10.2003 N 131-ФЗ (ред. от 23.03.2024) «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» [Электронный ресурс]. - URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_44571/?ysclid=lupdmmtew9400626626](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_44571/?ysclid=lupdmmtew9400626626)
3. Указ Президента Российской Федерации от 21.07.2020 № 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года». [Электронный ресурс]. - <http://www.kremlin.ru/events/president/news/63728>.
4. Постановление Правительства РФ от 28 августа 2009 г. N 707 «О Всероссийском конкурсе на лучшую работу по формированию благоприятной среды жизнедеятельности населения муниципального образования». [Электронный ресурс] - URL: <https://base.garant.ru/5638961/?ysclid=lupdssyzt453829442>
5. Постановление Правительства РФ от 18 августа 2016 г. N 815 "О Всероссийском конкурсе "Лучшая муниципальная практика" (с изменениями и дополнениями от: 29 мая, 24 ноября 2017 г., 17 декабря 2019 г., 29 мая, 22 декабря 2020 г., 15 апреля 2021 г., 10 августа, 9 декабря 2022 г., 12 июля, 29 ноября 2023 г.). [Электронный ресурс] - URL: <https://base.garant.ru/71471116/?ysclid=lupdpn0yqs89949217>.
6. Постановление Правительства Республики Калмыкия от 30.05.2017 № 171 «О проведении регионального этапа Всероссийского конкурса «Лучшая муниципальная практика». [Электронный ресурс] - URL: <http://publication.pravo.gov.ru/document/0800201706020001?ysclid=lupdyk1ixj693110168>
7. Зотов В.Б., Терехова К.О Институты и технологии государственного и муниципального управления // Муниципальная академия, 2020 №3. С. 2-6.
8. Иванов В.В. Иванова А.В. Закономерности эволюции рабочей среды как следствия управленческих и технологических революций // Муниципальная академия, 2022 №1. С. 82-87.
9. Комфортная городская среда как фактор благополучия жителей города. монография / И. В. Милькина, М. Е. Стадолин, С. П. Косарин, Б. Г. Убушаева. -М.: «Русайнс», 2024. – 226 с.
10. Мушаев С.Г., Цатхланова Т.Т., Дадаева Г.Ю., Убушаева Б.Г. Развитие молодежной политики в муниципальных образованиях Республики Калмыкия // Муниципальная академия. – 2021. – № 2. – С. 181-187.

11. Сборники лучших муниципальных практик 2023. [Электронный ресурс]. - URL: [https://www.economy.gov.ru/material/departments/d35/luchshaya\\_municipalnaya\\_praktika/sborniki\\_luchshih\\_municipalnyh\\_praktik\\_2023.html?ysclid=lupe2f0cbd806818741](https://www.economy.gov.ru/material/departments/d35/luchshaya_municipalnaya_praktika/sborniki_luchshih_municipalnyh_praktik_2023.html?ysclid=lupe2f0cbd806818741)
12. Стратегические направления социально- экономического развития депрессивного региона / Д. Б. Хартылова, Т. Т. Цатхланова, Е. Н. Белкина [и др.]; Министерство науки и высшего образования Российской Федерации; Калмыцкий государственный университет имени Б.Б. Городовикова; Кубанский государственный аграрный университет имени И.Т. Трубилина; Государственный университет управления. – Элиста : Калмыцкий государственный университет имени Б.Б. Городовикова, 2022. – 194 с.
13. Убушаева, Б. Г., Клым-Еремина Н.В. Практические рекомендации по организации преобразований муниципальных образований в Республике Калмыкия // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Государственное и муниципальное управление. – 2023. – Т. 10, № 2. – С. 222-235.
14. Хмельченко Е.Г., Дроздова А.А., Мушников В.А., Черкасов К.В. Проблемы и перспективы развития малых городов России / // Муниципальная академия. – 2023. – № 4. – С. 302-307.

#### References:

1. The Constitution of the Russian Federation (adopted by popular vote 12.12.1993 with amendments approved during the voting 01.07.2020) [Electronic resource]. - URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_28399/5e37b9644c66582efdaf762a109a281bf999c28d](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28399/5e37b9644c66582efdaf762a109a281bf999c28d).
2. Federal Law of 06.10.2003 N 131-FZ (as amended by 23.03.2024) "On General Principles of Organization of Local Self-Government in the Russian Federation" [Electronic Resource]. - URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_44571/?ysclid=lupdmmtew9400626626/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_44571/?ysclid=lupdmmtew9400626626/)
3. Decree of the President of the Russian Federation of 21.07.2020 No. 474 "On the national development goals of the Russian Federation for the period up to 2030." [Electronic Resource] .- <http://www.kremlin.ru/events/president/news/63728>.
4. Decree of the Government of the Russian Federation of August 28, 2009 N 707 "On the All-Russian competition for the best work on the formation of a favorable living environment for the population of the municipality." [Electronic Resource] - URL: <https://base.garant.ru/5638961/?ysclid=lupdssyzt453829442>
5. Decree of the Government of the Russian Federation of August

- 18, 2016 No. 815 "On the All-Russian competition" Best Municipal Practice "(as amended and supplemented from May 29, November 24, 2017, December 17, 2019, May 29, December 22, 2020, April 15, 2021, August 10, December 9, 2022, July 12, November 29, 2023). [Electronic Resource] - URL: <https://base.garant.ru/71471116/?ysclid=lupdpn0yqs89949217>.
6. Resolution of the Government of the Republic of Kalmykia dated 30.05.2017 No. 171 "On holding the regional stage of the All-Russian competition" Best Municipal Practice. " [Electronic Resource] - URL: <http://publication.pravo.gov.ru/document/0800201706020001?ysclid=lupdyk1ixj693110168>
7. Zotov V.B., Terekhova K.O. Institutes and technologies of state and municipal administration//Municipal Academy, 2020 No. 3. S. 2-6.
8. Ivanov V.V. Ivanova A.V. Patterns of the evolution of the working environment as a consequence of managerial and technological revolutions//Municipal Academy, 2022 No. 1. S. 82-87.
9. A comfortable urban environment as a factor in the well-being of city residents. monograph/I.V. Milkina, M.E. Stadolin, S.P. Kosarin, B.G. Ubushaeva. -M.: "Rusines," 2024. - 226 s.
10. Mushayev S.G., Tsatkhlanova T.T., Dadaeva G.Yu., Ubushaeva B.G. Develop youth policy in municipalities of the Republic of Kalmykia//Municipal Academy. – 2021. – № 2. - S. 181-187.
11. Assembly best municipal practices 2023. [Electronic resource]. - URL: [https://www.economy.gov.ru/material/departments/d35/luchshaya\\_municipalnaya\\_praktika/sborniki\\_luchshih\\_municipalnih\\_praktik\\_2023.html?ysclid=lupe2f0cbd806818741](https://www.economy.gov.ru/material/departments/d35/luchshaya_municipalnaya_praktika/sborniki_luchshih_municipalnih_praktik_2023.html?ysclid=lupe2f0cbd806818741)
12. Strategic development of the socio-economic development of the depressed region/D. B. Khartylova, T. T. Tsatkhlanova, E. N. Belkin [and others]; Ministry of Science and Higher Education of the Russian Federation; Kalmyk State University named after B.B. Gorodovikov; Kuban State Agrarian University named after I.T. Trubilina; State University of Management. - Elista: Kalmyk State University named after B.B. Gorodovikova, 2022. - 194 s.
13. Ubushaeva, B. G., Klym-Eremina N.V. Practical recommendations for organizing transformations of municipalities in the Republic of Kalmykia//Bulletin of the Peoples' Friendship University of Russia. Series: State and Municipal Administration. – 2023. - T. 10, NO. 2. - S. 222-235.
14. Khmelchenko E.G., Drozdova A.A., Mushnikov V.A., Cherkasov K.V. Problems and prospects for the development of small cities in Russia//Municipal Academy. – 2023. – № 4. - S. 302-307.

УДК 35.07(075.8)

DOI: [10.52176/2304831X\\_2024\\_02\\_538](https://doi.org/10.52176/2304831X_2024_02_538)

EDN: [ZOLAMW](https://www.edn.ru/ZOLAMW)

## Государственная политика России в контексте экологической повестки

---

## Russian State policy in the context of the environmental agenda



**Матвеева Надежда Сергеевна**

ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», профессор кафедры государственного и муниципального управления, доктор экономических наук, доцент  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7747-1463>, SPIN-код: 6392-9590. 109542, Россия, Москва, Рязанский проспект, 99.  
e-mail: [matveeva\\_nadejda@mail.ru](mailto:matveeva_nadejda@mail.ru)

**Matveeva Nadezhda Sergeevna**

State University of Management, Professor of the Department of State and Municipal Administration, Doctor of Economics, Associate Professor  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7747-1463>, SPIN-code: 6392-9590. 109542, Russia, Moscow, Ryazan Avenue, 99.  
e-mail: [matveeva\\_nadejda@mail.ru](mailto:matveeva_nadejda@mail.ru)

**Аннотация.**

В XX веке в мире происходит ускоренное развитие промышленного производства, растет численность населения, увеличивается потребление всех ресурсов. Все это приводит к значительному загрязнению окружающей среды и к отрицательным изменениям климата. Человечество осознав угрозы изменения климата пытается решить экологические проблемы путем принятия совместных решений на площадке ООН. В СССР проводились работы по рациональному использованию ресурсов и эффективному природопользованию. В Российской Федерации принимаются правовые акты, направленные на обеспечение экологической безопасности и способствующие минимизации изменения климата.

**Ключевые слова.**

Государственная политики, загрязнение окружающей среды, экологическая безопасность, изменение климата.

**Введение**

Вопросы взаимодействия людей между собой и со средой обитания в процессе производства материальных благ всегда были значимы для каждого человека, групп людей и общества в целом, а также представляли интерес для исследователей. Особенно быстро процесс накопления знаний стал осуществляться к концу XIX века - началу XX века, когда наиболее стремительно происходила индустриализация, физический труд человека заменялся машинным, значительно возросла численность населения планеты Земля и повысился уровень потребления. Все эти процессы привели к возникновению экологических проблем и появлению угроз для природы планеты. В конце XX века негативный уровень антропологического влияния на окружающую природную среду и климат усилился.

Начиная с середины XX века человечество столкнулось с необходимостью ответственного поведения при использовании всех ресурсов и стало осознавать значимость сохранения природной среды. Озабоченность мировой общественности нашла отражение в обсуждении на площадках ООН вопросов сохранения и оздоровления окружающей среды, а впоследствии и к изменению поведения государств к охране окружающей среды и участию в природоохранных процессах,

**Abstract.**

In the twentieth century, there is an accelerated development of industrial production in the world, the population is growing, and the consumption of all resources is increasing. All this leads to significant environmental pollution and negative climate changes. Humanity, realizing the threat of climate change, is trying to solve environmental problems by making joint decisions at the UN site. In the USSR, work was carried out on the rational use of resources and effective environmental management. The Russian Federation is adopting legal acts aimed at ensuring environmental safety and contributing to minimizing climate change.

**Keywords.**

Government policy, environmental pollution, environmental safety, climate change.

одобрении применяемых мер государственного регулирования в сфере экологии и природопользования.

Все это свидетельствует, что вопросы создания благоприятной окружающей среды и обеспечения экологической безопасности давно перешли в обсуждении с локального, местного на глобальный уровень, а сама проблема государственного регулирования этой сферы приобрела международный характер.

Цель исследования: анализ эволюции экологической политики, реализуемой в мире и Российской Федерации в XX-XXI веке и выявление факторов, определивших повышенное внимание к экологической составляющей в государственном регулировании.

Применяемые методы исследования: общенаучные и специальные для этой сферы деятельности.

**Основная часть**

Развитие общественного производства обусловлено постоянным переходом от одного технологического уклада к другому. В основе такого перехода лежат использование новых ресурсов и применение новых технологий, что создает условия для изменения структуры экономики и создания ядра нового технологического уклада [26].

Переход к третьему технологическому укладу в конце XIX – начале XX веков

определялся переходом от ремесленного к машинному производству, а затем в XX веке к четвертому и пятому укладам и созданию крупномасштабного производства, развитию энергетики, широкому использованию углеродистых ресурсов (нефти, нефтепродуктов, газа), созданию на их основе синтетических материалов, новых средств связи. В XXI веке эта тенденция лишь ускорилась и в настоящее время складываются условия перехода к шестому укладу.

Создание новых производств, ускоренное развитие крупной промышленности зачастую сопровождалось варварским использованием природных и материальных ресурсов, что привело к значительному увеличению антропогенного влияния на окружающую природную среду. Причем, надежды в решении этих вопросов на использование возможностей «невидимой руки рынка» не оправдались.

Активная промышленная деятельность повсеместно сопровождалась варварским использованием природных ресурсов и возрастающим экологическим ущербом природе. В связи с этим вопросы защиты окружающей среды приобрели не локальный, а глобальный характер. Загрязнение окружающей среды стало приобретать угрожающий характер. Общество столкнулось со значительным ухудшением экологической составляющей в жизни людей и обитания животных, а также необходимостью комплексного и системного решения назревших вопросов. Все это определило внимание государства к экологическим проблемам, которое выразилось в необходимости государственного регулирования не только защиты окружающей среды, но и достижения экологической безопасности.

Важно отметить, что причин загрязнения окружающей среды достаточно много. Они вызваны как расширением промышленной деятельности, что зачастую сопровождается наличием большого количества промышленных отходов, повторно не вовлекаемых в хозяйственный оборот [18], возрастанием вредных выбросов в атмосферу и загрязнением химикатами и загрязняющими сливами вод рек и озер от

промышленной деятельности предприятий, использованием для очистки воздуха и воды несовершенных и мало эффективных систем фильтрации, ростом объемов выхлопных газов от значительно возросшего количества используемого транспорта, так и жизнедеятельностью самого человека, возрастающим и не всегда обоснованным и избыточным приобретением товаров и услуг и, как следствие этого, образованием коммунальных отходов. Помимо производственной деятельности человека экологический ущерб наносится природе в следствие стихийных бедствий, последствий техногенных катастроф и изменения климата, возникновения военных конфликтов и террористической деятельности, общего роста населения и увеличившегося количества используемых ресурсов и прочих факторов. Так как число таких факторов в последнее время постоянно растет, то их стоит также учитывать.

Еще в 2014 году Падалко О.В. привел данные, показывающие, что на земном шаре ежегодно образовывалось 3,2 миллиарда тонн отходов [17]. Всемирный банк называет несколько меньшие цифры, однако указывает на неизменный рост их в будущем. По их данным в 2020 году количество произведенных твердых отходов в мире составило 2,24 млрд тонн, при этом на одного человек производилось 0,79 кг/день отходов. Сохранение тенденции ежегодного увеличения объема образования отходов обусловлено ростом населения и урбанизации, в связи с чем по оценкам специалистов к 2050 году оно может достигнуть 3,88 млрд т. Указанные цифры свидетельствуют о росте на 73% в сравнении с уровнем 2020 года [32; 33].

Таким образом проблема роста невозвратных отходов и загрязнения окружающей среды «накатывается» на все человечество ускоренными темпами.

Как отмечалось ранее, наряду с проблемой существования невозвратных отходов есть проблема выбросов парниковых газов. В период пандемией COVID-19 наблюдалось некоторое снижение выбросов во всех секторах экономики, за исключением транспортного сектора, а затем произошел рост, превысивший уровень 2019

года. Только за период с 2021-2022 годы глобальные выбросы парниковых газов достигли огромных размеров и «составили 57,4 гигатонны эквивалента CO<sub>2</sub> (ГтCO<sub>2</sub>э)» (увеличились на 1,2 %). Такой результат считается самым высоким за последнее время. Около двух третей общего объема текущих выбросов парниковых газов составили выбросы углекислого газа (CO<sub>2</sub>), которые возникают при осуществлении производственных процессов в следствии сжигания ископаемого топлива [4].

Обсуждение экологической проблемы на международном уровне началось еще в 1970-х годах [21]. Осознание проблемы загрязнения окружающей среды происходило постепенно в процессе получения все новых научных данных о ее состоянии и последствиях изменения климата, что требовало всестороннего обсуждения мировым сообществом и принятия сначала локальных разовых решений, а после всеобъемлющих и глобальных.

Представим в хронологической последовательности лишь наиболее значимые результаты совместной работы всех заинтересованных сторон стран-участников по рассмотрению и анализу экологических проблем, их обсуждению на площадке ООН.

Первая договоренность государств-участников ООН об индивидуальной и совместной работе по борьбе с загрязнением морской среды различными видами сбросов отходов и различных материалов, включая запрет на сброс отходов, выдачу специальных разрешений на сброс, обучение персонала для этой работы, поставку оборудования и аппаратуры для исследований, переработки отходов состоялась на конференции в Стокгольме (1972 г.) [12].

Принципиальное согласие и решение о запрещении военного использования средств, воздействующих на природу было принято на конференции в Женеве (1976 г.) [11].

Значительный вклад в международное экологическое движение внесла созданная при ООН в 1988 году Межправительственная группа экспертов по изменению климата (далее - МГЭИК). В обязанность

экспертов входило проведение на постоянной основе

- сбора данных об изменениях климата;
- осуществление всестороннего анализа и обзора научных исследований, публикаций, а также сбора и анализа информации об изменении климата;
- оценивание социальных и экономических последствий климатических изменений;
- разработка возможных стратегий реагирования на климатические изменения;
- формирование предложений и рекомендаций для включения в международные соглашения по климатическим вопросам.

Выше названная группа экспертов готовит и публикует всесторонние научные отчеты об оценке изменения климата с периодичностью 5-7 лет. Последний доклад в виде обобщающего отчета об антропогенных изменениях климата был опубликован в 20 марта 2023 года [20]. В докладе указывается на необходимость проведения участниками соглашения более решительных и целенаправленных действий, которые еще позволят сохранить «приемлемое для жизни устойчивое будущее для всех».

В настоящее время МГЭИК объединяет 195 стран-членов [25].

Государства-участники ООН на саммите, проходившем в Рио-де-Жанейро (1992 г.), признали серьезность проблемы изменения климата на планете Земля, поддержали озабоченность последствиями таких изменений и подписали Рамочную конвенцию об изменении климата (далее - РКИК ООН). Основное внимание в соглашении уделено стабилизации концентрации парниковых газов в атмосфере, а также снижению отрицательного антропогенного воздействия на климат. При подписании его использовались принципиально новые подходы, требующие ориентации на

- «на благо нынешнего и будущих поколений человечества» при соблюдении справедливости, определяемой экономическими возможностями стран, и

соответственно применения дифференцированными мерами ответственности;

- применение преимущественно предупредительных мер, научного прогнозирования последствий изменений климатических процессов от результатов экономической деятельности человека;

- разработку интегрированных национальных программ экономического развития с учетом защиты климатической системы и недопущения значительных антропогенных изменений;

- благоприятное, открытое сотрудничество участников соглашения для обеспечения устойчивого экономического роста всех стран мира без применения необоснованных дискриминационных мер, в случае невозможности полноценного участия в борьбе с изменениями климата [22].

В настоящее время его подписали 196 страны и Евросоюз (далее - ЕС) [23].

На конференции в Берлине (1995 г.) государства-участники ООН отмечали преимущественно декларативный характер принятия решений без достаточного числа соответствующих практических действий. В результате чего выработали соглашение о переходе от определения концептуальных подходов к конкретным действиям, включающим решение о необходимости начать переговоры принятию более четких и конкретных обязательств в области климатической повестки, это коснулось развитых стран, промышленная деятельность которых в большей степени приводила к таким загрязнениям, а также у них имелись экономические возможности для осуществления такой работы.

В дополнение к РКИК ООН на конференции в Японии (1997 г.) был подписан Киотский протокол [10], расширяющий и уточняющий требования к участникам климатическим соглашениям. В протоколе были названы 6 типов газов, создающих парниковый эффект, а также уточнены механизмы сокращения выбросов газов (вступил в силу в 2005 году). В Приложении к названному протоколу приводятся 33 страны, имеющих высокий экономический потенциал и с переходной экономикой, которым устанавливались количе-

ственные показатели по обязательному снижению выбросов газов, указанных в протоколе газов (Протокол был ратифицирован 191 страной и ЕС. В 2012 году он был продлен до 2020 года [23]).

На всемирном саммите в Йоханнесбурге (2002 г.) мировое сообщество в результате философских споров и дебатов политиков самого высокого уровня пришло к неким соглашениям, в результате чего государствами-участниками было подписано свыше 300 добровольных двухсторонних и много сторонний партнёрств, которые стали основой для формирования и определения целей устойчивого развития тысячелетия (ЦРТ). Все это нашло отражение в принятой декларации [9]. Благодаря всестороннему обсуждению в состав ЦРТ вошли три составляющие:

- экономическое развитие,
- социальное развитие;
- охрана окружающей среды [31].

Во Франции на 21 конференции ООН (2015 г.) в развитие РКИК было принято Парижское соглашение по климату [19]. Изменение климата характеризовалось как глобальная угроза устойчивому поступательному развитию общества и экономики. Устанавливалась настоятельная необходимость реагирования на угрозу. В качестве основного инструмента снижения риска планировалось использовать значительное снижение выбросов парниковых газов в атмосферу. Считалось, что такое ограничение должно привести к стабилизации глобального потепления в пределах 1,5-2°C. (Парижское соглашение по климату вступило в силу 4 ноября 2016 года). Его подписали 195 стран и ЕС) [23].

Значительный вклад в развитие экологической повестки внес саммит по устойчивому развитию, проходивший в Нью-Йорке (2015 г.), на котором был принят документ «Преобразование мира: программа глобального развития до 2030 г.» [3]. Программа была рассчитана на 15 лет и содержала 17 взаимосвязанных целей устойчивого развития (ЦУР), включающих 169 комплексных и неделимых задач. Среди провозглашенных 17 целей 7 отражали интересы мирового сообщества в сохранении окружающей среды.

На 26-й конференция ООН, посвященной РКИК в Глазго (2021 г.), при понимании и осознании государствами-участниками настоятельной необходимости сохранения общего температурного режима планеты и ограничения роста среднемировой температуры в пределах 1,5°C пришли к всеобщему согласию на активизацию действий по сокращению потребления энергии созданной в результате использования «неослабленного угля» (unabated coal), а также ускорению и усилению темпов борьбы с изменением климата.

По результатам конференции были определены 100 стран (на их долю приходится 85% мировых лесов), которым предписывалось приостановить массовую вырубку лесов [8; 2].

На проходившей в Дубае (2023 г.) 28-й конференции ООН государства-участники впервые подвели итоги и оценили достижение целей, установленных Парижским соглашением, отметив при этом имеющийся прогресс и определили направления дальнейших действий [14].

Следует отметить, что ни СССР, ни впоследствии Россия не находились в стороне от мировых трендов, связанных с охраной окружающей среды.

В начале 1950-х годов Падалко О.В. указывал на появление проблемы накопления огромного количества отходов [17]. Под воздействием ускоренного развития промышленного производства происходило ухудшение состояния окружающей среды, что выступило началом формирования политики советского государства в этой сфере.

В то же время хотелось отметить, что советское государство для охраны окружающей среды еще начиная с 1938 года использовало утилитарные технические подходы регулирования, связанные преимущественно с установлением нормативов предельно допустимых значений концентрации вредных веществ (ПДК) и наказанием за загрязнение природы. Первые ПДК касались водных ресурсов (питьевой воды, сточных вод). С 1980 года были установлены ПДК вредных веществ для почв, в последующем и для атмосферного воздуха. «К 1991 г. существовали

такие нормативы для 1925 веществ» [7].

Макеева Е. Д. выделяет основные характеристики реализуемой государством политики в области природопользования и охраны природы в 1960–1980-е гг. [15]:

- в 1960 году произошло принятие первого природоохранного закона [5], а также законов и кодексов (земельного, лесного, водного и др.), регламентирующих эффективное использование природных ресурсов страны и необходимость сохранения природы;

- для реализации природоохранных мероприятий при Совете Министров СССР и на нижестоящем уровне (союзном, региональном и муниципальном уровнях) были образованы комитеты (или даже комиссии) по вопросам охраны окружающей природы и рациональному использованию разнообразных природных ресурсов. В дальнейшем названное министерство было ликвидировано и с 1988 года названными вопросами занимался Государственный комитет по охране природы СССР. В 1991 году в результате актуализации природоохранных вопросов для экономики страны создается Министерство экологии и природных ресурсов РФ;

- для объединения усилий различные группы интересантов, заинтересованных в защите природной среды и участвующих в природоохранном движении, под эгидой Всероссийского общества охраны природы (ВООП) в разных формах создавались общественные организации (дружину, движения, комитеты и пр.);

- на фоне политических и экономических событий, связанных с перестройкой, приведшей впоследствии к распаду СССР, формировались новые подходы экологического или «зеленого» движения, носящие зачастую политизированный и крайне зачастую протестный характер.

Анализируя тенденции в области государственной экологической политики в советский и ранний постсоветский период Аксенова О.В. указывает на слабость деятельности природоохранных структур в федеральном правительстве, невысокий статус федерального органа и, как следствие этого, невозможность эффек-

тивного и полноценного отстаивания позиции защиты природы. В качестве причин возникновения такой ситуации исследователь видела в постоянно подвергающейся реструктуризации правительство РФ и переименование заинтересованного органа, кроме того, она отмечает значительное понижение его организационного статуса до уровня комитетов. В результате всех этих преобразований в 2000 г. было создание государственной службы охраны окружающей среды в составе Министерства природных ресурсов РФ [1].

Серьезных дорогостоящих природоохранных мероприятий в этот период не проводится, так как бюджетные средства отсутствуют не только у государства и муниципалитетов, но у предприятий, которые также не в состоянии проводить усовершенствование и модернизацию оборудования. В связи с чем государство преимущественно применяет организационно-административные методы воздействия, связанные с наказанием. В этот период основным механизмом обеспечения экологической безопасности становится установление системы нормативов предельно допустимых концентраций вредных веществ (ПДС/ПДВ).

В то же время нужно отметить, что государство наряду с реализацией контрольной функции за экологической составляющей производственной деятельности предприятий создает условия для экономического стимулирования заниматься экологическим менеджментом. Особую заинтересованность государства в экологическом плане вызывают опасные производственные объекты, размещенные на территориях городов [6].

Следует отметить и еще одну тенденцию, которая стала проявляться на рубеже 2000-х годов – это желание предпринимательских структур осваивать различные мировые товарные рынки, где в качестве одного из побудительного фактора выступало требование соответствия товаров экологическим стандартам. Все это определяло экологическое поведение российских хозяйствующих субъектов, особенно тех, кто работал на европейский и американский рынок, а желание

получения сертификата «чистого производства» (маркировки с использованием семейства ISO 14000, которые корреспондируют с целями устойчивого развития), превратилось в требование к качеству и условие обеспечения конкурентоспособности российских товаров.

Создавалась, а затем совершенствовалась правовая база в Российской Федерации, связанная с формированием правового поля участия в экологической повестке, начиная с принятия Конституции Российской Федерации в 1993 году. Именно, в Конституции закреплены права человека на проживание в благоприятной окружающей среде и на ее защиту, а также обязанности по ее сохранению. В 2020 году в связи с актуализацией экологической повестки в нее были внесены изменения, определившие Правительство РФ в качестве органа государственной власти, обеспечивающего экологическую безопасность путем не только создания благоприятных условий жизнедеятельности человека, но и разработку мер по сохранению и снижению негативного воздействия на природную среду [13 ст. 36, 42, 58, 72, 114].

Весьма значимым явлением было принятие в 2002 году Федерального закона № 7 (далее - Закон №7) [30]. Закон сформулировал правовые основы государственной политики в области охраны окружающей среды и определившего комплекс задач социальной и экономической направленности по сохранению окружающей среды и биологического разнообразия, природных ресурсов и достижение экологической безопасности. Установленная в законе «система государственных мер по обеспечению прав на благоприятную окружающую среду» в большей степени носит заявительный характер, формируя «обязанность» и «ответственность». Среди экономических регуляторов мы вновь видим применяемый еще в советский период инструмент: «плату за негативное воздействие на окружающую среду» (ст. 16). В установлении размера платы лежат процесс нормирования в области охраны окружающей среды, который основывается на проведение НИР, разработке и



**Рисунок 1. Организационно административные меры регулирования охраны окружающей среды**

Источник информации: составлено автором на основании [7]

пересмотре нормативов причиненного вреда, «оценке и прогнозировании экологических, социальных, экономических последствий» и пр. (ст. 19). Однако выше названный закон устанавливает и организационно административные меры регулирования, представленные на рисунке 1.

Закон № 7 предусматривает ведение

- государственного экологического мониторинга окружающей среды в рамках единой системы государственного экологического мониторинга;
- государственного экологического контроля (надзора).

Заявленные в данном законе цели, направления, меры и механизмы системно и комплексно описывают систему по государственному обеспечению охраны окружающей среды.

В 2002 году своим распоряжением Правительство РФ утверждает экологическую доктрину РФ [24], при этом отмечая настоятельную необходимость приостановить дальнейшее ухудшение и уничтожение природных систем, включая разбалансированность биосферы, потерю способности поддерживать надлежащее качество окружающей среды для жизни людей. В качестве стратегической цели определяется:

- обеспечение стабильности путем сохранения природных систем и экологиче-

ской безопасности страны;

- возможность развития на основе достижения устойчивого развития общества, улучшения качества жизни.

Государственная экологическая доктрина базируется на двух подходах:

- реализации политики в области экологии (устойчивом природопользовании, снижении загрязнения окружающей среды и ресурсосбережении, сохранении и восстановлении природной среды);
- достижении экологической безопасности объектов, которые тем или иным способом представляют опасность и могут нанести вред непоправимый вред населению и окружающей среде.

В 2012 году Президентом РФ были сформированы основы экологической политики вплоть до 2030 года [16]. В качестве целей такой политики определен экономический рост, базирующийся на применении современных ресурсосберегающих технологий, направленной на сохранение благоприятной окружающей среды и природных ресурсов для жизни будущих поколений и достижения экологической безопасности. Установлены основные механизмы реализации такой политики в отношении решения каждой из поставленных задач, которые включают меры как стратегического, так и текущего действия, превентивного и оперативно-

го характера, правового, организационно-административного и экономического воздействия и т.д.

В последующий период в связи с возрастанием экологических угроз на передний план вышли вопросы достижения экологической безопасности, определяющие перспективы работы по обеспечению здорового образа жизни человека в качественной природной среде и устойчивого развития экономики. Президентом РФ утверждается стратегия экологической безопасности до 2025 года [29], в рамках которой основное внимание уделяется сохранению и восстановлению природной среды, улучшению качественных характеристик окружающей среды, минимизации и ликвидации накопленного вреда окружающей среде.

Весьма значимым является то, что в принятом в 2021 году Президентом РФ указе «О Стратегии национальной безопасности Российской Федерации» [27] среди восьми заявленных на современном этапе национальных интересов называется «охрана окружающей среды, сохранение природных ресурсов и рациональное природопользование, адаптация к изменениям климата» и среди девяти стратегических национальных приоритетов РФ - «экологическая безопасность и рациональное природопользование».

Начиная с 2021 года по 2030 год в России реализуется федеральная научно-техническая программа, включающая два национальных проекта «Экология» и «Наука» [28], которые предполагают

- разработку инновационных научно-обоснованных технологических решений в сфере экологической безопасности,
- предложение по улучшению состояния окружающей среды,
- проведение углубленного изучения климата и на этой основе разработка научно обоснованных рекомендаций по созданию механизмов адаптации к климатическим изменениям и их последствиям,
- обеспечение устойчивости социально-экономического развития страны и создание новых современных производств, технологий, обеспечивающих низкий уровень выбросов парниковых газов.

## **Заключение**

Проведенный анализ показал высокую актуальность экологической повестки в XX и XXI веках, большую заинтересованность всех государств и широкой общественности в решении климатических проблем, обеспечении экологической безопасности. Намеченная в мировой политике в начале 2000-х годов тенденция сохраняется и в настоящее время, а ее целями является

- достижение устойчивого социально-экономического развития мировой экономики,

- создание благоприятной среды для проживания человечества и обитания животных основанная на решении вопросов отказа от загрязнения окружающей среды и снижения уровня выбросов парниковых газов,

- экономное и рациональное использование ресурсов на основе применения инновационных технологических решений,

- проведение предупредительных мероприятий по охране окружающей среды, создание механизмов адаптации к климатическим изменениям и их последствиям.

Российская Федерация находилась и в настоящее время находится в тренде всех выше названных изменений и активно участвует в изучении климатических явлений и проведении природоохранных мероприятий.

Список источников:

1. Аксенова О.В. Возникновение экомодернизационных тенденций в России в 1990-е годы. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vozniknovenie-ekomodernizatsionnyh-tendentsiy-v-rossii-v-1990-e-gody> (дата обращения: 01.04.2024)
2. Василенко Е. Итоги сессии Вспомогательных органов РКИК 2021 года. 13.08.2021. URL: <https://russiancouncil.ru/analytics-and-comments/columns/ecology/itogi-sessii-vspomogatelnykh-organov-rkik-2021-goda/> (дата обращения: 01.05.2024)
3. Декларация Генеральной Ассамблеи ООН от 25 сентября 2015 года «Преобразование нашего мира: Повестка дня в области устойчивого развития на период до 2030 года». URL: <https://docs.cntd.ru/document/420355765> (дата обращения: 11.04.2024)
4. Доклад о разрыве в уровне выбросов за 2023 год. ООН. Программа по окружающей среде. URL: <https://www.unep.org/interactives/emissions-gap-report/2023/ru/> (дата обращения: 11.04.2024)
5. Закон об охране природы в РСФСР // Ведомости Верховного Совета РСФСР. 1960. № 40. Ст.586. // СПС Консультант-Плюс (дата обращения: 01.04.2024)
6. Зотов В.Б., Пышкина А.В. Управление экологическим оздоровлением окружающей среды на уровне района. // Муниципальная академия. 2023. № 1. С. 108-114.
7. История экологического нормирования. URL: <https://studfile.net/preview/9379581/page:3/> (дата обращения: 21.04.2024)
8. Итоги COP26 — глобального саммита по климату. Газета.uz. 15.11.2021. URL: <https://www.gazeta.uz/ru/2021/11/15/cop26/> (дата обращения: 13.04.2024)
9. Йоханнесбургская декларация по устойчивому развитию. URL: [https://www.un.org/ru/documents/decl\\_conv/declarations/decl\\_wssd.shtml](https://www.un.org/ru/documents/decl_conv/declarations/decl_wssd.shtml) (дата обращения: 10.04.2024)
10. Киотский протокол к Рамочной конвенции Организации Объединенных Наций об изменении климата. Принят 11 декабря 1997 года. URL: [https://www.un.org/ru/documents/decl\\_conv/conventions/kyoto.shtml](https://www.un.org/ru/documents/decl_conv/conventions/kyoto.shtml) (дата обращения: 21.04.2024)
11. Конвенция о запрещении военного или любого иного враждебного использования средств воздействия на природную среду. Рекомендована для рассмотрения, подписания и ратификации всеми государствами резолюцией 31/72 Генеральной Ассамблеи от 10 декабря 1976 года. URL: [https://www.un.org/ru/documents/decl\\_conv/conventions/hostenv.shtml](https://www.un.org/ru/documents/decl_conv/conventions/hostenv.shtml) (дата обращения: 16.04.2024)
12. Конвенция по предотвращению загрязнения моря сбросами отходов и других материалов. URL: [https://www.un.org/ru/documents/decl\\_conv/conventions/dumping.shtml](https://www.un.org/ru/documents/decl_conv/conventions/dumping.shtml) (дата обращения: 14.04.2024)
13. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993 с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01.07.2020). // СПС КонсультантПлюс (дата обращения: 25.04.2024)
14. Конференции ООН по изменению климата. URL: <https://www.un.org/en/climatechange/un-climate-conferences> (дата обращения: 24.04.2024)
15. Макеева, Е. Д. Природоохранная политика СССР в 1960–1980-х гг.: успехи, провалы и противоречия / Е. Д. Макеева. — Текст : непосредственный // История и археология : материалы IV Междунар. науч. конф. (г. Санкт-Петербург, июль 2017 г.). — Санкт-Петербург : Свое издательство, 2017. — С. 37-41. URL: <https://moluch.ru/conf/hist/archive/243/12646/> (дата обращения: 06.04.2024).
16. Основы государственной политики в области экологического развития Российской Федерации на период до 2030 года. (утв. Президентом РФ 30.04.2012) // СПС Консультант-Плюс (дата обращения: 11.04.2024)
17. Падалко О.В. Вторая жизнь «ненужной» биомассы. Независимая газета.10.06.2014. URL: [https://www.ng.ru/ng\\_energiya/2014-06-10/13\\_biomass.html](https://www.ng.ru/ng_energiya/2014-06-10/13_biomass.html) (дата обращения: 19.04.2024)
18. Падалко О.В. Управление отходами: западная Европа и Россия (сравнительный анализ). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-othodami-zapadnaya-evropa-i-rossiya> (дата обращения: 04.05.2024)
19. Парижское соглашение итоговой документ 21-й Конференции сторон Рамочной конвенции — Организации Объединенных Наций об изменении климата (РКООНИК). URL: [https://unfccc.int/files/meetings/paris\\_nov\\_2015/application/pdf/paris\\_agreement\\_russian\\_.pdf](https://unfccc.int/files/meetings/paris_nov_2015/application/pdf/paris_agreement_russian_.pdf) (дата обращения: 29.04.2024)
20. Пресс-релиз по ОД. Срочные меры по борьбе с изменением климата могут обеспечить пригодное для жизни будущее для всех. URL: [https://www.ipcc.ch/report/ar6/syr/downloads/press/IPCC\\_AR6\\_SYR\\_PressRelease\\_ru.pdf](https://www.ipcc.ch/report/ar6/syr/downloads/press/IPCC_AR6_SYR_PressRelease_ru.pdf) (дата обращения: 17.04.2024)
21. Развитие международного экологического права. URL: [https://spravochnick.ru/mezhdunarodnye\\_otnosheniya/razvitie\\_mezhdunarodnogo\\_ekologicheskogo\\_prava/](https://spravochnick.ru/mezhdunarodnye_otnosheniya/razvitie_mezhdunarodnogo_ekologicheskogo_prava/) (дата обращения: 28.04.2024)
22. Рамочная конвенция ООН об изменении климата (сокр. РКИК, в оригинале — Framework Convention on Climate Change, UN FCCC). URL: [https://www.un.org/ru/documents/decl\\_conv/conventions/climate\\_framework\\_conv.shtml](https://www.un.org/ru/documents/decl_conv/conventions/climate_framework_conv.shtml) (дата обращения: 24.04.2024)

23. Рамочная конвенция ООН об изменении климата. РИА Новости, 31.10.2021. URL: <https://ria.ru/20211031/konvetsiya-1756840004.html> (дата обращения: 24.04.2024)

24. Распоряжение Правительства РФ от 31.08.2002 N 1225-р «Об Экологической доктрине Российской Федерации» // СПС КонсультантПлюс (дата обращения: 21.04.2024)

25. Соколова А. Особенности работы МГЭИК по вопросам климатического изменения. 1 октября 2023. URL: <https://russiancouncil.ru/blogs/a-sokolova/osobennosti-raboty-mgeik-po-voprosam-klimaticheskogo-izmeneniya/> (дата обращения: 27.04.2024)

26. Технологический уклад. URL: <https://bigenc.ru/c/tekhnologicheskii-uklad-f21f29> (дата обращения: 14.04.2024)

27. Указ Президента РФ от 02.07.2021 № 400 «О Стратегии национальной безопасности Российской Федерации» // СПС КонсультантПлюс (дата обращения: 21.04.2024)

28. Указ Президента РФ от 08.02.2021 № 76 (ред. от 23.10.2023) «О мерах по реализации государственной научно-технической политики в области экологического развития Российской Федерации и климатических изменений» (вместе с «Положением о совете по реализации Федеральной научно-технической программы в области экологического развития Российской Федерации и климатических изменений на 2021 - 2030 годы») // СПС КонсультантПлюс (дата обращения: 22.04.2024)

29. Указ Президента РФ от 19.04.2017 № 176 «О Стратегии экологической безопасности Российской Федерации на период до 2025 года» // СПС КонсультантПлюс (дата обращения: 27.04.2024)

30. Федеральный закон от 10.01.2002 N 7-ФЗ (ред. от 25.12.2023) "Об охране окружающей среды" (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.03.2024) // СПС КонсультантПлюс (дата обращения: 26.04.2024)

31. Цели устойчивого развития. Большая российская энциклопедия. URL: <https://bigenc.ru/c/tseli-ustoichivogo-razvitiia-4ce951> (дата обращения: 28.04.2024)

32. 5 Countries That Produce the Most Waste. URL: [https://translated.turbopages.org/proxy\\_u/en-ru.ru.1c07932a-660e925f-25af4277-74722d776562/https/www.investopedia.com/articles/markets-economy/090716/5-countries-produce-most-waste.asp?\\_\\_ya\\_mt\\_enable\\_static\\_translations=1](https://translated.turbopages.org/proxy_u/en-ru.ru.1c07932a-660e925f-25af4277-74722d776562/https/www.investopedia.com/articles/markets-economy/090716/5-countries-produce-most-waste.asp?__ya_mt_enable_static_translations=1) (дата обращения: 29.04.2024)

33. The World Bank. "Solid Waste Management." URL: [https://translated.turbopages.org/proxy\\_u/en-ru.ru.1c07932a-660e925f-25af4277-74722d776562/https/www.worldbank.org/en/topic/urbandevelopment/brief/solid-waste-management?\\_\\_ya\\_mt\\_enable\\_static\\_translations=1](https://translated.turbopages.org/proxy_u/en-ru.ru.1c07932a-660e925f-25af4277-74722d776562/https/www.worldbank.org/en/topic/urbandevelopment/brief/solid-waste-management?__ya_mt_enable_static_translations=1) (дата обращения: 24.04.2024)

## References:

1. Aksenova O.V. The emergence of ecomodernization trends in Russia in the 1990s. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vozniknovenie-ekomodernizatsionnyh-tendentsiy-v-rossii-v-1990-e-gody> (date of application: 04/01/2024)
2. Vasilenko E. Results of the 2021 session of the UNFCCC Subsidiary Bodies. 08/13/2021. URL: <https://russiancouncil.ru/analytics-and-comments/columns/ecology/itogi-sessii-vspomogatelnykh-organov-rkik-2021-goda/> (date of request: 05/01/2024)
3. The Declaration of the UN General Assembly of September 25, 2015 "Transforming our world: The 2030 Agenda for Sustainable Development". URL: <https://docs.cntd.ru/document/420355765> (date of application: 04/11/2024)
4. Report on the emission gap for 2023. UN. The environmental program. URL: <https://www.unep.org/interactives/emissions-gap-report/2023/ru/> (date of access: 04/11/2024)
5. The Law on Nature Protection in the RSFSR // Vedomosti of the Supreme Soviet of the RSFSR. 1960. No. 40. St.586. // SPS ConsultantPlus (date of reference: 04/01/2024)
6. Zotov V.B., Pyshkina A.V. Management of environmental health improvement at the district level. // Municipal Academy. 2023. No. 1. pp. 108-114.
7. The history of environmental rationing. URL: <https://studfile.net/preview/9379581/page:3/> (date of access: 04/21/2024)
8. The results of the COP26 Global Climate Summit. Газета.uz . 11/15/2021. URL: <https://www.gazeta.uz/ru/2021/11/15/cop26/> (date of issue: 04/13/2024)
9. The Johannesburg Declaration on Sustainable Development. URL: [https://www.un.org/ru/documents/decl\\_conv/declarations/decl\\_wssd.shtml](https://www.un.org/ru/documents/decl_conv/declarations/decl_wssd.shtml) (date of application: 04/10/2024)
10. The Kyoto Protocol to the United Nations Framework Convention on Climate Change. Adopted on December 11, 1997. URL: [https://www.un.org/ru/documents/decl\\_conv/conventions/kyoto.shtml](https://www.un.org/ru/documents/decl_conv/conventions/kyoto.shtml) (date of application: 04/21/2024)
11. Convention on the Prohibition of Military or Any Other Hostile Use of Means of Influence on the Natural Environment. Recommended for consideration, signature and ratification by all States by General Assembly resolution 31/72 of December 10, 1976. URL: [https://www.un.org/ru/documents/decl\\_conv/conventions/hostenv.shtml](https://www.un.org/ru/documents/decl_conv/conventions/hostenv.shtml) (date of application: 04/16/2024)
12. Convention for the Prevention of Marine Pollution by Dumping of Waste and Other Materials. URL: [https://www.un.org/ru/documents/decl\\_conv/conventions/dumping.shtml](https://www.un.org/ru/documents/decl_conv/conventions/dumping.shtml) (date of appeal: 04/14/2024)
13. The Constitution of the Russian Federation (adopted by popular vote on 12.12.1993 with amendments approved during the all-Russian vote on 07/01/2020). // SPS ConsultantPlus (date of appeal: 04/25/2024)

14. UN Climate Change Conferences. URL: <https://www.un.org/en/climatechange/un-climate-conferences> (date of reference: 04/24/2024)
15. Makeeva, E. D. Environmental policy of the USSR in the 1960s-1980s: successes, failures and contradictions / E. D. Makeeva. — Text : direct // History and Archaeology : materials of the IV International Scientific Conference (St. Petersburg, July 2017). — St. Petersburg : Svoie publishing House, 2017. — pp. 37-41. URL: <https://moluch.ru/conf/hist/archive/243/12646/> (date of reference: 04/06/2024).
16. Fundamentals of state policy in the field of environmental development of the Russian Federation on the period up to 2030. (approved by the President of the Russian Federation on 30.04.2012) // SPS ConsultantPlus (date of application: 04/11/2024)
17. Padalko O.V. The second life of "unnecessary" biomass. An independent newspaper.06/10/2014. URL: [https://www.ng.ru/ng\\_energiya/2014-06-10/13\\_biomass.html](https://www.ng.ru/ng_energiya/2014-06-10/13_biomass.html) (date of application: 04/19/2024)
18. Падалко О.В. Управление отходами: западная Европа и Россия (сравнительный анализ). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-othodami-zapadnaya-evropa-i-rossiya> (дата обращения: 04.05.2024)
19. Парижское соглашение итоговой документ 21-й Конференции сторон Рамочной конвенции — Организации Объединенных Наций об изменении климата (РКООНИК). URL: [https://unfccc.int/files/meetings/paris\\_nov\\_2015/application/pdf/paris\\_agreement\\_russian\\_.pdf](https://unfccc.int/files/meetings/paris_nov_2015/application/pdf/paris_agreement_russian_.pdf) (дата обращения: 29.04.2024)
20. Пресс-релиз по ОД. Срочные меры по борьбе с изменением климата могут обеспечить пригодное для жизни будущее для всех. URL: [https://www.ipcc.ch/report/ar6/syr/downloads/press/IPCC\\_AR6\\_SYR\\_PressRelease\\_ru.pdf](https://www.ipcc.ch/report/ar6/syr/downloads/press/IPCC_AR6_SYR_PressRelease_ru.pdf) (дата обращения: 17.04.2024)
21. Развитие международного экологического права. URL: [https://spravochnik.ru/mezhdunarodnye\\_otnosheniya/razvitie\\_mezhdunarodnogo\\_ekologicheskogo\\_prava/](https://spravochnik.ru/mezhdunarodnye_otnosheniya/razvitie_mezhdunarodnogo_ekologicheskogo_prava/) (дата обращения: 28.04.2024)
22. Рамочная конвенция ООН об изменении климата (сокр. РКИК, в оригинале — Framework Convention on Climate Change, UN FCCC). URL: [https://www.un.org/ru/documents/decl\\_conv/conventions/climate\\_framework\\_conv.shtml](https://www.un.org/ru/documents/decl_conv/conventions/climate_framework_conv.shtml) (дата обращения: 24.04.2024)
23. Рамочная конвенция ООН об изменении климата. РИА Новости, 31.10.2021. URL: <https://ria.ru/20211031/konventsiiya-1756840004.html> (дата обращения: 24.04.2024)
24. Распоряжение Правительства РФ от 31.08.2002 N 1225-п «Об Экологической доктрине Российской Федерации» // СПС КонсультантПлюс (дата обращения: 21.04.2024)
25. Соколова А. Особенности работы МГЭИК по вопросам климатического изменения. 1 октября 2023. URL: <https://russiancouncil.ru/blogs/a-sokolova/osobennosti-raboty-mgeikro-voprosam-klimaticheskogo-izmeneniya/> (дата обращения: 27.04.2024)
26. Технологический уклад. URL: <https://bigenc.ru/c/tehnologicheskii-uklad-f21f29> (дата обращения: 14.04.2024)
27. Указ Президента РФ от 02.07.2021 № 400 «О Стратегии национальной безопасности Российской Федерации» // СПС КонсультантПлюс (дата обращения: 21.04.2024)
28. Указ Президента РФ от 08.02.2021 № 76 (ред. от 23.10.2023) «О мерах по реализации государственной научно-технической политики в области экологического развития Российской Федерации и климатических изменений» (вместе с «Положением о совете по реализации Федеральной научно-технической программы в области экологического развития Российской Федерации и климатических изменений на 2021 - 2030 годы») // СПС КонсультантПлюс (дата обращения: 22.04.2024)
29. Указ Президента РФ от 19.04.2017 № 176 «О Стратегии экологической безопасности Российской Федерации на период до 2025 года» // СПС КонсультантПлюс (дата обращения: 27.04.2024)
30. Федеральный закон от 10.01.2002 N 7-ФЗ (ред. от 25.12.2023) "Об охране окружающей среды" (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.03.2024) // СПС КонсультантПлюс (дата обращения: 26.04.2024)
31. Цели устойчивого развития. Большая российская энциклопедия. URL: <https://bigenc.ru/c/tseli-ustoichivogo-razvitiia-4ce951> (дата обращения: 28.04.2024)
32. 5 Countries That Produce the Most Waste. URL: [https://translated.turbopages.org/proxy\\_u/en-ru.ru.1c07932a-660e925f-25af4277-74722d776562/https/www.investopedia.com/articles/markets-economy/090716/5-countries-produce-most-waste.asp?\\_\\_ya\\_mt\\_enable\\_static\\_translations=1](https://translated.turbopages.org/proxy_u/en-ru.ru.1c07932a-660e925f-25af4277-74722d776562/https/www.investopedia.com/articles/markets-economy/090716/5-countries-produce-most-waste.asp?__ya_mt_enable_static_translations=1) (дата обращения: 29.04.2024)
33. The World Bank. "Solid Waste Management." URL: [https://translated.turbopages.org/proxy\\_u/en-ru.ru.1c07932a-660e925f-25af4277-74722d776562/https/www.worldbank.org/en/topic/urbandevelopment/brief/solid-waste-management?\\_\\_ya\\_mt\\_enable\\_static\\_translations=1](https://translated.turbopages.org/proxy_u/en-ru.ru.1c07932a-660e925f-25af4277-74722d776562/https/www.worldbank.org/en/topic/urbandevelopment/brief/solid-waste-management?__ya_mt_enable_static_translations=1) (дата обращения: 24.04.2024)

Статья поступила в редакцию 18.04.2024; принята к публикации 13.05.2024

УДК 352.075

DOI: [10.52176/2304831X\\_2024\\_02\\_550](https://doi.org/10.52176/2304831X_2024_02_550)

EDN: [ZOVQQP](https://www.edn.ru/ZOVQQP)

## Малые города Российской Федерации и их современные особенности

## Small towns of the Russian Federation and their modern features



### **Светлана Викторовна Соколова**

ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», доцент кафедры государственного и муниципального управления, кандидат экономических наук, доцент, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7840-1264>, Web of Science Researcher ID: <https://publons.com/researcher/3860997/svetlana-sokolova/>, SPIN-код: 2312-9121, AuthorID: 699477, 109542, Россия, Москва, Рязанский проспект, 99.  
e-mail: [prepodsokolova55@mail.ru](mailto:prepodsokolova55@mail.ru)

### **Svetlana V. Sokolova**

FSBEI HE "State University of Management", Associate Professor of the Department of State and Municipal Administration, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7840-1264>, Web of Science Researcher ID: <https://publons.com/researcher/3860997/svetlana-sokolova/>, SPIN code: 2312-9121, AuthorID: 699477.  
99 Ryazan Avenue, Moscow, Russia, 109542.  
e-mail: [prepodsokolova55@mail.ru](mailto:prepodsokolova55@mail.ru)

**Аннотация.**

Среди городов Российской Федерации выделяются так называемые малые города, составляющие более 70% от общего числа городов. Они присутствуют во всех федеральных округах страны, что делает их изучение весьма актуальным. В работе выделены две группы малых городов – самые многочисленные и самые малочисленные («сверхмалые»), сформулированы причины сохранения их городского статуса, а также дана оценка степени их влияния. Отнесение ряда сверхмалых городов к городам исторического наследия позволяет наметить перспективы их сохранения и развития.

**Ключевые слова.**

Статус города, малые города, «сверхмалые» города, города исторического наследия.

**Введение**

В современной Российской Федерации нет закона, в котором бы четко и однозначно были определены критерии, позволяющие наделять тот или иной населенный пункт статусом города [6].

Поскольку разные страны выбирают различные критерии выделения городов, не может существовать единой общемировой классификации городских населенных пунктов. Самой распространенной в России классификацией является классификация по числу жителей, согласно которой выделяют 5 групп городов: малые, средние, большие, крупные и крупнейшие [8].

**Основная часть**

Самыми многочисленными являются малые города, в которых проживают не более 49999 чел. Среди них можно выделить две группы: самые многочисленные и самые малочисленные малые города. Самые многочисленные среди 799 малых городов, согласно данным Федеральной службы го-

**Abstract.**

Among the cities of the Russian Federation, the so-called small towns stand out, making up more than 70% of the total number of cities. They are present in all federal districts of the country, which makes their study very relevant. The paper identifies two groups of small towns – the most numerous and the smallest ("ultra-small"), formulates the reasons for maintaining their urban status, and assesses the degree of their influence. The attribution of a number of ultra-small cities to cities of historical heritage allows us to outline the prospects for their preservation and development.

**Keywords.**

City status, small towns, "ultra-small" towns, cities of historical heritage.

сударственной статистики на 1 января 2023г., представлены в таблице 1 [2].

Анализ вышеприведенных данных показывает, что самые многочисленные из 10 малых городов с населением от 47,97 до 49,3 тыс. чел., расположены в 6 федеральных округах (по два в Приволжском, Северо-Западном, Центральном и Уральском округах и по одному в Южном и Дальневосточном). Они находятся в разных видах субъектов страны: в восьми областях (по одному в каждой), одном автономном округе (Ямало-Ненецком) и одном крае (Пермском).

Особое значение имеют многочисленные малые города, расположенные в зоне Севера, отличающейся суровыми природно-климатическими условиями, не особенно благоприятными для жизнедеятельности. В ее пределах средняя плотность населения столь мала, что рассчитывается как отношение площади к численности населения, т.е. показывает, сколько десятков или даже сотен квадратных километров северных территорий приходится на каждого ее жителя.

**Таблица 1****Самые многочисленные малые города России на 1 января 2023г.**

Место	Название города и дата основания	Численность (чел.)	Регион РФ	Федеральный округ
1	2	3	4	5
1 место	Жигулёвск	49301	Самарская обл.	Приволжский
2 место	Кингисепп	49005	Ленинградская обл.	Северо-Западный
3 место	Свободный	48789	Амурская обл.	Дальневосточный
4 место	Апатиты	48748	Мурманская обл.	Северо-Западный
5 место	Аксай	48714	Ростовская обл.	Южный
6 место	Салехард	48619	Ямало-Ненецкий авт.окр	Уральский
7 место	Солнечногорск	48489	Московская обл.	Центральный
8 место	Узловая	48301	Тульская обл.	Центральный
9 место	Лесной	48231	Свердловская обл.	Уральский
10 место	Краснокамск	47968	Пермский край	Приволжский

Малые города Севера выступают не только как опорные точки расселения, но и служат своеобразным опытным полигоном для разработки и испытания специализированных технологий не только зоны Севера, но и Арктического Севера. Кроме того, они имеют важное значение и как центры подготовки кадров, поскольку обучение в условиях Севера во многом может решить проблему адаптации работников на предприятия Арктической зоны.

Из приведенной выше таблицы видно, что в зоне Севера России расположены два малых города, причем один из них находится в Европейской части страны (город **Апатиты** в Мурманской области), а другой (**Салехард**) – за Уралом.

У обоих городов много общих черт:

1. Оба населенных пункта получили статус города только в XX веке (Салехард в 1938 г., а Апатиты – в 1966 г.), хотя Салехард вырос из основанной в конце XVI века (1595 г.) крепости и первоначально назывался Обдорск («место при Оби»), а появление поселка железнодорожников на месте современного города Апатиты связано с началом XX века, когда в 1916 году было принято решение о строительстве Мурманской магистрали, а уже в советские годы началось освоение Хибинского месторождения апатито-нефелиновых руд.

2. Оба города сопоставимы по численности населения: в 2023г. в Апатитах проживало всего на 129 человек больше, чем в Салехарде (соответственно 48748 чел. и 48619 чел.).

3. Оба города связаны с добычей полезных ископаемых: название Апатиты четко указывает на то, что именно добывают и перерабатывают, а Салехард является центром Ямало-Ненецкого автономного окру-

га, одного из самых богатых промышленных регионов страны благодаря в первую очередь запасам и добыче природного газа.

4. Оба города в настоящее время являются весьма значимыми научными центрами. Уже через 3 года после принятого решения придать рабочему поселку Апатиты статуса города (1951г.) в 1954г. был основан местный Академгородок, а в 1961г. сюда был перебазирован Кольский филиал РАН. В настоящее время город Апатиты является научной столицей мирового Заполярья, а в Салехарде работает «Научный центр изучения Арктики», созданный в 2010г.

Исходя из практически пятивековой разницы основания городов, город Салехард в 1990 г. был включен в список исторических городов России.

Среди 799 малых городов России 262 имеют население менее 12 тыс. чел., т.е. почти 33% городов этой группы являются исключением по критерию людности. 10 самых малочисленных с населением менее 2,4 тыс.чел. расположены в 10 субъектах федерации и насчитывают от 828 до 2009 чел., причем в двух из них число горожан менее 1 тыс. чел. (таблица 2).

Города, отличающиеся от минимального критерия выделения малых городов более чем в 5 раз, то есть с числом жителей менее 2400 чел., предлагается называть «сверхмалыми» [7].

Из анализа данных таблицы видно, что больше всего сверхмалых городов расположено в субъектах Северо-Западного федерального округа (четыре). По два находятся в Центральном и Сибирском федеральных округах, и по одному – в Дальневосточном и Приволжском. В Южном, Северо-Кавказском и Уральском округах такие малочисленные города отсутствуют.

**Таблица 2**

**Самые малочисленные города России на 1 января 2023г.**

Место	Название города и дата основания	Численность (чел.)	Регион РФ	Федеральный округ
1	2	3	4	5
1 место	Верхоянск 1638г.	828	Респ. Саха (Якутия)	Дальневосточный
2 место	Чекалин 1565г.	935	Тульская обл.	Центральный
3 место	Высоцк 1532г.	1129	Ленинградская обл.	Северо-Западный
4 место	Приморск 1268г.	1436	Калининградская обл.	Северо-Западный
5 место	Островной 1920г.	1487	Мурманская обл.	Северо-Западный
6 место	Артёмовск 1700г.	1510	Красноярский край	Сибирский
7 место	Кедровый 1982г.	1818	Томская обл.	Сибирский
8 место	Сольвычегодск 1492г.	1833	Архангельская обл.	Северо-Западный
9 место	Плёт 1410г.	1896	Ивановская обл.	Центральный
10 место	Горбатов 1565г.	2009	Нижегородская обл.	Приволжский

Доля таких сверхмалых городов составляет менее 1% (0,89%) от общего числа городов Российской Федерации, достигшего 1117 единиц [5].

Анализ вышеприведенных данных показывает, что число сверхмалых городов в Европейской части страны более чем в 2 раза (в 2,3) превышает число аналогичных городов, расположенных за Уралом, однако по их доле в общем числе городов Азиатская и Европейская территории страны вполне сопоставимы (соответственно 3% и 3,9%). Это можно объяснить сильными различиями территорий по общему количеству городов: в рассматриваемых федеральных округах Европейской части страны расположено почти 77% (76,9%) всех российских городов (652 единицы), в то время как на Азиатскую приходится чуть более 23% (23,1%), которые представлены 196 единицами. То есть суммарное число европейских городов трех округов в 3,3 раза больше общего количества городов двух азиатских территорий, что приводит к повышению доли каждого сверхмалого города Сибири и Дальнего Востока.

Сверхмалые города, имея разную площадь, отличаются и по средней плотности населения [3].

Интересно понять, почему, несмотря на несоблюдение современных российских критериев, столь малочисленные населенные пункты в XXI веке сохраняют статус городов. Одна из причин – отнесение к историческим населенным пунктам, в границах которых расположены объекты культурного наследия или составляющие предмет охраны исторического поселения (понятие было введено в РСФСР в 1970г.). Причем число подобных городов не остается неизменным: в 1970г. были выделены 115 исторических городов внутри РСФСР, в 1990г. список включал уже 426 городов, а в 2010г. был сокращен до 41 города (в частности, не вошел город Островной, расположенный в Мурманской области [1]). В настоящее время из 10 самых малочисленных городов России кроме Салехарда к городам исторического наследия отнесены также Плёс и Сольвычегодск, которые схожи временем упоминания в письменных источниках (XIVв.-начало XVв.) и современным количеством горожан (1,85-1,83 тыс. чел.). Различаются города площадью (3 кв.км и 8 кв.км) и, следовательно, средней плотностью населения (616 чел./кв.км и 232 чел./кв.км).

В настоящее время Плёс, на территории которого нет промышленных предприятий, является самым популярным у туристов городом Ивановской области и входит в четверку самых посещаемых туристами малых городов России [4].

Изначально город Сольвычегодск, который впервые упоминается в 1492г., носил название Усолье и располагался недалеко от впадения реки Вычегды (давшей часть названия городу). Вторая часть современного названия связана с первоначальным именем города и основным промыслом горожан – добычей и продажей соли, которая ценилась очень высоко и была не только неотъемлемой частью рациона питания и консервации продуктов, но и символом богатства. Показателем уровня развития и благополучия города было количество церквей, соотнесенных с числом горожан. В XVIII веке в Сольвычегодске насчитывалось 16 церквей, по одной на каждые сто жителей (в XXI веке их осталось только три). Большую выгоду и престиж города создавали ярмарки, которых насчитывалось целых три: Алексеевская в марте, Прокопьевская в июле и Введенская в ноябре.

Однако уже в XVIII веке многие российские торговые пути меняют направления и из-за этого постепенно значение города уменьшается и он превращается в тихий уездный городок, приобретая при этом статус центра искусств Русского Севера в первую очередь благодаря самобытной живописной школе по эмали (Усольская эмаль) и работам местных иконописцев (Строгановская школа).

В настоящее время на территории города сохранились более 30 объектов культурного наследия, в том числе памятники истории и архитектуры, собрание произведений искусства Строгановской школы, народные традиции и ремесла. Кроме того, санаторий «Сольвычегодск» – единственный круглогодичный курорт для детей и взрослых на севере и центре России, имеющий свой сероводородный источник и богатейшие источники высокоминерализированной воды. У города есть большая перспектива стать важнейшим центром туризма, особенно после того, как в 2023 году он стал столицей межрегионального туристского проекта «Серебряное ожерелье России», который включает комплекс маршрутов, объединяющих исторические города одиннадцати субъектов Северо-Запада России,

сумевшие сохранить уникальные памятники культуры и природы.

Образование современных сверхмалых городов России охватывает довольно большой период времени: с XIII по XX века. При этом в письменных источниках упоминания о четырех городах относятся к XVI веку, о двух – к XV и XX векам, и об одном – к XIII, XVII и XVIII векам.

**Самым древним** из малонаселенных городов, связанным с XIII веком, является **Приморск**, расположенный в Калининградской области, а самым «современным» - **Кедровый** в Томской области, который был основан как поселок нефтяников в 1985 году и уже через два года в 1987 году получил статус города.

Город Приморск был заложен на территории Восточной Пруссии в 1268 году как замок епископа Земланда и получил название Шоневик (в переводе «прекрасная бухта»). На протяжении XIV века, город, получивший этот статус в 1305 г., неоднократно менял свое название: он назывался Бишофсхузен («обитель епископа»), позднее – Бишхузен, с 1360 г. – Фишхузен («рыбный дом»), поскольку главным источником оставалась рыбная ловля. В середине XV века (с 1453 г.) он получил название Фишвзен. В 1510 г. в результате сильного шторма образовался пролив, отделивший косу от материка, что сильно ударило по экономике города, поскольку до этого через него проходили все торговые суда, идущие вдоль косы в Кёнигсберг (современный Калининград), а после природного катаклизма торговля переместилась к городу, который сейчас называется Балтийск (что способствовало его стремительному развитию).

После победы Советского Союза во второй мировой войне город вошел в состав СССР, а осенью 1946 г. был переименован в Приморск по расположению на берегу Калининградского залива Балтийского моря. Причем первыми жителями стали всего 195 человек. В постсоветское время Приморск менял свой статус: с 2005 г. по 2008 г. он был поселком городского типа вследствие уменьшения числа жителей, а в 2008 г. вновь получил статус города.

В настоящее время, как и раньше, благодаря местоположению, большое место в экономике города занимает промышленное рыболовство, а перспективы развития связаны также с янтарной отраслью, вернее, с разработкой расположенных ря-

дом с городом природных месторождений балтийского янтаря, в том числе и открытым способом. Так, в Приморском карьере ежегодно находят более десятка крупных янтарных самородков весом около одного килограмма, которым присваиваются персональные имена. Один из таких крупных янтарных камней, добытый накануне Дня медицинского работника был назван «Гиппократом» в честь древнегреческого целителя, заложившего основы врачебной этики.

Летом огромное значение имеет туризм, поскольку город расположен у основания Балтийской косы. С одной стороны города находится залив, а с другой – море, что способствует активному развитию летнего отдыха. Кроме того, сохранились небольшая часть руин средневекового замка XIII века и уникальный действующий пешеходный мост, который ни разу не перестраивался с момента возведения в 1894 году. По названию административно-территориальной единицы «амт», используемой в ряде западноевропейских стран, которая примерно соответствует российским «уезду» или «району», мост называется «Амтским». Он выполнен из стали, отличается технической хитростью (откидными пластинами на середине моста) и считается самым маленьким разводным мостом в Европе, поскольку разводится на расстояние около 0,5 м, необходимое для прохода рыбацких лодок с мачтами. Туризм выступает важнейшим источником дохода города и является перспективным направлением его развития.

### Заключение

Среди 1117 городов России самыми часто встречающимися и составляющими более 70% от их общего числа составляют малые города, среди которых можно выделить группу так называемых «сверхмалых городов», если число их жителей не превышает 2,4 тысячи человек. Несмотря на выпадения из общего правила выделения городов, 10 подобных городов и в XXI веке сохраняют свой статус. Самые многонаселенные малые города играют важную роль на территории зоны Севера страны, где они, образованные на базе разведанных полезных ископаемых, выступают в настоящее время и как крупные научные центры. Причем каждый из таких сверхмалых городов уникален и имеет большие перспективы развития в XXI веке.

**Список источников:**

1. Приказ Минкультуры РФ N 418, Минрегиона РФ N 339 от 29.07.2010 "Об утверждении перечня исторических поселений" - <https://normativ.kontur.ru/document?moduleId=1&documentId=163913&ysclid=lw9x28tb5r315843753>
2. Группировка числа городов по численности населения, проживающего в них, на 1 января 2023 года. - Федеральная служба государственной статистики, таблица 17 – [rosstat.gov.ru/storage/mediabank/BUL\\_MO\\_2023.xlsx](https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/BUL_MO_2023.xlsx)
3. Лаппо Г.М. Города России : Взгляд географа. — М., Новый хронограф, 2012. — С. 246. — 504 с.
4. Лучшие Города России По Числу Туристов На Жителя — ТурСтат. Июнь 18, 2020 - <https://web.archive.org/web/20200618180936/http://turstat.com/populatowntouristrussia>
5. Местное самоуправление: энциклопедия. 2-е изд. доп. и перераб./ под общ. ред. проф. В.Б. Зотова. - Москва: РМА, 2014. - 936 с.
6. Соколова С.В. К вопросу о критериях выделения городов: статья // Градостроительное право, 2020. - №3. - С.26-34
7. Соколова С.В. Малые города Российской Федерации и их современная география: статья // Градостроительное право, 2024. - №1. - С.18-22
8. Соколова С.В., Шапошников С.В. Урбанизация и современные агломеративные системы: учебное пособие. – Москва, ГУУ, 2020. – 105 с.

**References:**

1. Order of the Ministry of Culture of the Russian Federation N 418, Ministry of Regional Development of the Russian Federation N 339 dated July 29, 2010 "On approval of the list of historical settlements" - <https://normativ.kontur.ru/document?moduleId=1&documentId=163913&ysclid=lw9x28tb5r315843753>
2. Grouping the number of cities by the population living in them as of January 1, 2023. - Federal State Statistics Service, table 17 – [rosstat.gov.ru/storage/mediabank/BUL\\_MO\\_2023.xlsx](https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/BUL_MO_2023.xlsx)
3. Lappo G.M. Cities of Russia: A geographer's view. - M., New Chronograph, 2012. - P. 246. - 504 p.
4. Best Cities in Russia By Number of Tourists Per Resident - TurStat. June 18, 2020 - <https://web.archive.org/web/20200618180936/http://turstat.com/populatowntouristrussia>
5. Local government: encyclopedia. 2nd ed. additional and revised/under the general editorship of Prof. V.B. Zotov. - Moscow: RMA, 2014. - 936 p.
6. Sokolova S.V. On the issue of criteria for identifying cities: article // Urban planning law, 2020. - No. 3. - P.26-34
7. Sokolova S.V. Small towns of the Russian Federation and their modern geography: article // Urban planning law, 2024. - No. 1. - P. 18-22
8. Sokolova S.V., Shaposhnikov S.V. Urbanization and modern agglomerative systems: a textbook. – Moscow, State University of Medicine, 2020. – 105 p.

УДК 352.075.

DOI: [10.52176/2304831X\\_2024\\_02\\_556](https://doi.org/10.52176/2304831X_2024_02_556)

EDN: [ZQDUUK](https://www.edn.ru/ZQDUUK)

## Анализ изменений полномочий органов местного самоуправления в России в рамках проводимой реформы системы местного самоуправления

Analysis of changes in the powers of local self-government bodies in Russia within the framework of the ongoing reform of the local self-government system



**Сираждинов Рифат Жамалетдинович**

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

**Rifat Zh. Sirazhdinov**

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

**Аннотация.**

Механизмы взаимодействия государственных органов управления и органов местного самоуправления (далее ОМСУ) подвергаются значительным изменениям, причем происходит это практически во всем мире. В систему публичной власти Российской Федерации входит и система самоуправления, настройка взаимоотношений которой с органами государственного управления происходит в настоящее время. Предметом рассмотрения настоящей работы является исследование тенденций в полномочиях органов местного самоуправления в системе публичной власти. В работе исследуются реформа системы местного самоуправления в рамках организации публичной власти в субъектах федерации. Анализ изменений, проводимых в последние годы в полномочиях по реализации вопросов местного значения, позволил сделать выводы о их перераспределении в пользу органов государственного управления субъектов федерации.

**Ключевые слова.**

Органы государственного управления, органы местного самоуправления, полномочия, компетенции, организация публичной власти в субъектах федерации.

**Введение**

Местное самоуправление относится к организационным системам управления, которые предполагают присутствие такого элемента как механизмы функционирования, в рамках которого в свою очередь должны рассматриваться: совокупность правил, законов и процедур, регламентирующих взаимодействие участников организационной системы. Однако чаще всего в рамках функционирования системы местного самоуправления он (механизм) рассматривается как совокупность процедур принятия управленческих решений. Именно с этой концепцией местного самоуправления рассматривается в большинстве нормативных актов и научной литературе.

В Российской Федерации, как в любой сложной системе управления, включающей два уровня государственного управления и уровень местного самоуправления, происходит настройка как организационных, так и методических механизмов взаимодействия органов го-

**Abstract.**

The mechanisms of interaction between state government bodies and local self-government bodies (hereinafter referred to as local self-government bodies) are undergoing significant changes, and this is happening almost all over the world. The system of public power of the Russian Federation also includes a system of self-government, the relationship of which is being adjusted with government bodies at the present time. The subject of this work is the study of trends in the powers of local governments in the system of public authority. The work examines the reform of the local government system within the framework of the organization of public power in the constituent entities of the federation. An analysis of the changes carried out in recent years in the powers to implement issues of local importance has allowed us to draw conclusions about their redistribution in favor of government bodies of the constituent entities of the federation.

**Keywords.**

Government bodies, local government bodies, powers, competencies, organization of public authority in the constituent entities of the federation.

сударственного муниципального и управления.

Эти процессы затрагивают все уровни управления даже государственного, то есть между федеральным и субъектом федерации. В начальный период формирования российской государственности в период согласования договоров об разграничения полномочий между федерацией и субъектами федерации. Причем из-за различий между статусами субъектов федерации содержание этих полномочий также имело место. Эти противоречия пытались разрешить путем заключения договоров о разграничении полномочий между федеральным центром и субъектами федерации, согласно принятой Конституции Российской Федерации в 1993 году [1].

**Теоретические исследования**

В научной и учебной литературе, посвященной вопросам организации местного самоуправления с точки зрения управленческой науки, безусловно рассма-

триваются различные подходы к ней (организации), но преобладает точка зрения, выраженная в регламентации органов местного самоуправления в решении определенного круга вопросов, касающихся функционирования местного сообщества [2;3].

Так в учебнике «Система муниципального управления», отмеченного Государственной премией и являющегося одним из базовых при подготовке специалистов по государственным и муниципальным управлениям проводится подробный анализ сфер деятельности ОМСУ, по результатам чего и строится организационная структура управления муниципального образования. При этом в упомянутом учебнике не рассматривается возможность управления в сферах, которые выделило местное сообщество самостоятельно.

Другие авторы предлагают оптимизировать круг решаемых вопросов, которые относятся к компетенции ОМСУ. Основной причиной этого подхода, по нашему мнению является дефицит финансовых ресурсов муниципального управления.

### **Основная часть**

Как показывает анализ мировой практики функционирования местного самоуправления даже в странах, имеющих длительный период его успешного существования, идет настройка его механизмов. Так в некоторых странах начали внедрять двухуровневую систему местного самоуправления в городах, особенно в крупных. При этом полномочия ОМСУ на всех уровнях были формально разделены, но даже в этом случае они (ОМСУ) даже в рамках налаженной системы их финансирования столкнулись с дефицитом финансовых средств в полноценном объеме. В любой стране даже в развитой не может постоянно повышаться налоговая нагрузка, что привело к укрупнению ОМСУ.

В Российской Федерации опыта функционирования ОМСУ было недостаточно

для обеспечения их в единой системе публичной власти, что чаще всего приводило к противоречиям между уровнями государственного и муниципального управления.

Однако противоречия между уровнями управления касаются не только государственного, но самоуправления и государственного.

Согласно одному из первых нормативных актов, установивших системный подход к организации деятельности ОМСУ-154-ФЗ от 28 августа 1995 года, были сформулированы полномочия ОМСУ для решения вопросов местного значения и определены пределы участия федеральных органов управления и органов управления субъектов федерации [4].

Круг вопросов местного значения, подлежащих решению ОМСУ, согласно указанному федеральному закону, подлежат решению за счет собственных средств из муниципального бюджета и внебюджетных фондов. Для обеспечения аккумуляции финансовых средств в муниципальном бюджете и внебюджетных фондов, формируемых целевым образом для финансирования определенных решений.

В этом же законе были достаточно обоснованно были сформулированы формы непосредственного участия населения в организации самоуправления в муниципальных образованиях. Однако, как показал дальнейший опыт функционирования системы местного самоуправления финансовых ресурсов, аккумулируемых в местных бюджетах и внебюджетных фондах, оказалось недостаточно для реализации ими (органами местного самоуправления) своих полномочий в полном объеме.

Однако, как следует из сложившейся ситуации в системе государственного управления, которая заключалась в недостаточных возможностях финансирования полномочий, зафиксированных в нормативных актах, что приводило к нормативному творчеству органов управления как

на региональном уровне, так и местном. Это творчество заключалось во внедрении целого комплекса налогов и сборов, которые значительно ограничивали инициативу хозяйствующих субъектов в развитии экономики и вследствие чего снижались доходы не только местных бюджетов, но федеральных и региональных.

Именно эта ситуация привела к тому, что необходимо было принимать нормативные акты, устанавливающие универсальные принципы формирования доходов бюджетов всех уровней. Именно по этой причине были приняты Бюджетный и Налоговый кодексы [5;6].

Организационные противоречия, вызванные несогласованностью полномочий, потребовали изменения в основах деятельности ОМСУ. В целях уточнения полномочий ОМСУ 06.10.2003 г. был принят новый базовый закон № 131-ФЗ [7].

Согласно принятым нормам закона были уточнены территориальные принципы организации местного самоуправления. На первом этапе была установлена возможность организации двух уровней местного самоуправления, согласно которой поселения, как городские, так и сельские входили структурно в муниципальные районы. При этом полномочия поселений и районов были разграничены. Так вопросы межселенного характера были отнесены к компетенции районов. В частности, вопросы организации транспортного обслуживания населения между населенными пунктами были отнесены к полномочиям районов.

Полномочия и в других сферах также были разграничены. Если муниципальные районы должны были организовывать работу по обращению с твердыми коммунальными отходами, то поселения лишь принимают участие в этом.

Некоторые полномочия ОМСУ, установленные в 154-ФЗ для поселений в части организации дошкольного и среднего образования были за ними установлены, то 131-ФЗ эти полномочия были перерас-

пределены в пользу муниципальных районов [7].

Кроме того, значительная часть вопросов, касающихся социальной сферы, также была перераспределена в пользу муниципальных районов.

Одной из основных причин упомянутых изменений были вызваны банальной причиной- отсутствием финансовых ресурсов для реализации вопросов местного значения. Другой причиной, по нашему мнению явилось отсутствие необходимых компетенций и профессиональных навыков у муниципальных служащих. В период становления ОМСУ с середины 90-х годов началось разгосударствление не только имущества, но функций в системе публичной власти. В это же время началась подготовка кадров для ОМСУ.

ОМСУ согласно предоставленным возможностям по разработке нормативных актов регулирования деятельности, активно использовали возможности по реализации «англосаксонской модели». Так, в частности, в рамках ОМСУ использовали возможности по установлению двухуровневой системы местного самоуправления. Однако при его (ОМСУ) организации руководители на муниципальном уровне управления не учли ограниченность финансовых ресурсов при действующей систем налогообложения и перераспределения их согласно российской бюджетной систем в пользу федерального.

В мировой практике ОМСУ на двух уровнях уже реализовывалась в других странах, однако, этот опыт показал неэффективность ее в рамках организации единой системы публичной власти.

Упомянутые недостатки, выявленные в процессе реализации принципов организации местного самоуправления, привели к большому количеству изменений в систем нормативных актов регулирующих его (местное самоуправление).

За весь период действия 131-ФЗ было внесено огромное количество изменений, которые вносились 145 раз. Причем

вносились эти изменений пакетным образом, то есть вносились сразу изменения в несколько разделов сразу.

Однако наиболее существенным изменениям, по нашему мнению, были внесены после 2014 года. Именно после этого года начали вноситься изменения касающиеся, нормативного регулирования ОМСУ в пределах субъекта федерации их нормативными актами. То есть вопросы местного значения, которые могут реализовывать ОМСУ для в целях организации местных сообществ и населения фактически должны быть подтверждены нормативными актами субъекта федерации. Таким образом, принятые нормы в упомянутом законе нарушают нормы Российской Конституции.

Наиболее заметным нарушением конституционных положений в части деятельности ОМСУ наблюдается в организации форм непосредственного участия населения в МСУ.

Так для организации местного референдума необходимо организовать процедуру, которая регулируется нормативным актом субъекта федерации. Согласно 131-ФЗ ответственность по организации местного референдума возложена на органы государственного управления субъекта федерации.

Таким образом, местный референдум может быть отложен или отменен в случае отсутствия финансовых ресурсов на финансирование мероприятий по организации местного референдума.

Кроме того, такая же процедура предполагается для организации других способов непосредственного участия населения в организации МСУ.

Дальнейшее развитие МСУ в Российской Федерации выявила существенные недостатки в функционировании всей системы публичной власти. Некоторые решения, которые должны быть приняты оперативно, особенно, касающиеся социальной сферы, из-за наличия двухуровневой системы МСУ, представительные

органы, функционирующие на непостоянной основе, затягивали их решение, что вызывало недовольство населения.

Для устранения выявленных недостатков в системе функционирования системы местного самоуправления в некоторых субъектах федерации начались реформы его территориальной организации. В частности, в Московской области началась административная реформа в 2016 году, приведшая к ликвидации двухуровневой системы муниципального управления. В конечном итоге рамках функционирования системы публичной власти в Московской области были образованы исключительно городские округа и ликвидированы муниципальные районы и поселения. Проведенная реформа территориальной организации ОМСУ привела в некоторых случаях к снижению эффективности функционирования системы муниципального управления, выразившееся в отчуждении муниципальных служащих от населения. С целью ликвидации выявленного недостатка в рамках городских округов были созданы территориальные отделы, работающие строго по расписанию в среднем 2-3 дня в неделю. При этом транспортная подвижность населения увеличилась за счет повышения количества поездок жителей в центр городского округа. При этом, как показал проведенный анализ численность муниципальных служащих и муниципальных депутатов сократилась. Что касается муниципальных депутатов необходимо учесть, что большая часть из них работает на непостоянной основе, поэтому значительной экономии финансовых средств при проведении организационной реформы ОМСУ не произошло.

Ранее в своих работах мы уже исследовали функции и полномочия ОМСУ при реализации вопросов местного значения и соответствие их структуры бюджетным обязательствам и выявили их несоответствие [8;9].

Подобный морфологический анализ, проведенный другими авторами, также

выявил несоответствие заявленным полномочиям выделенных финансовых ресурсов. Причем этот анализ проводился как в отношении тенденций в Российской практике, так и мировой [10;11].

В рамках реформы системы публичной власти в России в целом и в субъектах федерации, были подготовлены значительные изменения в принципах организации местного самоуправления связанные, прежде всего, со структурными изменениями в типах муниципальных образований и ликвидации двухуровневой системы ОМСУ во всех субъектах федерации и приведение номенклатуры к трем типам: городские; муниципальные округа и муниципальные образования городов федерального значения. Таким образом, в рамках всей Российской Федерации решили использовать опыт административных реформ, проведенных в некоторых субъектах федерации без детального анализа их результатов, что явилось достаточно необходимой паузой в проведении их (реформ) в настоящее время [12;13].

Несмотря на большое количество изменений в базовых нормативных актах, регулирующих сферу деятельности ОМСУ, вызванных настройкой механизма функционирования местного самоуправления в системе публичной власти до настоящего времени в них (нормативных актах) не учитываются возможности по инициализации решения новых вопросов, связанных с функционированием местных сообществ и общественных объединений граждан на конкретных территориях. Эта возможность по инициализации вопросов местного значения предусмотрена в Российской Конституции, но фактически она (инициатива) труднореализуема из-за существенных ограничений в федеральных законах.

### **Заключение**

Последние годы свидетельствуют об усилении внимания к функционированию системы местного самоуправления,

которое является элементом системы публичной власти. Это выражается в произошедших изменениях в больших количествах практически по значительному кругу проблем. В этих изменениях порой происходили изменения, носящие системный характер. Так, в частности, в формах непосредственного участия населения в местном самоуправлении и организации их реализации фактически были изменены по сравнению с первоначальным вариантом.

Во всех изменениях норм функционирования местного самоуправления в Российской Федерации в недостаточной мере учтены возможности населения по реализации своих конституционных прав в части решения вопросов функционирования местных сообществ за счет своих средств и возможностей.

#### Список источников:

1. Конституция Российской Федерации (принята на всенародном голосовании 12 декабря 1993 г.) (с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 1 июля 2020 г.) [Электронный ресурс]. Режим доступа. <https://ivo.garant.ru/#/document/10103000/paragraph/52419:0> (дата обращения 13.04.2024)
2. Система муниципального управления Zotov V.B., Babun R.V., Balandina S.V., Kirillova A.N., Kovalenko E.G., Musinova N.N., Roy O.M., Sapozhnikov A.A., Semkina O.S. (6-е издание, исправленное и дополненное) Москва, 2021. 680 с.
3. Юркова С.Н. К вопросу об оптимизации компетенции муниципальных образований // Местное право 2023 N 5 с. 11-18
4. Федеральный закон от 28 августа 1995 г. N 154-ФЗ "Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации" [Электронный ресурс]. Режим доступа. <https://ivo.garant.ru/#/document/3960987/paragraph/12191:0> (дата обращения 13.04.2024)
5. Бюджетный кодекс Российской Федерации от 31 июля 1998 г. N 145-ФЗ (БК РФ) (с изменениями и дополнениями) [Электронный ресурс]. Режим доступа. <https://ivo.garant.ru/#/document/12112604/paragraph/10692866:0> (дата обращения 13.04.2024)
6. Налоговый кодекс Российской Федерации (НК РФ) (с изменениями и дополнениями) [Электронный ресурс]. Режим доступа. <https://ivo.garant.ru/#/document/10900200/paragraph/4:0> (дата обращения 13.04.2024)
7. Федеральный закон от 6 октября 2003 г. N 131-ФЗ "Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации" (с изменениями и дополнениями) [Электронный ресурс]. Режим доступа. <https://ivo.garant.ru/#/document/186367/paragraph/3555106:0> (дата обращения 13.04.2024)
8. Сираждинов Р.Ж. Изменения функций органов местного самоуправления // В сборнике: Инновационное развитие экономики России: Вызовы и решения. материалы IV Всероссийской научно-практической конференции. Москва, 2022. С. 371-377.
9. Сираждинов Р.Ж. 2022: Реформа системы местного самоуправления в России // Муниципальная академия. 2022. № 2. С. 99-105.
10. Zotov V.B., Isaeva M.I. Вопросы местного самоуправления в современных Российских и иностранных исследованиях // Муниципальная академия. 2023. № 3. С. 11-16.
11. Musinova N.N. Особенности современного этапа реформирования местного самоуправления В сборнике: Роль местного самоуправления в развитии государства на современном этапе. Материалы VII Международной научно-практической конференции. Москва, 2022. С. 281-284.
12. Zotov V.B. Роль местного самоуправления в развитии Российского государства на современном этапе: Проблематический и прогностический анализ, рекомендации // Муниципальная академия. 2021. № 1. С. 44-53
13. Musinova N.N. Местное самоуправление в современной России: Ключевые задачи очередной реформы В сборнике: Инновационное развитие экономики России: Вызовы и решения. материалы IV Всероссийской научно-практической конференции. Москва, 2022. С. 351-356.

#### References:

1. The Constitution of the Russian Federation (adopted by popular vote on December 12, 1993) (with amendments approved during the all-Russian vote on July 1, 2020) [Electronic resource]. Access mode. <https://ivo.garant.ru/#/document/10103000/paragraph/52419:0> (accessed 04/13/2024)
2. System of municipal government Zotov V.B., Babun R.V., Balandina S.V., Kirillova A.N., Kovalenko E.G., Musinova N.N., Roy O.M., Sapozhnikov A. A., Semkina O.S. (6th edition, corrected and expanded) Moscow, 2021. 680 p.
3. Yurkova S.N. On the issue of optimizing the competence of municipalities // Local law 2023 N 5 p. 11-18
4. Federal Law of August 28, 1995 N 154-FZ "On the General Principles of the Organization of Local Self-Government in the Russian Federation" [Electronic resource]. Access mode. <https://ivo.garant.ru/#/document/3960987/paragraph/12191:0> (accessed 04/13/2024)
5. Budget Code of the Russian Federation of July 31, 1998 N 145-FZ (BK RF) (with amendments and additions) [Electronic resource]. Access mode. <https://ivo.garant.ru/#/document/12112604/paragraph/10692866:0> (accessed 04/13/2024)
6. Tax Code of the Russian Federation (TC RF) (with amendments and additions) [Electronic resource]. Access mode. <https://ivo.garant.ru/#/document/10900200/paragraph/4:0> (date accessed 04/13/2024)
7. Federal Law of October 6, 2003 N 131-FZ "On the General Principles of the Organization of Local Self-Government in the Russian Federation" (with amendments and additions) [Electronic resource]. Access mode. <https://ivo.garant.ru/#/document/186367/paragraph/3555106:0> (accessed 04/13/2024)
8. Sirazhdinov R.Zh. Changes in the functions of local governments // In the collection: Innovative development of the Russian economy: Challenges and solutions. materials of the IV All-Russian scientific and practical conference. Moscow, 2022. pp. 371-377.
9. Sirazhdinov R.Zh. 2022: Reform of the local government system in Russia // Municipal Academy. 2022. No. 2. P. 99-105.
10. Zotov V.B., Isaeva M.I. Issues of local self-government in modern Russian and foreign studies // Municipal Academy. 2023. No. 3. pp. 11-16.
11. Musinova N.N. Features of the modern stage of local government reform In the collection: The role of local government in the development of the state at the present stage. Materials of the VII International Scientific and Practical Conference. Moscow, 2022. pp. 281-284.
12. Zotov V.B. The role of local government in the development of the Russian state at the present stage: Problematic and prognostic analysis, recommendations // Municipal Academy. 2021. No. 1. P. 44-53
13. Musinova N.N. Local self-government in modern Russia: Key tasks of the next reform In the collection: Innovative development of the Russian economy: Challenges and solutions. materials of the IV All-Russian scientific and practical conference. Moscow, 2022. pp. 351-356.

УДК 37.014.5

DOI: [10.52176/2304831X\\_2024\\_02\\_563](https://doi.org/10.52176/2304831X_2024_02_563)

EDN: ZYOULE

## Трансформация системы дополнительного профессионального образования в новых регионах Российской Федерации

## Transformation of the system of additional professional education in new regions of the Russian Federation



**Ольга Сергеевна Харитоновна,**

канд. экон. наук, доцент, директор института  
дополнительного профессионального образования и  
дистанционного обучения

**Kharitonova Olga Sergeevna,**

Candidate of Economics, Associate Professor, Director of the  
Institute of Additional vocational education and distance  
learning



**Шумакова Наталья Викторовна,**

старший преподаватель  
Федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение высшего образования «Луганский  
государственный университет им. Владимира Даля»  
г. Луганск, Луганская Народная Республика  
e-mail: [incubator-org@yandex.ru](mailto:incubator-org@yandex.ru)

**Shumakova Natalya Viktorovna,**

Senior Lecturer, Federal State Budget Educational Institution of  
Higher Education  
"Lugansk State university. Vladimir Dahl, Lugansk  
e-mail: [incubator-org@yandex.ru](mailto:incubator-org@yandex.ru)

#### **Аннотация.**

Статья раскрывает особенности трансформации дополнительного профессионального образования в контексте интеграции новых регионов в образовательное пространство Российской Федерации. Сгруппированы основные факторы, влияющие на развитие системы ДПО в современных условиях. Выделены актуальные направления подготовки по специальностям, востребованным в обозримой перспективе.

#### **Ключевые слова.**

Развитие дополнительного профессионального образования, факторы, влияющие на систему дополнительного профессионального образования, перспективные направления.

#### **Abstract.**

In the article the peculiarities of the transformation of additional vocational education in the context of the integration of new regions into the educational space of the Russian Federation are revealed. The main factors influencing the development of the DPO system in modern conditions are grouped. The current directions of training in specialties that are in demand in the foreseeable future are highlighted.

#### **Keywords.**

Development of additional vocational education, factors influencing the system of additional vocational education, promising areas.

### **Постановка проблемы**

Становление такого сегмента в образовательном пространстве как профессионального переподготовка или повышение квалификации в современных условиях является важной мерой устранения несоответствия на рынке труда и образования. Очевидно, что в условиях нестабильности, угроз и вызовов стратегического характера, система подготовки кадров должна быстро адаптироваться к таким изменениям. В настоящее время образование и обучение взрослых зачастую рассматривается в комплексе стратегического развития территорий, регионов и государства в целом.

### **Анализ последних исследований**

Стратегический анализ процессов, которые происходят в системе дополнительного профессионального образования проводился в работах отечественных и зарубежных ученых, среди которых можно отметить труды Павленко О., Морошкиной М.В., Мурашкиной Л.В., Коршунова И.А., Гапоновой О. С., Колыхматова В. И., Ободца Р.В. и др. [1-5]. Однако большинство исследований авторов связано с действующими стратегиями развития организаций, которые ориентированы на базовые потребности и запросы аудитории на повышение квалификации и переподготовку. В рамках планов развития системы ДПО, в большинстве случаев, нивелируются задачи, связанные с разработкой программ переподготовки по новым востребованным в будущем профессиям. Особенно данная проблема набирает своей акту-

альности в период становления экономики ЛНР, так в своей статье Долгих В.В. отмечает «...На состояние производственных отношений ЛНР влияет географическая близость территорий с меньшим уровнем транспортных расходов, что положительно отражается на себестоимости и формировании цен на продукцию, её конкурентоспособности...»[10]. Именно кооперационные связи требует подготовки новых специалистов, способных быстро адаптировать интеграционные процессы ЛНР в российское социально-экономическое пространство. Поэтому, системное управление сферой дополнительного профессионального образования требует разработки стратегических и тактических целей развития, а также механизмов их реализации.

Исходя из вышеизложенного целью исследования является определение стратегических факторов, которые способствуют трансформации системы ДПО новых регионов, в том числе Луганской Народной республики.

### **Основное содержание статьи**

В процессе проработки основных направлений развития системы ДПО в новых экономических условиях необходимо учитывать основные факторы влияния, к которым относятся: экономические; политические; действующее нормативно-правовое поле; научные школы; технологические; климатические; социальные; демографические; эпидемиологические; инфраструктурные. Группировка факторов приведена на рис.1.

### Стратегические факторы, способствующие трансформации ДПО



**Рисунок 1. Группировка стратегических факторов, способствующих трансформации системы ДПО**

Влияние вышеуказанных факторов на адаптацию программ профессиональной переподготовки или повышения квалификации, априори, может быть как положительным, так и отрицательным в силу различных причин. Поэтому группировка и оценка их влияния занимает важное место в процессе разработки тактических и стратегических направлений развития.

В настоящее время в сфере образования активизировались процессы интеграции нового субъекта ЛНР в образовательную систему Российской Федерации, что предполагает переход образовательных организаций высшего образования на новые стандарты. Это, в свою очередь, накладывает обязательства по изучению финансово-экономических, материально-технических, информационно-инвестиционных, кадрово-интеллектуальных, инфраструктурных и других возможностей развития сферы дополнительного образования на новых территориях.

Стратегические ориентиры развития дополнительного профессионального образования должны базироваться на понимании тенденций развития рынка труда и востребованности новых профессий. Анализ современных и востребованных профессий в России и в мире позволил сформировать ТОП-6 наиболее перспективных профессий на 10 лет. К ним отнесены следующие профессии:

1. Хирурги, биохимики, биоинженерия, медтехника и медицина в целом.
2. Программисты, аналитики.
3. Профессии, связанные с креативностью, творчеством, и созданием контента.
4. Психологи и массажисты.
5. Социальные работники, няни и сиделки.
6. Онлайн - преподаватели.

В современных условиях развития цифрового общества следует отметить, «...что рынок труда, как и многие другие рынки, трансформируется, следуя за развитием технологий и изменением в различных областях деятельности. На данный момент драйверами этой трансформации, безусловно, являются нанотехнологии, робототехника, информационные технологии и разработка, искусственный интеллект, машинное обучение, архитектура, биотехнологии, энергетика, генетика и медицина. Причем они будут развиваться не самостоятельно, а дополняя друг друга...» [7].

В данном случае, программы повышения квалификации или профессиональной переподготовки будут активно востребованы, если в них будут включаться определенные конкурентные преимущества в виде новых дисциплин с привлечением практиков в штатное обеспечение программ. То есть важно в ускоренном темпе быстро адаптироваться и перестраиваться под требования рынка труда будущего.

На основе проведенного мониторинга востребованных профессий будущего [7], а также лучших профессий 2023 года в РФ [9] сформирован перечень востребованных профессий на следующее десятилетие [7,6]. В такое перечень попали специальности будущего: проектировщик «умной» среды, биоинженер, специалист по обеспечению кибербезопасности, нейрорпсихолог, биоинформатик, специалист генной инженерии, специалисты по дизай-

ну и архитектуре виртуальной реальности. Такой список можно постоянно расширять и формировать основу стратегического планирования при разработке программ профессионального и дополнительного образования. Исходя из представленных тенденций на рынке труда проведем SWOT – анализ и составим матрицу развития программ в системе ДПО нового региона Российской Федерации – Луганская Народная Республика (таблица 1)

Таблица 1

**Матрица SWOT-анализа отрасли ДПО в Луганской Народной Республике (ЛНР)**

<p><b>Сильные:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- наличие конкурентоспособных образовательных организаций, осуществляющих ДПО;</li> <li>- ориентация на высокое качество предоставления услуги;</li> <li>- квалифицированный научно-педагогический состав;</li> <li>- имидж образовательных организаций, осуществляющих ДПО;</li> <li>- наличие современной материально-технической базы.</li> </ul>	<p><b>Слабые:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- отсутствие маркетинговых исследований;</li> <li>- формирование групп слушателей на уровне ниже себестоимости.</li> <li>- отсутствие информации касательно финансирования организаций ДПО</li> <li>- отсутствует возможность привлечения специалистов высокого уровня для повышения качества образовательных программ.</li> </ul>
<p><b>Возможности:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- снижение себестоимости на основе применения цифровых технологий обучения;</li> <li>- получение российской аккредитации;</li> <li>- выведение новых полностью цифровых образовательных услуг для рынка соседних регионов РФ;</li> <li>- введение новых программ подготовки кадров, необходимых в краткосрочной перспективе для данного региона.</li> </ul>	<p><b>Угрозы:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- снижение уровня покупательской способности целевых потребителей;</li> <li>- повышение уровня требований к качественным характеристикам программы;</li> <li>- нестабильность нормативно-правового поля;</li> <li>- риск недофинансирования определенных программ в рамках государственного задания;</li> <li>- ухудшение демографической ситуации;</li> <li>- обострение военно-политической обстановки.</li> </ul>

Стратегические ориентиры развития дополнительного профессионального образования должны базироваться на понимании тенденций развития рынка труда и востребованности новых профессий. Анализ современных и востребованных профессий в России и в мире позволил сформировать ТОП-6 наиболее перспективных профессий на 10 лет. К ним отнесены следующие профессии:

1. Хирурги, биохимики, биоинженерия, медтехника и медицина в целом.
2. Программисты, аналитики.
3. Профессии, связанные с креативностью, творчеством, и созданием контента.
4. Психологи и массажисты.
5. Социальные работники, няни и сиделки.
6. Онлайн - преподаватели.

Опираясь на исследования, проводимые Ободцом Р.В. относительно «... применения маркетингового подхода к продвижению бизнес-образования ...» [6] на примере центров повышения квалификации или структурных подразделений в рамках образовательных организаций высшего образования определены стратегические факторы, как специфические движущие силы, способствующие быстро адаптироваться системе ДПО в новых реалиях:

1. Формирование и развитие дополнительного профессионального образования как системы непрерывного и качественного предоставления конкурентоспособных образовательных услуг.
2. Формирование бимодальных образовательных организаций, которые ис-

пользую смешанный тип предоставления образовательной услуги, как в очном, так и с применением дистанционных форм обучения.

В рамках реализации стратегических целей уже в настоящее время формируются и решаются тактические задачи по

модернизации системы ДПО, в том числе, с учетом применения методики мониторинга востребованных профессий в РФ [8]. Разработаны и готовы к реализации соответствующие программы переподготовки и повышения квалификации, приведенные в таблице 2.

Таблица 2

**Направления переподготовки и повышения квалификации**

Наименование	Направления подготовки
Экономика и управление	Экономика предприятий и организаций, Государственное и муниципальное управление, Учет и аудит, Организация перевозок и управление на транспорте, Таможенное дело
Юриспруденция	Юриспруденция
Гуманитарные науки	Психология, Универсальная журналистика
Педагогические науки	Педагогика профессионального обучения, Педагогика профессионального образования
Информационные системы и технологии	Компьютерные системы и сети, Информационные системы и программирование
Инженерное дело, технологии и технические науки	Техносферная безопасность, Сварочное производство, Метрология, стандартизация, сертификация и техническое регулирование, Монтаж и эксплуатация оборудования и систем газоснабжения, Электроснабжение
Социальное проектирование	Навыки проектного управления в социальной сфере

Успех реализации вышеуказанных программ во многом зависит от готовности профессорско-педагогических кадров внедрять новые методы и технологии обучения в образовательный процесс, разрабатывать и применять современные приемы и методы практического обучения, ставить и решать задачи комплексной подготовки высококвалифицированных кадров для конкурентного рынка труда.

**Выводы**

Современный рынок труда диктует свои условия и формирует тенденции в части востребованности по подготовки необходимых специалистов в кратчайшие сроки. Стратегический анализ внешней среды образовательной организации высшего образования, которая реализует программы повышения квалификации или переподготовки определил следующие специфические движущие факторы интеграции новых регионов в российское образовательное пространство, а именно:

- формирование уникального ассортимента образовательных продуктов, которые имеют специфическую структуру с привлечением специалистов высокого уровня в рамках штатного обеспечения;

- использование бимодального подхода к организации учебного процесса, а также обеспечение профессионального роста обучающихся на основе применения современных цифровых технологий;

- формирование государственного задания на подготовку необходимых кадров, которые могут в кратчайшие сроки заполнить вакантные места на предприятиях и в организациях определенного региона.

Исходя из результатов экспертных оценок факторов в SWOT-анализе можно констатировать, что система дополнительного профессионального образования будет активно востребована и иметь конкурентные преимущества, если сможет быстро адаптироваться и перестраиваться под требования рынка труда будущего.

#### Список источников:

1. Морозкина М. В. Проблемы развития системы образования в современных условиях / М. В. Морозкина, Л. В. Мурашкина // Экономика. 2022. – № 2. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://ges.jvolsu.com/index.php/ru/component/attachments/download/1840>.
2. Коршунов И. А. Обучение и образование взрослых в контексте экономического развития регионов / И. А. Коршунов, О. С. Гапонова, Н. С. Гапонова // Экономика региона. 2019. – Т. 15. – № 1. – С. 107-120. DOI: 10.17059/2019-1-9.
3. Кольхматов В. И. Основные направления развития системы дополнительного профессионального образования в условиях становления цифровой экономики. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://elibrary.ru/item.asp?id=35630052>
4. Павленко О. GeekBrains: более половины россиян готовы платить за дополнительное образование [Электронный ресурс] // Коммерсантъ. 2022. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.kommersant.ru/doc/5482550>
5. Ободец, Р. В. Анализ заинтересованных сторон при разработке маркетинговой стратегии образовательной организации / Р. В. Ободец, Я. В. Ободец // Торговля и рынок. – 2021. – № 3(59). – С. 145-151. – EDN WSWFRB.
6. Ободец, Р. В. Маркетинговый подход к продвижению бизнес-образования в условиях Донецкой Народной Республики / Р. В. Ободец, В. Ю. Чернецкий // Менеджер. – 2020. – № 4(94). – С. 165-170. – EDN VDZTTS.
7. 100 профессий будущего Официальный ресурс РБК [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://trends.rbc.ru/trends/education/5d6e48529a78529a7947777002717b>. – Дата обращения 15.08.2023.
8. Типовая методика мониторинга востребованных профессий рабочих и должностей в субъекте Российской Федерации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://regionaljobs2022.vcot.info/views/default/pdf/%D0%A2%D0%B8%D0%BF%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D1%8F\\_%D0%BC%D0%B5%D1%82%D0%BE%D0%B4%D0%B8%D0%BA%D0%B0\\_%D0%BC%D0%BE%D0%BD%D0%B8%D1%82%D0%BE%D1%80%D0%B8%D0%BD%D0%B3%D0%B0\\_2022.pdf/](https://regionaljobs2022.vcot.info/views/default/pdf/%D0%A2%D0%B8%D0%BF%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D1%8F_%D0%BC%D0%B5%D1%82%D0%BE%D0%B4%D0%B8%D0%BA%D0%B0_%D0%BC%D0%BE%D0%BD%D0%B8%D1%82%D0%BE%D1%80%D0%B8%D0%BD%D0%B3%D0%B0_2022.pdf/) – Дата обращения 25.08.2023.
9. Лучшие профессии 2023 ТОП-12 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://amp1996.ru/luchshie-professii>. – Дата обращения 25.08.2023.
10. Ободец, Р. В. Особенности налаживания кооперационных связей на этапе восстановления инфраструктуры Луганской Народной Республики / Р. В. Ободец, В. В. Долгих // Менеджер. – 2022. – № 2(100). – С. 54-61. – DOI 10.5281/zenodo.6598204. – EDN RDTBTM.
11. Башкирия направит бизнес-миссию в Луганскую Народную Республику [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.bashinform.ru/news/economy/2022-06-08/bashkiriya-napravit-biznes-missiyu-v-luganskuyu-narodnuyu-respubliku-2835013> – Дата обращения 25.04.2024/

#### References:

1. Moroshkina M. V. Problemy razvitiya sistemy obrazovaniya v sovremennykh usloviyakh / M. V. Moroshkina, L. V. Murashkina // Ekonomika. 2022. – № 2. – [Elektronnyj resurs]. – Rezhim dostupa: <https://ges.jvolsu.com/index.php/ru/component/attachments/download/1840>.
2. Korshunov I. A. Obuchenie i obrazovanie vzroslykh v kontekste ekonomicheskogo razvitiya regionov / I. A. Korshunov, O. S. Gaponova, N. S. Gaponova // Ekonomika regiona. 2019. – T. 15. – № 1. – S. 107-120. DOI: 10.17059/2019-1-9.
3. Kolyhmatov V. I. Osnovnye napravleniya razvitiya sistemy dopolnitel'nogo professional'nogo obrazovaniya v usloviyakh stanovleniya cifrovoj ekonomiki. – [Elektronnyj resurs]. – Rezhim dostupa: <https://elibrary.ru/item.asp?id=35630052>
4. Pavlenko O. GeekBrains: bolee poloviny rossiyan gotovy platit' za dopolnitel'noe obrazovanie [Elektronnyj resurs] // Kommersant". 2022. [Elektronnyj resurs]. – Rezhim dostupa: <https://www.kommersant.ru/doc/5482550>
5. Obodec, R. V. Analiz zainteresovannykh storon pri razrabotke marketingovoj strategii obrazovatel'noj organizacii / R. V. Obodec, Ya. V. Obodec // Torgovlya i rynek. – 2021. – № 3(59). – S. 145-151. – EDN WSWFRB.
6. Obodec, R. V. Marketingovyy podhod k prodvizheniyu biznes-obrazovaniya v usloviyakh Doneckoj Narodnoj Respubliki / R. V. Obodec, V. Yu. Chernekij // Menedzher. – 2020. – № 4(94). – S. 165-170. – EDN VDZTTS.
7. 100 professij budushchego Oficial'nyj resurs RBK [Elektronnyj resurs]. – Rezhim dostupa: <https://trends.rbc.ru/trends/education/5d6e48529a7947777002717b>. – Data obrashcheniya 15.08.2023.
8. Tipovaya metodika monitoringa vostrebovannykh professij rabochih i dolzhnostej v sub'ekte Rossijskoj Federacii [Elektronnyj resurs]. – Rezhim dostupa: [https://regionaljobs2022.vcot.info/views/default/pdf/%D0%A2%D0%B8%D0%BF%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D1%8F\\_%D0%BC%D0%B5%D1%82%D0%BE%D0%B4%D0%B8%D0%BA%D0%B0\\_%D0%BC%D0%BE%D0%BD%D0%B8%D1%82%D0%BE%D1%80%D0%B8%D0%BD%D0%B3%D0%B0\\_2022.pdf/](https://regionaljobs2022.vcot.info/views/default/pdf/%D0%A2%D0%B8%D0%BF%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D1%8F_%D0%BC%D0%B5%D1%82%D0%BE%D0%B4%D0%B8%D0%BA%D0%B0_%D0%BC%D0%BE%D0%BD%D0%B8%D1%82%D0%BE%D1%80%D0%B8%D0%BD%D0%B3%D0%B0_2022.pdf/) – Data obrashcheniya 25.08.2023.
9. Luchshie professii 2023 TOP-12 [Elektronnyj resurs]. – Rezhim dostupa: <https://amp1996.ru/luchshie-professii>. – Data obrashcheniya 25.08.2023.
10. Obodec, R. V. Osobennosti nalazhivaniya kooperacionnykh svyazej na etape vosstanovleniya infrastruktury Luganskoj Narodnoj Respubliki / R. V. Obodec, V. V. Dolgih // Menedzher. – 2022. – № 2(100). – S. 54-61. – DOI 10.5281/zenodo.6598204. – EDN RDTBTM.
11. Bashkiriya napravit biznes-missiyu v Luganskuyu Narodnuyu Respubliku [Elektronnyj resurs]. – Rezhim dostupa: <https://www.bashinform.ru/news/economy/2022-06-08/bashkiriya-napravit-biznes-missiyu-v-luganskuyu-narodnuyu-respubliku-2835013> – Data obrashcheniya 25.04.2024/

## Content

On topical issues of regional and municipal construction in the Russian Federation, taking into account modern geopolitical and economic challenges and risks.....4	University training: cross-cultural approach to the environmental projects.....141 <b>Salynskaya T. V., Yasnitskaya A. A.</b>	
IX International Scientific and practical conference: "The role of local self-government in the development of the state at the present stage".....6	Modern problems of the labor market and ways to solve them on the example of the Tula region.....151 <b>Ovcharov A.V., Babkina T. V., Struzhenkova V. A.</b>	
<b>Regional and sectoral economy</b>		
Regional infrastructure: new development vectors.....9 <b>Starovoitova N. P.</b>	Scaling a business in unstable economic conditions .....161 <b>Denisova I. V.</b>	
Co-participating design of infrastructure facilities in rural settlements (on the example of a village. Medvenka of the Kursk region).....17 <b>Abramov A. P., Suprun A. Yu.</b>	Public procurement management: suppression of violations and manipulations of suppliers.....167 <b>Petrov A.M., Shitova V. D.</b>	
JSC «United Shipbuilding Corporation»: a new development strategy is needed in modern realities.....27 <b>Kozhina E. V.</b>	Improvement of strategic planning of socio-economic processes of the Republic of Mordovia .....176 <b>Oleynikov V. V., Lopatnikova K. S.</b>	
Development of scientific and technological potential of the regions of the Volga Federal District of the Russian Federation .....40 <b>Ivanova K. S., Alyev O.D., Nabieva A. R.</b>	The possibilities and limitations of using artificial intelligence for the sustainable development of a megalopolis .....183 <b>Melnichenko N. F., Markova O. V.</b>	
Development of rural territories based on social responsibility of business (based on the example of the Republic of Tatarstan).....48 <b>Iskandarova L.R., Valeeva Y.S.</b>	Increasing the investment attractiveness of the Republic of North Ossetia-Alania.....191 <b>Kochieva Z. R., Petrova O. Yu.</b>	
Improvement of state policy measures to increase the investment attractiveness of the region (on the example of the Republic of Tatarstan) .....56 <b>Pushilina I. S., O. R. Ismayilov, Nabieva A. R.</b>	Infrastructure budget loans as a tool for regional development .....200 <b>Lebedeva Yu. A.</b>	
Development of regional image as a factor of socio-economic development of the regions of the Russian Federation.....64 <b>Rodionova A.A., Tufetulov A.M.</b>	Increasing the investment attractiveness of the Irkutsk region in the agro-industrial sector .....209 <b>Drindina A. Yu., Petrova O. Yu.</b>	
Import substitution in production: the role of cost and expert assessments 72 <b>Sergeeva N. V., Bulanov K. S.,</b>	The need and prospects for the formation of a socio-economic development strategy for the federal city of Moscow.....218 <b>Abramov R. A., Denisova A. I.</b>	
Methodological approaches to assessing the activities of a management entity to attract investments to the region (using the example of the Kursk region) .....83 <b>Lopatina N.D., Bessonova E.A.</b>	Using marketing tools to promote the Moscow estate of Santa Claus 230 <b>Khmelchenko E. G., Cherkasova M. A., Ivakina S. K., Cherkasov K. V.</b>	
Sustainable and innovative management of enterprises in the agricultural machinery market.....94 <b>Kovaleva E. V., Puzyrny N. A.</b>	Cooperation of the Eurasian Economic Union with third countries in the context of ensuring national energy security .....239 <b>Nuriev B. D.</b>	
The impact of labor resources on the development of the regional agri-food market .....102 <b>Naidanova E. B., Slepneva L. R., Tushkaeva L. V., Yambaeva O. B.</b>	<b>Management</b>	
Problems of development of Russian small and medium-sized businesses and their solution based on a modular approach.....110 <b>Badalova A. G., Antonenko Ya. O.</b>	The Digital State: current problems and ways to solve them .....248 <b>Garifullina A. F., Valishina N. R.</b>	
Analysis of problems and trends in the development of electric charging infrastructure .....114 <b>Velikoretsky A. A., Orlova E. S., Proshkin N. E., Zhuravlev A. A.</b>	Comparative analysis of methods for assessing the sustainable development of enterprises.....254 <b>Arshba L. N., Doroshenko E. R.</b>	
Risks of creating landfills of solid municipal waste for the northern territories of Russia .....127 <b>Medovar Yu. A., Yushmanov I. O., Khmelchenko E. G., Goncharov M. V.</b>	Assessment of the level of digital maturity of the municipality: Russian and foreign practices.....264 <b>Abramov A. P., Suprun A. Yu.</b>	
Increasing the minimum wage and the consequences of this measure for transport security units.....134 <b>Zhukova Ya. S.</b>	The use of non-material methods to improve the efficiency of employees in the organization.....272 <b>Sundukova G. M., Orlova L. V.</b>	
	Coaching and mentoring as elements of the personnel development system in the company .....279 <b>Denisova I. V.</b>	

Medical insurance in Russia and the Tula region: problems and prospects in development.....285 <b>Sedova I. N., Kolesnikova T. P., Kolesnikova V. D., Struzhenkova V. A.</b>	Public service: transformation of ideas about working with clients and training specialists of multifunctional centers .....431 <b>Krotenko T. Yu., Zhernakov M. B., Rumyantseva I. A.</b>
Artificial intelligence in the railway industry: advantages and challenges of implementation .....295 <b>Nikonova Ya. I., Ivasenko A. G.</b>	Organizational and substantive aspects of the work of local governments with the population in the city of Moscow (Based on the materials of the Sokolniki Municipal District).....440 <b>Gegedyush N. S., Litvinenko S. A.</b>
Digital technologies in forestry management.....306 <b>Golyshcheva A. A., Babkina E. V.</b>	On the issue of the diversity of types of executive authorities of the subjects of the Russian Federation (on the example of the Far Eastern Federal District) .....450 <b>Tokareva P. V., Luzyanina E. Yu., Nagovitsyna V. P., Rogozhnikova O. I.</b>
The use of innovative products and technologies in the training of management personnel .....312 <b>Kolesnikova O. V., Rogachev R. A.</b>	Spatial (territorial) organization of local self-government in Russia at the third stage of municipal reform.....462 <b>Gegedyush N. S.</b>
The role of value-based learning in the training of managerial personnel.....322 <b>Serebryakova G. V., Nezamaykin I. V.</b>	Formation and development of the Institute of adolescent and youth self-government in Russia: historical aspect .....475 <b>Ubushaeva B. G.</b>
Features of the ways of thinking and information behavior of managers in solving team tasks.....330 <b>Kimarskaya S. V., Anfimova A. Yu.</b>	Features of improving the mechanisms of state support for small and medium-sized businesses in Moscow .....481 <b>Golovanov V. I.</b>
Teacher as a key resource of the University 4.0.....340 <b>Golubeva T. I., Firsova S. V., Pokazanyev V. Yu.</b>	Demographic aspects of socio-economic development of cities - administrative centers of the Far Eastern Federal District .....500 <b>Polyanskaya N. M., Barlukov A.M., Brykova S. S.</b>
Introduction of intelligent telematics systems in urban motor transport enterprises as a tool of modern management approach .....349 <b>Rybalchenko I. V., Demin A. V.</b>	Public activity of the population in municipalities: trust issues and growth points.....508 <b>Frolova E. V.</b>
<b>State and municipal administration.</b>	Organization of municipal centers for providing psychological assistance to participants of a special military operation and their families .....516 <b>Smorchkova V. P., Martynova A.V.</b>
Effective management of the megalopolis: methods and achievements of Mayor Sobyenin in the development of Moscow .....359 <b>Zotov V. B., Khusainova D.G.</b>	The experience of participation of the Yashkul municipality of the Republic of Kalmykia in the All-Russian competition "Best municipal practice" .....528 <b>Ubushaeva B. G.</b>
Organizational and managerial bases of interaction between executive bodies of state power and the population when using neural networks .....365 <b>Golovanov V. I., Torgashev R. E.</b>	Russian State policy in the context of the environmental agenda .....538 <b>Matveeva N. S.</b>
State policy of regional development as a mechanism for managing socio-economic processes in the North Caucasus .....376 <b>Popov A.V., Samygin P. S., Samygin S. I.</b>	Small towns of the Russian Federation and their modern features .....550 <b>Sokolova S.V.</b>
Digital communications of government authorities with representatives of the business sector for the development of public-private partnership mechanisms in the subjects of the Russian Federation .....383 <b>Torgashev R. E.</b>	Analysis of changes in the powers of local governments in Russia as part of the ongoing reform of the local government system .....556 <b>Sirazhdinov R. J.</b>
Different forms of ppp in Russia: advantages and disadvantages.....392 <b>Sergeeva N. V., Andriyashina A. A., Popov A. A., Samusev M. A.</b>	Transformation of the system of additional professional education in new regions of the Russian Federation.....563 <b>Kharitonova O.S., Shumakova N. V.</b>
Comparative analysis of corruption prevention methods.....400 <b>Semkin N. M., Stolyarova A. N.</b>	
Interdepartmental cooperation as a factor of effective public administration on the example of the implementation of environmental industrial policy .....408 <b>Petrina O. A., Latanov E. M.</b>	
Involving citizens in projects aimed at solving the problems of municipalities ..414 <b>Novikov S. V., Makieva I. V.</b>	
The family as a factor in strengthening the state and the spiritual foundations of the nation: a brief digression into Russian history.....422 <b>Shcherbakova I. K.</b>	

Информационно-аналитический журнал  
зарегистрирован в Роскомнадзоре.  
Свидетельство о регистрации СМИ:  
ПИ № ФС77-50260 от «22» июня 2012 г.

## УВАЖАЕМЫЕ АВТОРЫ!

Журнал «Муниципальная академия»  
включён в Перечень научных  
журналов, рекомендованных ВАК  
РФ для публикации материалов  
кандидатских и докторских  
диссертаций.

В издании публикуются  
официальные материалы  
союзов и ассоциаций местного  
самоуправления, результаты  
научных исследований и лучшая  
практика в области местного  
самоуправления и муниципального  
управления.

При написании и оформлении  
статей редакция журнала  
«Муниципальная академия»  
просит придерживаться правил,  
представленных на сайте.  
Электронная версия журнала  
и требования к публикациям  
размещены на официальном  
сайте журнала «Муниципальная  
Академия»: [www.journal-rma.ru](http://www.journal-rma.ru)

По вопросам публикации статей  
следует обращаться в редакцию  
журнала по телефонам:  
+7 (915)405-64-19 +7(495)229-03-87  
или по электронной почте:  
[journal-rma@mail.ru](mailto:journal-rma@mail.ru)

ООО «Муниципальная академия»  
Адрес: 111024, г. Москва,  
ул. Авиамоторная, д. 12, офис 814.  
Тел.: +7 (915) 405-64-19  
+7 (495) 229-03-87  
E-mail: [journal-rma@mail.ru](mailto:journal-rma@mail.ru)  
Сайт: [www.journal-rma.ru](http://www.journal-rma.ru)

## РЕДАКЦИОННЫЙ СОВЕТ

**Зотов Владимир Борисович** – к.т.н., д.э.н., профессор  
**Айгистов Александр Анатольевич** – Президент РМА, РАЕН, (IATR)  
**Беляев Александр Матвеевич** – д.с.н., профессор  
**Братарчук Татьяна Витальевна** – д.э.н., доцент  
**Бурак Петр Иосифович** – д.э.н., профессор  
**Голованов Владимир Иванович** – д.э.н., профессор  
**Дружба Ольга Владимировна** – д.и.н., профессор  
**Железнякова Светлана Ивановна** – к.с.н., доцент  
**Иванова Елена Игоревна** – д.с.н.  
**Каргаполова Екатерина Владимировна** – д.с.н., доцент  
**Кириллова Ариадна Николаевна** – д.э.н., профессор  
**Кислицын Сергей Алексеевич** – д.и.н., профессор  
**Красавина Екатерина Валерьевна** – д.с.н., доцент  
**Масленникова Елена Викторовна** – к.с.н., доцент  
**Милькина Ирина Владимировна** – к.э.н., доцент  
**Миронова Наталья Николаевна** – д.э.н., профессор  
**Омельченко Николай Алексеевич** – д.и.н., профессор  
**Пузанова Жанна Васильевна** – д.с.н., профессор  
**Рождественская Ирина Андреевна** – д.э.н., профессор  
**Рой Олег Михайлович** – д.с.н., профессор  
**Суворова Елена Валентиновна** – к.т.н.  
**Фролова Елена Викторовна** – д.с.н., профессор  
**Черкасова Марина Александровна** – д.ф.н., профессор  
**Юркова Светлана Николаевна** – к.т.н., доцент  
**Яковлев Александр Юрьевич** – д.п.н., доцент

## РЕДАКЦИОННАЯ КОЛЛЕГИЯ

Главный редактор:

**Зотов Владимир Борисович**, д.э.н., профессор

Заместитель главного редактора:

**Голованов Владимир Иванович**, д.э.н., профессор

Заместитель главного редактора:

**Кириллова Ариадна Николаевна**, д.э.н., профессор

Заместитель главного редактора, магистрант:

**Хусаинова Дарья Галимьяновна**

Ученый секретарь: **Бирюкова Татьяна Александровна**

Номер отпечатан в Новой книжной типографии: ООО «Триада»  
новая-книжная-типография.рф  
Подписан в печать 04.06.2024  
Заказ № 44581  
Тираж 1000 экз.  
Периодичность: 4 выпуска в год.

Ответственность за достоверность информации и наличие в материалах фактов, неподлежащих разглашению в открытой печати, лежит на авторах публикаций. Мнение редакции не всегда совпадает с мнением авторов. Перепечатка опубликованных материалов без письменного согласия редакции не допускается. Ссылка на журнал при перепечатке обязательна

## Открыта подписка на научный информационно-аналитический журнал

# Муниципальная Академия

Научный информационно-аналитический журнал

Журнал является официальным печатным органом Российской муниципальной академии.

В журнале публикуются официальные материалы союзов и ассоциаций местного самоуправления, результаты научных исследований и лучшая практика в области местного самоуправления и муниципального управления.

Периодичность: 4 выпуска в год (ISSN2304-831X). В 2015 году журнал «МУНИЦИПАЛЬНАЯ АКАДЕМИЯ» включён в перечень рецензируемых научных изданий, утвержденный приказом Министерства образования и науки Российской Федерации. В этой связи на страницах журнала кроме материалов о практике и теории местного самоуправления, государственного и территориального управления будут публиковаться научные изыскания в области экономики, используемые при защите диссертаций на соискание ученой степени кандидата наук и доктора наук.

Электронная версия журнала и требования к публикациям размещены на официальном сайте журнала «Муниципальная Академия»: [www.journal-rma.ru](http://www.journal-rma.ru).

По вопросам публикации статей следует обращаться в редакцию журнала по телефонам:

+7(915)405-64-19

+7 (495)229-03-87

или по электронной почте: [journal-rma@mail.ru](mailto:journal-rma@mail.ru).

Подписку для физических лиц можно оформить на сайте Агентства подписки "Деловая пресса", <https://delpress.ru/>, подписной индекс: 20757DP.

Подписку для юридических лиц можно оформить на сайте Агентства «Урал-Пресс», <http://www.ural-press.ru/>, подписной индекс: 70500.

