



www.samupr.mosveo.ru

Самоуправление

Научно-практический журнал



N2 (148) 2026

УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ В ПРОЕКТАХ ДИДЖИТАЛ МАРКЕТИНГА	4
<i>АНДРЕЕВА Ю.А.</i>	
НУЛЕВОЕ БЮДЖЕТИРОВАНИЕ В РФ	7
<i>БАБЕНКО А.Юрьевна.</i>	
УПРАВЛЕНИЕ МИНЕРАЛЬНО-СЫРЬЕВЫМИ РЕСУРСАМИ ШЕЛЬФОВЫХ ЗОН: ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ИНТЕРЕСЫ РОССИИ И МЕЖДУНАРОДНЫЙ ОПЫТ	11
<i>БАЕВА А.О.</i>	
АДАПТАЦИЯ МЕТОДИЧЕСКИХ ПОДХОДОВ К СТРАТЕГИЧЕСКОМУ ПЛАНИРОВАНИЮ В РЕГИОНАХ АРКТИЧЕСКОЙ ЗОНЫ РФ В УСЛОВИЯХ ВНЕШНИХ ОГРАНИЧЕНИЙ	14
<i>БУДАЙЧИЕВ А.М.</i>	
ЦИФРОВИЗАЦИЯ КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В ОРГАНИЗАЦИЯХ.....	18
<i>БЫКОВСКАЯ Е.Н., ХАРЧИЛАВА Г.П., ЗАЙЦЕВ А.Д.</i>	
ДЕМОГРАФИЧЕСКАЯ СИТУАЦИЯ В МОСКОВСКОЙ ОБЛАСТИ: ДИНАМИКА, ПРОБЛЕМЫ И НАПРАВЛЕНИЯ РЕГУЛИРОВАНИЯ ...	21
<i>ВОРОБЬЕВ П.А.</i>	
СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ И ВЫБОР ОПТИМАЛЬНОЙ БИЗНЕС- МОДЕЛИ ОНЛАЙН-ШКОЛЫ ДЛЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОГО ПРОЕКТА В СФЕРЕ ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ	26
<i>ГРИБОВА А.А.</i>	
ПРАВОВОЙ РЕЖИМ РЕЗУЛЬТАТОВ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ: ЮРИДИЧЕСКИЙ И ЭКОНОМИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ	29
<i>ДЖАНДАРОВ А.А.</i>	
НЕМАТЕРИАЛЬНОЕ НАСЛЕДИЕ В МУНИЦИПАЛЬНОМ УПРАВЛЕНИИ: КИТАЙСКИЙ ОПЫТ ИДЕНТИЧНОСТИ И ЛОКАЛЬНОГО ТУРИЗМА	33
<i>ДУГУЖЕВА М.Х.</i>	
ЭТИЧЕСКИЕ И УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ВНЕДРЕНИЯ ТЕХНОЛОГИЙ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА В ПРОЦЕССЫ ПРИНЯТИЯ ГОСУДАРСТВЕННЫХ РЕШЕНИЙ.....	35
<i>КВАК А.А.</i>	
ВЛИЯНИЕ САНКЦИЙ НА РАЗВИТИЕ МИРОВОГО ФИНАНСОВОГО РЫНКА.....	39
<i>КОРНЕЕВА Д.Ю.</i>	

ПРОСТРАНСТВЕННАЯ ПОЛЯРИЗАЦИЯ В МОСКОВСКОЙ ОБЛАСТИ КАК ПРЕПЯТСТВИЕ ДЛЯ РЕАЛИЗАЦИИ ЦЕЛЕЙ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ	42
---	----

КРЮЧКОВ Ф.П.

ГИБРИДНЫЙ КОНТРОЛЬ: КАК МОТИВИРОВАТЬ И УПРАВЛЯТЬ СТРОИТЕЛЬНОЙ БРИГАДОЙ УДАЛЕННО, НЕ ТЕРЯЯ КАЧЕСТВО ДИЗАЙН-ПРОЕКТА	46
---	----

ЛАПТЕАКРУ А.А.

ЗЕЛЕНАЯ ЭКОНОМИКА КАК ИНСТРУМЕНТ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ МОСКОВСКОЙ ОБЛАСТИ	51
---	----

ЛОМАКИН М.В.

ПРОБЛЕМА СОГЛАСОВАНИЯ ИНТЕРЕСОВ ГОСУДАРСТВА, БИЗНЕСА И НАСЕЛЕНИЯ ПРИ СТРОИТЕЛЬСТВЕ ВЫСОКОСКОРОСТНОЙ МАГИСТРАЛИ В РОССИИ	54
---	----

МАКАРЕНКО Е.Д.

ПЕРСПЕКТИВЫ РОССИЙСКО-ИРАНСКОГО ЭКОНОМИЧЕСКОГО СТРАТЕГИЧЕСКОГО СОТРУДНИЧЕСТВА В УСЛОВИЯХ ВОЕННО- ПОЛИТИЧЕСКОЙ ДЕСТАБИЛИЗАЦИИ БЛИЖНЕГО ВОСТОКА (ПОСЛЕ АМЕРИКАНО-ИЗРАИЛЬСКОЙ АГРЕССИИ В 2026 ГОДУ) ..	57
--	----

МАРТИРОСЯН О.Р.

СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ ИНСТИТУТА ЛОББИЗМА В РОССИИ И КИТАЕ В УСЛОВИЯХ САНКЦИОННОГО ДАВЛЕНИЯ	61
--	----

МЕДВЕДЕВА Э.В.

ПРОФИЛЬ КОМПЕТЕНЦИЙ ПРОЕКТНОГО МЕНЕДЖЕРА В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ: РОССИЙСКИЙ И МЕЖДУНАРОДНЫЙ ОПЫТ	65
---	----

НЕЧАЕВА Е.Н.

О ВЛИЯНИИ ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫХ БАРЬЕРОВ НА ЭФФЕКТИВНОСТЬ ГОСУДАРСТВЕННО-ЧАСТНОГО ПАРТНЕРСТВА НА ПРИМЕРЕ НЕКОТОРЫХ РЕГИОНОВ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ	68
---	----

НИКУЛИН А.В., ЛЕБЕДЕВА А.А., ПЛУГИН М.Е.

ИССЛЕДОВАНИЕ ПРОБЛЕМАТИКИ ТАМОЖЕННОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ ИНТЕРНЕТ-ТОРГОВЛИ В ЕАЭС НА ПРИМЕРЕ ТОВАРОВ 62 ГРУППЫ ТН ВЭД	72
--	----

НИКУЛИН А.В., ЛЕБЕДЕВА А.А., КОЛЧИН Е.М.

ОСОБЕННОСТИ РЕГУЛИРОВАНИЯ ЗАНЯТОСТИ МОЛОДЕЖИ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ ЭКОНОМИКИ.....	78
<i>ОХТОВА И.М.</i>	
РЕГИОНАЛЬНЫЕ ПРАКТИКИ РЕГУЛИРОВАНИЯ ЗАНЯТОСТИ МОЛОДЕЖИ В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ.....	82
<i>ОХТОВА И.М.</i>	
ТРАНСФОРМАЦИЯ МЕХАНИЗМОВ СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ В СИСТЕМЕ ПУБЛИЧНОГО АДМИНИСТРИРОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ	86
<i>ПАЛИЙ Е.А.</i>	
ИЗМЕНЕНИЕ КОММУНИКАЦИИ В МАЛОМ БИЗНЕСЕ – ПЕРЕХОД К ЦИФРОВОМУ ВЗАИМОДЕЙСТВИЮ	91
<i>ПОПКОВА Д.Е.</i>	
ОНТОЛОГИЯ ДОЛЛАРОВОГО ДОМИНИРОВАНИЯ: СИМБИОЗ ЧАСТНОГО ТРАНСНАЦИОНАЛЬНОГО И СУВЕРЕННОГО КАПИТАЛА В УСЛОВИЯХ ТРАНСФОРМАЦИИ СОВРЕМЕННОЙ МИРОВОЙ ВАЛЮТНО-ФИНАНСОВОЙ СИСТЕМЫ	96
<i>СИНДАРОВА Г.Ш.</i>	
GR КАК ИНСТРУМЕНТ ПОВЫШЕНИЯ ИНВЕСТИЦИОННОЙ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ РЕГИОНА: МЕХАНИЗМ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ ВЛАСТИ И БИЗНЕСА В СИСТЕМЕ РЕГИОНАЛЬНОГО ИНВЕСТИЦИОННОГО СТАНДАРТА.....	101
<i>СИЛАНТЬЕВА А.С.</i>	
СОЦИАЛЬНАЯ ПОДДЕРЖКА СЕМЕЙ С ДЕТЬМИ В КРУПНОМ ГОРОДЕ: ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ И НАПРАВЛЕНИЯ РЕФОРМИРОВАНИЯ (НА МАТЕРИАЛАХ ГОРОДА МОСКВЫ)	104
<i>ШИТОВА С.Е.</i>	
СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ ЖИЛИЩНО-КОММУНАЛЬНЫМ ХОЗЯЙСТВОМ РОССИИ И РЕАЛИЗАЦИИ НАЦИОНАЛЬНОГО ПРОЕКТА «ИНФРАСТРУКТУРА ДЛЯ ЖИЗНИ»	107
<i>ШУБЦОВА Л.В.</i>	
РЕГИОНАЛЬНЫЕ АСПЕКТЫ РЕАЛИЗАЦИИ НАЦИОНАЛЬНОГО ПРОЕКТА «МЕЖДУНАРОДНАЯ КООПЕРАЦИЯ И ЭКСПОРТ»	110
<i>ЯРОСЛАВОВА Т.С.</i>	
СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕХАНИЗМОВ РЕАЛИЗАЦИИ НАЦИОНАЛЬНОГО ПРОЕКТА «МЕЖДУНАРОДНАЯ КООПЕРАЦИЯ И ЭКСПОРТ» В УСЛОВИЯХ ТРАНСФОРМАЦИИ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКИХ СВЯЗЕЙ	113
<i>ЯРОСЛАВОВА Т.С.</i>	

АНДРЕЕВА Юлия Андреевна,
студентка, Финансовый университет
при Правительстве Российской Федерации;
Москва

ANDREEVA Yulia Andreevna ,
student, Financial University
under the Government of the Russian Federation;
Moscow
<https://orcid.org/0009-0004-2933-9240>

УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ В ПРОЕКТАХ ДИДЖИТАЛ МАРКЕТИНГА

Аннотация: в статье рассматриваются актуальные вопросы управления рисками в проектах диджитал маркетинга. Цель работы: систематизация основных видов рисков, характерных для интернет-маркетинговых проектов, обоснование подходов к их минимизации. Методологической основой исследования являются общенаучные методы анализа, синтеза, сравнения, систематизации и классификации. Информационную базу составили научные публикации в рецензируемых журналах по маркетингу и риск-менеджменту, материалы отраслевых исследований агентств цифрового маркетинга, кейсы из практики управления рекламными кампаниями, данные аналитических отчетов о трендах в сфере интернет-рекламы. На основе анализа отечественной и зарубежной литературы выделены технологические, рыночные, репутационные, регуляторные и риски. Предложена классификация мер реагирования: превентивные меры (аудит рекламных кабинетов, резервное копирование данных), компенсационные (диверсификация трафика, страховые инструменты) и корректирующие (быстрая перенастройка кампаний, план антикризисных коммуникаций). Теоретическая значимость исследования заключается в уточнении классификации рисков диджитал-проектов и систематизации методических подходов к их идентификации, оценке. Практическая значимость состоит в разработке рекомендаций по выбору мер реагирования на риски. Сделан вывод о необходимости интеграции риск-менеджмента в общую систему управления диджитал-проектами. Результаты исследования могут быть полезны маркетологам, проектным менеджерам и специалистам по цифровым коммуникациям.

Ключевые слова: управление рисками, диджитал маркетинг, проекты интернет-маркетинга, идентификация рисков, технологические риски, рыночные риски.

4

RISK MANAGEMENT IN DIGITAL MARKETING PROJECTS

Abstract: This article examines current risk management issues in digital marketing projects. The objective of the study is to systematize the main types of risks characteristic of online marketing projects and substantiate approaches to their mitigation. The methodological basis of the study is general scientific methods of analysis, synthesis, comparison, systematization, and classification. The information base consists of scientific publications in peer-reviewed journals on marketing and risk management, industry research materials from digital marketing agencies, case studies from advertising campaign management practices, and analytical reports on trends in online advertising. Based on an analysis of domestic and international literature, technological, market, reputational, and regulatory risks are identified. A classification of response measures is proposed: preventive measures (advertising account audits, data backups), compensatory measures (traffic diversification, insurance tools), and corrective measures (quick campaign reconfiguration, crisis communications plan). The theoretical significance of the study lies in refining the classification of digital project risks and systematizing methodological approaches to their identification and assessment. The practical significance lies in developing recommendations for selecting risk response measures. A conclusion is reached regarding the need to integrate risk management into the overall digital project management system. The results of the study may be useful for marketers, project managers, and digital communications specialists.

Keywords: risk management, digital marketing, internet marketing projects, risk identification, technological risks, market risks.

Актуальность темы управления рисками в проектах диджитал маркетинга обусловлена стремительной трансформацией цифровой среды, появлением новых рекламных каналов и ужесточением требований к защите персональных данных. В отличие от традиционного маркетинга, интернет-проекты характеризуются высокой скоро-

стью изменений, необходимостью оперативного перераспределения бюджетов и зависимостью от алгоритмов рекламных площадок. упущения в области риск-менеджмента способны привести к финансовым потерям, репутационному ущербу. В цифровом пространстве негативная информация о бренде, его ошибках распро-

страняется практически мгновенно.

В научной литературе под управлением рисками понимают непрерывный процесс выявления, анализа и принятия мер по снижению неопределённости, способной негативно повлиять на достижение проектных целей [1]. В цифровом маркетинге проект часто включает несколько параллельных кампаний: контекстную рекламу, таргетинг в социальных сетях, поисковое продвижение, email-рассылки. Каждый из каналов несёт собственные источники неопределённости. Их совокупное влияние может оказаться синергетическим. Например, сбой в работе рекламного кабинета Google Ads может остаться незамеченным в течение нескольких часов. В этот срок бюджет будет полностью израсходован на нецелевые переходы. Подобные ситуации требуют формализованного риск-менеджмента, встроенного в этапы планирования, реализации и пост-анализа проекта.

Анализ литературы и практических кейсов позволяет выделить пять укрупнённых категорий рисков цифровых маркетинговых проектов. Первая категория-технологические риски, связанные с отказами программного обеспечения, сбоями API, взломами аккаунтов, потерей доступа к рекламным кабинетам или аналитическим

инструментам. Вторая категория охватывает рыночные риски, резкое изменение конкуренции в аукционах за размещение, сезонные колебания стоимости клика, появление новых запретов на форматы рекламы. Третья группа, репутационные риски, возникающие при размещении объявлений рядом с нежелательным контентом, при негативных отзывах в комментариях к рекламным постам, ошибочной таргетинговой настройке, способной вызвать общественный резонанс. Четвёртая категория относится к регуляторным рискам. Вступление в силу законов о маркировке интернет-рекламы, требований ФЗ «О персональных данных» [2], правил платформ в отношении сбора cookies и использования пикселей. Пятая группа включает человеческие риски, например, ошибки сотрудников при настройке кампаний, неверную интерпретацию отчётов, низкую квалификацию подрядчиков, конфликты внутри проектной команды.

Методология управления рисками основывается на классических этапах риск-менеджмента с учётом цифровой специфики. На этапе идентификации следует применять экспертные опросы, анализ исторических данных, регулярный технический аудит рекламных систем. Рекомендуется ежемесячно проверять права

Таблица 1. Характеристика основных рисков диджитал-маркетинговых проектов

Категория риска	Пример риска	Возможный триггер	Типовая мера реагирования
Технологический	Потеря доступа к рекламному кабинету из-за фишинга	Письмо с просьбой подтвердить пароль, подозрительный вход	Регулярное резервное копирование настроек, использование менеджеров паролей, ежедневная проверка сессий
Рыночный	Резкий рост стоимости клика на фоне выхода крупного конкурента	Мониторинг средней цены за клик, всплеск в аукционе в отчётах	Установка суточных лимитов бюджета, распределение трафика между несколькими площадками
Репутационный	Показ рекламы бренда на деструктивном контенте	Уведомление от системы бренд-безопасности или скриншоты из соцсетей	Настройка негативных ключевых слов, использование предварительных списков запрещённых сайтов
Регуляторный	Штраф за отсутствие маркировки интернет-рекламы	Проверка Роскомнадзора, появление новых требований	Подключение системы ОРД, выделение ответственного за хранение креативов и договоров
Человеческий	Ошибка в настройке таргетинга, приведшая к показу не той аудитории	Жалобы клиентов на нерелевантную рекламу	Внедрение процедуры двойной проверки перед запуском кампании, чек-лист для специалиста

Источник: составлено автором на основании [7]

доступа к аккаунтам, наличие двухфакторной аутентификации, корректность установки счётчиков аналитики. Необходимо фиксировать риск, его триггеры — события, сигнализирующие о возможном наступлении неблагоприятного сценария. К триггерам можно отнести резкое снижение показателя кликабельности, аномальный рост стоимости целевого действия или появление сообщений о блокировке креативов модерацией.

Оценка рисков в диджитал-проектах производится по параметрам: вероятность наступления и размер потенциального ущерба. Для количественного измерения удобно использовать шкалы, например, от одного до пяти баллов. В шкале единица соответствует маловероятному событию с незначительными последствиями, пятёрка — почти неизбежному, способному сорвать проект. Для каждого риска вычисляется интегральный показатель приоритетности. В таблице 1 представлена сводка наиболее часто встречающихся рисков с примерами триггеров и рекомендуемыми мерами реагирования.

После оценки и ранжирования рисков необходимо выбрать стратегию реагирования. Для диджитал-маркетинговых проектов наиболее востребованы четыре типа мер. Превентивные меры направлены на снижение вероятности наступления события, например, регулярное обучение сотрудников, автоматическая валидация бюджетов, настройка алертов в системах аналитики. Компенсационные меры предполагают создание резервов, страхового фонда на случай блокировки аккаунта или диверсификацию источников трафика (часть бюджета переводится в Telegram Ads, другая в VK Рекламу, остальное в поиск). Корректирующие меры применяются постфактум, включают быструю перестройку кампании, перераспределение остатков бюджета, запуск антикризисной рассылки для клиентов. Приёмные меры (принятие риска) используются для маловероятных событий с низким ущербом. Их можно использовать для единичной ошибки модерации объявления, не влияющей на результат.

Цифровая среда меняется настолько быстро, что карта рисков, составленная в начале проекта, через два месяца может устареть. Рекомендуются проводить повторную идентификацию как минимум дважды в месяц, каждый раз при изменении законодательства или алгорит-

мов рекламных сетей. Удобным инструментом служит «журнал рисков»- таблица, в которой фиксируются описание события, дата выявления, оценка до и после применения мер, статус. Подход позволяет накапливать базу знаний для будущих проектов, постепенно переходить к проактивному риск-менеджменту.

Эффективность предложенных подходов к управлению рисками подтверждается анализом реальных рыночных кейсов 2025-2026 годов. Практика фармацевтической компании «Биннофарм групп» и агентства ROSST демонстрирует результативность предложенных мер. Сталкиваясь с возросшим уровнем фрода в условиях вакуума 2022 года, развития искусственного интеллекта, компании сформировали новый набор KPI, ориентированный на глубину просмотра и анализ «роботности» посетителей. Нововведения позволили качественно изменить подход к оценке эффективности вложений в цифровую рекламу. Анализ антикризисных коммуникаций Яндекса показывает: управление репутационными рисками требует новой скорости реакции и прозрачности. Во время инцидента с сервисом «Яндекс Пэй» в конце 2025 года официальное заявление было выпущено в течение суток [3]. Компания предоставила четкие инструкции для пользователей. Итогом изменений становится полная переоценка digital-стратегий. Главным становится прогнозируемость результата, способность быстро адаптироваться к меняющимся регуляторным условиям. Проведенное исследование позволяет сформулировать несколько выводов. Рост технологических угроз в сочетании с ужесточением законодательства и требований к обработке персональных данных, требует системного подхода. Наиболее устойчивые проекты строятся на интеграции риск-менеджмента во все этапы жизненного цикла кампании. В частности, комплексный подход к контролю качества трафика и скорость антикризисных коммуникаций становятся факторами, напрямую влияющими на возврат инвестиций. Предложенная в статье классификация рисков, таблица мер реагирования доказали свою применимость при работе с проектами в сфере электронной коммерции и услуг. Использование превентивных, компенсационных и корректирующих стратегий в зависимости от вероятности, силы воздействия угрозы позволяет снизить неопределенность, сохранить бюджет и управлять репутацией. Перспективы дальнейших исследований

связаны с разработкой отраслевых стандартов цифрового риск-менеджмента, изучением влияния генеративных нейросетей на появление новых видов рисков.

Список источников:

ГОСТ Р 51897-2021. Менеджмент риска. Термины и определения. – Москва: Российский институт стандартизации, 2021. – IV, 20 с.

Российская Федерация. Федеральный закон от 27 июля 2006 г. № 152-ФЗ «О персональных данных» (ред. от 28.02.2025) // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2006. – № 31 (1 ч.). – Ст. 3451.

Щербак, А. В. Управление рисками в сфере IT: монография / А. В. Щербак. – Москва: НИЦ ИНФРА-М, 2026. – 243 с. – ISBN 978-5-16-017972-8.

Шмелькова, О. И. Карта рисков как инструмент анализа и контроля рисков проекта цифровой трансформации в торговле / О. И. Шмелькова // Экономика и управление в XXI веке: тенденции и перспективы развития: [сетевой журн.]. – 2025. – DOI 10.24412/2306-4188-2025-10475.

Финкер, М. К. Подходы к управлению рисками в IT-проектах / М. К. Финкер // Молодой

ученый. – 2024. – № 49 (548). – С. 141-147.

Чекмарев, А. В. Управление цифровыми проектами и процессами: учебное пособие для академического бакалавриата / А. В. Чекмарев. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Юрайт, 2024. – 245 с.

Голицева, Н. Н. Управление рисками в маркетинге: учебно-методическое пособие [для магистрантов направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент»] / Н. Н. Голицева. – Курск: Университетская книга, 2023. – 57 с. – ISBN 978-5-907744-03-5.

Матненко, Н. Н. Современные методы управления риском отсутствия клиентов с использованием digital-стратегии / Н. Н. Матненко, Г. М. Кеулимжаева // Экономические системы. – 2019. – Т. 12, № 3-4 (46-47). – С. 104-111. – DOI 10.29030/2309-2076-2019-12-3-4-104-111.

Любовь Владимировна Адамская Государственное регулирование цифровой экономики: применяемые инструменты // Гуманитарные науки. Вестник Финансового университета. 2025. №1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/gosudarstvennoe-regulirovanie-tsifrovoy-ekonomiki-primenyaemye-instrumenty> (дата обращения: 14.05.2026).

УДК 336.145

БАБЕНКО Анастасия Юрьевна,
студентка 4 курса, Московский
государственный университет имени
М. В. Ломоносова

НУЛЕВОЕ БЮДЖЕТИРОВАНИЕ В РФ

Аннотация: В статье исследуются теоретические и практические аспекты нулевого бюджетирования как инструмента повышения эффективности бюджетных расходов, а также обосновывается потенциал его применения для оптимизации распределения ресурсов и усиления финансового контроля. Ключевые слова: Нулевое бюджетирование, бюджетные расходы, бюджетная эффективность, финансовый контроль, оптимизация.

ZERO BASE BUDGETING IN THE RUSSIAN FEDERATION

Abstract: The article explores the theoretical and practical aspects of zero budgeting as a tool for improving the efficiency of budget expenditures, and substantiates its potential for optimizing resource allocation and strengthening financial control.

Keywords: Zero budgeting, budget expenditures, budget efficiency, financial control, optimization.

Нулевое бюджетирование или бюджетирование с нулевой базой - это метод бюджетного планирования, при котором фактические значения бюджетов предыдущих периодов не принимаются во внимание. Бюджетирование с нулевой базой состоит из трех этапов. В первый этап входит

описание каждого вида деятельности, по отношению к которым делают выбор в рамках общего пакета принимаемых решений. Далее по каждому виду деятельности формируют варианты с разным уровнем затрат и эффекта. Сравнивают «затраты-результат» и ранжируют паке-

ты/ проекты по приоритету, независимо от прошлогодних сумм. На финальном этапе происходит распределение ресурсов: исходя из общего лимита бюджета, последовательно закрывают наиважнейшие пакеты, пока ресурсы не исчерпаны. В итоге утверждают выбранный набор проектов и конечные лимиты затрат, а не приоритетные расходы не попадают в бюджет.

Нулевое бюджетирование, можно предположить, является более преуспевающей моделью нежели традиционный инкрементальный подход. В первую очередь, нулевое бюджетирование требует обоснование каждой статьи с нуля, что обеспечивает прозрачность и подотчетность. Нулевое бюджетирование дает значительную экономию, например на административных расходах, фокусируясь на приоритетах вроде на здравоохранении и безопасности, а не на инерции, что особенно помогает сбалансировать федеральный бюджет в кризисный период. Данный метод усиливает эффективность через ранжирование программ по соотношению «затраты-результат», исключая накопленные ошибки и повышая гибкость, что позволяет быстро адаптироваться к экономическим изменениям. По итогу формируется культура финансовой дисциплины, что снижает уровень коррупции и превращает бюджет в инструмент стратегического развития.

Переход к элементам нулевого бюджетирования в России прослеживается не только на уровне официальных заявлений, но и в том, как в пояснительных записках к проектам федерального бюджета и материалах Комитета Государственной Думы по бюджету и налогам описывается раздел «Расходы» [5]. В «Бюджете для граждан» к федеральному закону о бюджете на 2024–2026 годы общий объем расходов федерального бюджета на 2024 год указан на уровне 36,66 трлн руб. с последующей стабилизацией на сопоставимом уровне в 2025–2026 годах; отдельно подчеркивается приоритет финансирования национальной обороны, социальной политики и обслуживания государственного долга [4]. Заключение Счетной палаты на проект федерального бюджета подтверждают увеличение доли расходов на оборону и госдолг при относительном снижении долей ряда «мирных» разделов, прежде всего части раздела «Национальная экономика» [7].

Как следует из пояснительных записок, основными бенефициарами роста рас-

ходов выступают ведомства силового и оборонного блока (Минобороны, Росгвардия и др.), тогда как по ряду гражданских министерств (часть блоков Минтранса, Минэкономразвития, Минстроя) доля расходов либо стагнирует, либо снижается на фоне перераспределения средств в пользу приоритетных направлений. В пояснительных записках и заключениях Комитета систематически используются формулировки об «оптимизации расходов», «сокращении неэффективных расходов» и «перераспределении бюджетных ассигнований» в пользу приоритетных направлений.

Техническую основу анализа составляет бюджетная классификация. Виды расходов (КВР) группируют операции по экономическому содержанию: выплаты персоналу, закупки товаров и услуг, капитальные вложения, межбюджетные трансферты, иные бюджетные ассигнования и т.п.; порядок их применения закреплён в приказах Минфина [2] и Бюджетном кодексе Российской Федерации [1]. Статьи КОСГУ детализируют те же операции по типам выплат и закупок; порядок их применения установлен приказом Минфина России № 209н [3]. Связка КВР–КОСГУ формализована в таблицах соответствия [10], что позволяет агрегировать данные на необходимом уровне детализации.

Для количественной оценки проявлений нулевого бюджетирования в разрезе расходов по КВР используется отчет об исполнении федерального бюджета по форме 0507011, публикуемый Минфином России [6]. По предоставленным вами файлам формы 0507011 на 01.01.2023, 01.01.2024 и 01.01.2025 (таблица 2.2 «Распределение бюджетных ассигнований...») суммарные исполненные расходы федерального бюджета по строке «Расходы федерального бюджета – всего» составляют примерно 25,17 трлн руб. за 2022 год, 25,03 трлн руб. за 2023 год и 30,16 трлн руб. за 2024 год. В 2023 году общий объем расходов фактически остался на уровне 2022 года (около –0,6 %), а в 2024 году увеличился примерно на 20 % к 2022 году и на 20–21 % к 2023 году [11].

Агрегирование данных той же формы 0507011 по кодам видов расходов (КВР) показывает, что в совокупности расходов по КВР суммарный объем в 2023 году был на 0,5 % ниже уровня 2022 года, а между 2022 и 2024 годами вырос примерно на 18–19 %. Общая траектория совпадает с динамикой бюджета в целом, однако вну-

три КВР фиксируются заметные перераспределения. В 2022 году на группу КВР 500 «Межбюджетные трансферты» приходилось порядка 42,2 % всех расходов по КВР в рассматриваемой выборке, в 2023 году — около 33,0 %, в 2024 году — около 31,9 %. Одновременно доля группы 100 (расходы на выплаты персоналу) выросла примерно с 13,9 % до 20,1 % и затем до 20,7 %, группы 700 (обслуживание государственного долга) — с 5,2 % до 6,8 % и 7,7 %, а группы 800 (иные бюджетные ассигнования) — с 10,8 % до 13,0 %. В абсолютном выражении это означает, что расходы по видам, относящимся к межбюджетным трансфертам, сокращались, тогда как блоки, связанные с персоналом, обслуживанием долга и иными ассигнованиями, росли быстрее среднего.

Для оценки «жёсткости» применения нулевого бюджетирования целесообразно выделить те КВР, по которым расходы сокращены более чем на 50 % либо доведены до нуля. По данным формы 0507011 за 2022–2024 годы таких кодов видов расходов ровно 10: по ним исполнение в 2024 году не превышает половины уровня 2022 года, а по трём кодам исполнение в 2024 году отсутствует полностью. В 2022 году на эти 10 КВР приходилось около 3,1 % общих расходов по КВР в нашей выборке, в 2024 году — лишь около 0,8 %. Тем самым радикальное обнуление или глубокое сокращение затрагивает сравнительно узкий сегмент классификации, но внутри него корректировки действительно носят нулебюджетный характер, тогда как по приоритетным КВР (выплаты персоналу, обслуживание долга, значительная часть иных ассигнований) фиксируется рост и в абсолютном, и в относительном выражении.

На субфедеральном уровне элементы нулевого бюджетирования в российской практике целесообразно рассматривать не как полное ежегодное «обнуление» всех расходных обязательств, а как механизм повторного обоснования расходов по отдельным направлениям с последующей проверкой их эффективности. В Красноярском крае такой логике в наибольшей степени соответствует блок мероприятий по совершенствованию системы закупок, закрепленный в плане мероприятий по росту доходов, повышению эффективности расходов и совершенствованию долговой политики на 2025–2027 годы [12]. Документ прямо предусматривает совместные и централизованные закупки,

а также мониторинг закупок малого объема через модуль «Малая закупка 44-ФЗ», причем ожидаемый результат сформулирован как экономия бюджетных средств за счет снижения цен [13]. Методологически это допустимо трактовать как применение элементов zero-based budgeting, поскольку расход здесь должен заново подтверждаться через конкурентную процедуру, а не воспроизводиться автоматически по инерции предыдущего периода. Практический пример такого подхода содержится в материалах Счетной палаты Красноярского края по КГКУ «КРУДОР». По результатам проведения конкурентных процедур в 2019 году и за 10 месяцев 2020 года учреждением была получена экономия бюджетных средств в размере 1 709 681,4 тыс. руб., что составило 10,1% от суммы состоявшихся конкурентных закупок. Обратный расчет показывает, что общий объем закупок, по которым сформировался данный эффект, составлял около 16,93 млрд руб. Следовательно, на каждые 100 руб. конкурентно размещенного заказа приходилось примерно 10,1 руб. высвобожденных средств, что можно интерпретировать как прямой финансовый результат применения инструментов повторного обоснования расхода на региональном уровне.

Вместе с тем Красноярский кейс показывает, что сама по себе конкурсная экономия еще не гарантирует устойчивого бюджетного эффекта. Та же Счетная палата зафиксировала пример двух государственных контрактов с ООО «Магистраль» совокупной стоимостью 90 317,6 тыс. руб., заключенных со снижением начальных цен на 0,5%, но впоследствии увеличенных на 7 221,2 тыс. руб., то есть на 8,0% от стоимости контрактов при заключении. В результате итоговая стоимость превысила первоначальные начальные (максимальные) цены на 6 769,6 тыс. руб. Тем самым первоначально достигнутая экономия была фактически нивелирована последующей корректировкой контрактных условий, что подтверждает необходимость совмещать «нулевую» логику пересмотра расходов с жестким постконтрактным контролем.

При этом необходимо учитывать серьезное ограничение исходной статистики. Начиная с 2022 года значительная часть расходов федерального бюджета засекречивается, прежде всего по разделам, связанным с обороной и безопасностью. По оценке РБК со ссылкой на данные

Минфина и Счётной палаты, в 2022 году доля закрытых расходов достигла примерно 18,6 % [9], а в 2023 году — около 22,6 % общего объёма расходов (порядка 7,3 трлн руб.), что стало историческим максимумом [8]. Счётная палата в оперативных докладах прямо указывает, что детализированный анализ по форме 0507011 возможен только по открытой части расходов [7]. Следовательно, расчёты темпов роста и доли КВР, сокращённых более чем на 50 %, характеризуют лишь открытую часть бюджета, тогда как наиболее чувствительные перераспределения в оборонном блоке остаются неполностью наблюдаемыми.

В совокупности можно заключить, что российская практика нулевого бюджетирования реализуется как выборочная ревизия базы расходов: часть КВР и групп видов расходов, прежде всего связанных с межбюджетными трансфертами и отдельными субсидиями, подвергается резкому сокращению, тогда как статьи, относящиеся к персоналу, обслуживанию долга и приоритетным программам, не только не снижаются, но и растут быстрее бюджета в целом. Высокий уровень засекречивания с 2022 года объективно ограничивает глубину такого анализа и требует прямо фиксировать в научной работе, что все количественные выводы о динамике КВР и КОСГУ относятся исключительно к открытой части федерального бюджета.

Список использованных источников

1. Бюджетный кодекс Российской Федерации: Бюджетный кодекс Российской Федерации от 31 июля 1998 г. № 145-ФЗ // Собрание законодательства РФ. — 1998. — № 31. — Ст. 3823.

2. Приказ Минфина России от 24 мая 2022 г. № 82н «О Порядке формирования и применения кодов бюджетной классификации Российской Федерации, их структуре и принципах назначения» [Электронный ресурс]. — URL: <https://base.garant.ru/404917355/> (дата обращения: 27.11.2025).

3. Приказ Минфина России от 29 ноября 2017 г. № 209н «Об утверждении Порядка применения классификации операций сектора государственного управления» [Электронный ресурс]. — URL: <https://base.garant.ru/71835192/> (дата обращения: 27.11.2025).

4. Бюджет для граждан 2024–2026 [Электронный ресурс]. — URL: <https://minfin.gov.ru/common/upload/library/2023/10/>

main/0749_Budget_2024-2026_corr.pdf (дата обращения: 26.11.2025).

5. Комитет Государственной Думы по бюджету и налогам [Электронный ресурс]. — URL: <http://komitet-bn.duma.gov.ru/> (дата обращения: 26.11.2025).

6. Краткая информация об исполнении федерального бюджета [Электронный ресурс]. — URL: <https://minfin.gov.ru/ru/statistics/fedbud/execute/> (дата обращения: 27.11.2025).

7. Оперативный доклад об исполнении федерального бюджета январь – декабрь 2024 года [Электронный ресурс]. — URL: <https://ach.gov.ru/upload/iblock/f7d/mp3zg8a6s3o7gzxxv2sl260u2r6tmwmu4.pdf> (дата обращения: 26.11.2025).

8. Размер закрытой части бюджета достиг 22,6% [Электронный ресурс]. — URL: <https://www.rbc.ru/economics/19/04/2024/662101959a7947ca5f28e3fc> (дата обращения: 27.11.2025).

9. Счетная палата раскрыла рост расходов по закрытым статьям бюджета [Электронный ресурс]. — URL: <https://www.rbc.ru/economics/31/08/2022/630e126e9a7947f10622913f> (дата обращения: 27.11.2025).

10. Таблица соответствия видов расходов классификации расходов бюджетов и статей (подстатей) классификации операций сектора государственного управления, применяемая в 2025 году [Электронный ресурс]. — URL: https://minfin.gov.ru/ru/document?id_4=308755-tablitsa_sootvetstviya_vidov_raskhodov_klassifikatsii_raskhodov_byudzhetrov_i_statei_podstatei_klassifikatsii_operatsii_sektora_gosudarstvennogo_upravleniya_primenyaemaya_v_2025_godu (дата обращения: 27.11.2025).

11. Федеральный бюджет [Электронный ресурс]. — URL: <https://roskazna.gov.ru/ispolnenie-byudzhetrov/federalny-byudzheto> (дата обращения: 27.11.2025).

12. Мероприятия 43–45 плана Красноярского края на 2025–2027 годы <https://docs.cntd.ru/document/407617690> (дата обращения: 27.11.2025).

13. Распоряжение № 986-р о малых закупках <https://base.garant.ru/411003254/> (дата обращения: 27.11.2025).

БАЕВА Анастасия Олеговна*,
Студент 4 курса
Российской академии народного хозяйства
и государственной службы при Президенте РФ,
Москва
baevana7@gmail.ru

BAEVA Anastasia Olegovna,
4th year student,
Russian Presidential Academy
of National Economy
and Public Administration,
Moscow

УПРАВЛЕНИЕ МИНЕРАЛЬНО-СЫРЬЕВЫМИ РЕСУРСАМИ ШЕЛЬФОВЫХ ЗОН: ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ИНТЕРЕСЫ РОССИИ И МЕЖДУНАРОДНЫЙ ОПЫТ

Аннотация. В статье анализируются современные подходы к управлению минерально-сырьевыми ресурсами континентального шельфа на примере России и зарубежных стран. Исследуются системные вызовы российской шельфовой политики, включая низкую геологическую изученность и технологическую зависимость. Рассматривается эволюция норвежской концессионной модели и механизмов лицензирования АРА как потенциальных ориентиров для адаптации. Обосновывается необходимость перехода от точечных проектов к кластерной политике освоения Арктики. Предлагаются направления институциональных изменений, учитывающих национальные интересы и международные практики.

Ключевые слова: континентальный шельф, управление ресурсами, Арктика, концессионная система, импортозамещение, лицензирование.

ARCTIC FRONTIER: STRATEGY OF SHELF RESOURCES MANAGEMENT BETWEEN NATIONAL INTERESTS AND GLOBAL EXPERIENCE

Abstract. The article analyzes modern approaches to the management of mineral resources on the continental shelf using the example of Russia and foreign countries. The systemic challenges of Russian shelf policy, including low geological knowledge and technological dependence, are investigated. The evolution of the Norwegian concession model and APA licensing mechanisms as potential benchmarks for adaptation are examined. The necessity of transition from point-based projects to cluster policy for Arctic development is substantiated. Directions for institutional changes that take into account national interests and international practices are proposed.

Keywords: continental shelf, resource management, Arctic, concession system, import substitution, licensing.

Континентальный шельф России — это не просто геологическое понятие, но и стратегический ресурс, во многом определяющий будущее национальной экономики и энергетической безопасности. На фоне геополитической турбулентности и смены технологических укладов вопрос управления минерально-сырьевыми ресурсами шельфовых зон выходит за рамки сугубо отраслевой дискуссии, становясь частью большой государственной стратегии. Россия сегодня оказалась перед труднейшим выбором: каким образом в условиях беспрецедентного санкционного давления и климатических вызовов не только удержаться, но и нарастить ресурсный потенциал, одновременно внедряя передовые управленческие подходы.

Российский континентальный шельф занимает порядка 6,2 млн квадратных километров, из которых почти 4 млн приходится на Арктическую зону. По данным Министерства природных ресурсов, начальные суммарные ресурсы углеводородов на шельфе страны превышают 100 млрд тонн условного топлива. Вместе с тем эти цифры во многом носят прогнозный характер, так как геологическая изученность акваторий остаётся крайне низкой — в среднем менее 10–15% от общей перспективной площади.

Главная причина подобного отставания состоит не в нехватке кадров или технологий, а в системном дефиците инвестиций в региональные геофизические исследования на протяжении трёх последних де-

(*Научный руководитель: Кебурия Кристина Отаровна, доцент кафедры международного и интеграционного права ИПНБ РАНХиГС, кандидат юридических наук; keburia-ko@ranepa.ru
Scientific supervisor: Keburia Kristina Otarovna, Associate Professor of the Department of International and Integration Law, Institute of Law and National Security (IPNB), RANEPA (Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration), Candidate of Legal Sciences (Ph.D. in Law); keburia-ko@ranepa.ru)

сятелетий. Переход к рыночной экономике повлёк за собой сворачивание финансирования фундаментальной геологии, тогда как частные компании сосредотачивались исключительно на рентабельных участках с доказанными запасами. В итоге складывается парадоксальная ситуация: страна, располагающая крупнейшим в мире шельфом, всё ещё, в основном, опирается в стратегическом планировании на данные 1970–80-х годов, в то время, как современные методы сейсморазведки 3D и 4D применяются преимущественно на отдельных лицензионных участках.

Этот дисбаланс имеет особую опасность при работе в Арктике, где принятие решений о строительстве инфраструктуры требует высокой точности геологических моделей. Любая ошибка в оценке запасов способна обернуться экономической катастрофой для проекта, учитывая капиталоемкость арктического строительства. Примечательно, что за всю историю освоения российского шельфа было пробурено лишь около 400 разведочных скважин, в то время как в норвежском секторе Северного моря, сопоставимом по площади, их насчитываются тысячи. Это не даёт достаточного объёма данных для того, чтобы сформировать надёжную базу для долгосрочного лицензирования и вводит иностранных партнёров в заблуждение относительно реального инвестиционного потенциала.

При поиске эталонной модели управления шельфовыми ресурсами, многие исследователи закономерно обращаются к норвежскому опыту. За полвека страна превратила своё Северное море в высокотехнологичный кластер, приносящий примерно 20% ВВП. Ключевой принцип норвежского концессионного законодательства — неотчуждаемое право государства на недровые ресурсы. В отличие от американской или британской модели, где преобладает частная собственность на поверхность и недра, норвежский подход изначально рассматривает эти ресурсы как общественное достояние. Это позволяет государству выступать не только регулятором, а полноправным участником проектов, сохраняя контроль над темпами добычи, технологическим развитием и распределением доходов.

Одним из наиболее интересных эволюционных инструментов стали ежегодные лицензионные раунды APA, введённые в 2003 году. Их суть заключается не в краткосрочной продаже прав на крупные блоки, а

в непрерывном, итеративном вовлечении в разработку небольших участков вблизи действующей инфраструктуры. Такой подход сокращает капитальные затраты, позволяет задействовать уже возведённые трубопроводы и терминалы, делая рентабельным освоение даже небольших месторождений. Предсказуемый график раундов формирует для компаний долгосрочный инвестиционный горизонт, снижая политические риски.

Существенным аспектом норвежской модели является жёсткое регулирование технологического содержания. Государство побуждает иностранных операторов не просто извлекать сырьё, но и создавать на территории страны производственные мощности, готовить местный персонал и передавать технологии. Именно это требование обусловило формирование в Норвегии одного из наиболее конкурентоспособных нефтесервисных секторов в мире, способного поставлять оборудование для глубоководного бурения в любую точку планеты.

Сравнение с норвежской практикой выявляет системные изъяны российского управления. Прежде всего, это касается непрерывности стратегического планирования. В России освоение шельфа до недавнего времени велось в режиме разрозненных проектов, инициируемых крупнейшими государственными корпорациями («Роснефть», «Газпром») в рамках собственных инвестиционных программ. Отсутствие единого координационного органа, наделённого полномочиями по увязке научных исследований, инфраструктурного строительства и лицензионной политики, вело к дублированию усилий и нерациональному расходованию средств.

Острее всего этот разрыв обнаружился после 2022 года, когда санкционные ограничения перекрыли доступ к западным технологиям морского бурения, подводной добычи и сейсморазведки. Доля импортного оборудования в арктических проектах прежде достигала 80–90%, и её замещение потребовало не просто вложений, а перестройки всей производственной кооперации. Сегодня можно констатировать, что отрасль переживает вынужденную, но весьма продуктивную трансформацию: открываются инженеринговые центры, запускаются линии производства донных станций и систем позиционирования, разрабатываются беспилотные аппараты для мониторинга.

Однако технологический прорыв сдержи-

вается не только финансовыми, но и институциональными факторами. Рыночные стимулы для производителей оборудования остаются слабыми — крупные заказчики нередко ограничиваются приобретением единичных образцов, не предоставляя производителям долгосрочных контрактов на серийный выпуск. Помимо этого, отсутствует чёткая дорожная карта стандартизации и сертификации нового оборудования, что затягивает его выход на рынок.

Осознание этих вызовов сформировало в экспертном сообществе консенсус относительно необходимости перехода от «точечной застройки» к кластерной политике. Сама идея Арктического технологического кластера состоит не в административном объединении компаний, а в выстраивании механизмов координации их запросов и возможностей. Подобный кластер должен выполнять функцию единого портала для проведения прорывных исследований, обеспечивая консолидацию ресурсов и снижение транзакционных издержек. Особого внимания в контексте данной инициативы заслуживает предложение об освоении элементов поэтапной стратегии, доказавшей свою эффективность в Норвегии. Как было указано выше, её суть — последовательное продвижение проектов от освоенных прибрежных зон к отдалённым глубоководным районам с наращиванием технологической сложности по мере накопления опыта. Для России это бы означало сосредоточение усилий сначала на разработке месторождений Баренцева и Печорского морей, которые располагают частичной инфраструктурой, и лишь затем — постепенный масштабный выход в Карское море и море Лаптевых. Такой подход снижает риски «заморозки» капитала и даёт возможность своевременно корректировать стратегию на основании полученных, в процессе предыдущих исследований, данных.

Проведённый анализ позволяет выделить три ключевых направления, по которым адаптация международного опыта способна повысить эффективность управления российским шельфом. Первое — институционализация регулярных лицензионных раундов с чётко определёнными критериями отбора заявок, в том числе обязательствами по технологическому развитию и локализации производства. Второе — внедрение механизмов раздела продукции, побуждающих компании к освоению трудноизвлекаемых запасов, особенно в арктических усло-

виях. Третье — создание независимой системы мониторинга геологических рисков, аналогичной норвежской Petroleum Directorate, которая аккумулировала бы все данные о недрах и делала их доступными для потенциальных инвесторов.

В конечном счёте управление минерально-сырьевыми ресурсами шельфа представляет собой прежде всего долгосрочный процесс, в котором целью служит не текущая прибыль, а способность страны сохранить статус энергетической сверхдержавы на последующие десятилетия. Россия располагает для этого всеми необходимыми стартовыми условиями — уникальным ресурсным потенциалом, мощной научной школой и опытом работы в экстремальных климатических условиях. Однако реализация этого потенциала невозможна без преодоления инерционного мышления, без внедрения современных управленческих инструментов и, что принципиально важно, без выработки долгосрочного социального контракта, связывающего выгоды от освоения шельфа с благосостоянием всех граждан страны.

Список источников:

1. Воробьев А.А. Роль концессионной системы Норвегии в освоении шельфа // Вестник МГИМО-Университета. 2011. № 6(21). С. 177-182. URL: <https://www.vestnik.mgimo.ru/jour/article/view/2062> (дата обращения: 26.06.2026).

2. Новиков А.И. Концессионные механизмы усиления международной инвестиционной конкурентоспособности морских нефтегазовых проектов в РФ: дис. ... канд. экон. наук. М., 2007. 248 с.

3. Stewardship of offshore petroleum: Where is the value? // Marine Policy. 2017. Vol. 81. P. 64-70. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0308597X17300222> (дата обращения: 26.06.2026).

4. APA 2024: 53 new production licenses awarded. Norwegian Ministry of Energy. 14.01.2025. URL: <https://www.regjeringen.no/en/whats-new/tfo-2024-53-nye-utvinningstillatelser/id3083489/> (дата обращения: 26.06.2026).

5. 57 new production licenses awarded. Norwegian Ministry of Energy. 13.01.2026. URL: <https://www.regjeringen.no/en/whats-new/57-new-production-licenses-awarded/id3145952/> (дата обращения: 26.06.2026).

6. Announcement of APA 2025. Norwegian Ministry of Energy. 09.05.2025. URL: <https://www.regjeringen.no/en/whats-new/>

announcement-of-apa-2025/id3099709/ (дата обращения: 26.06.2026).

7. Norwegian Ministry of Energy sets Sept. 1 applications deadline for blocks in APA 2026 // Oil & Gas Journal. 05.05.2026. URL: <https://www.ogj.com/general-interest/government/news/55375592/norwegian-ministry-of-energy-sets-sept-1-applications-deadline-for-blocks-in-apa-2026> (дата обращения: 26.06.2026).

8. Импортзамещение нефтегазового оборудования и его перспективы для арктического шельфа России // Деловой журнал Neftegaz.RU. 25.08.2025. URL: <https://magazine.neftegaz.ru/articles/importozameshchenie/898040-importozameshchenie-neftegazovogo-oborudovaniya-i-ego-perspektivy-dlya-arkticheskogo-shelfa-rossii/> (дата обращения: 26.06.2026).

9. Эксперты обсудили значимость Арктики в стратегическом развитии России // Министерство транспорта Российской Федерации. 07.10.2025. URL: <https://mintrans.gov.ru/eye/press-center/news/12176> (дата обращения: 26.06.2026).

10. Meeting of the Maritime Board's Council for Defending the National Interests of the Russian Federation in the Arctic. President of Russia. 22.11.2024. URL: <http://en.kremlin.ru/catalog/keywords/78/events/copy/75621> (дата обращения: 26.06.2026).

11. Эксперты обсудили будущее морской и шельфовой геологоразведки // RAO/CIS Offshore. 08.10.2025. URL: <https://rao-offshore.ru/tpost/lb07vll8o1-eksperti-obsudili-buduschee-morskoi-i-sh> (дата обращения: 26.06.2026).

УДК 332.14

БУДАЙЧИЕВ Аскерхан Маратович*,
студент группы ГМУ22-9
Высшей школы управления
Финансового университета при Правительстве
Российской Федерации,
Москва

BUDAICHIEV Askerkhan Maratovich*,
student of group GMU22-9
Higher School of Management
Financial University under the Government
of the Russian Federation,
Moscow

14

АДАПТАЦИЯ МЕТОДИЧЕСКИХ ПОДХОДОВ К СТРАТЕГИЧЕСКОМУ ПЛАНИРОВАНИЮ В РЕГИОНАХ АРКТИЧЕСКОЙ ЗОНЫ РФ В УСЛОВИЯХ ВНЕШНИХ ОГРАНИЧЕНИЙ

Аннотация. В статье рассматривается адаптация стратегического планирования регионов Арктической зоны РФ к условиям внешних ограничений. На основе показателей социально-экономической динамики, грузопотока по Северному морскому пути, инвестиционной активности и санкционной нагрузки выявлена несинхронность между экономическим, социальным, инфраструктурным и проектным контурами развития. Предложен механизм адаптивных арктических контрактов, связывающий стратегические цели с муниципальными рисками, логистикой и социальными обязательствами инвесторов.

Ключевые слова: Арктическая зона РФ, стратегическое планирование, внешние ограничения, Северный морской путь, северный завоз, арктические контракты.

ADAPTATION OF METHODOLOGICAL APPROACHES TO STRATEGIC PLANNING IN THE REGIONS OF THE ARCTIC ZONE OF THE RUSSIAN FEDERATION UNDER EXTERNAL RESTRICTIONS

Abstract. The article examines the adaptation of methodological approaches to strategic planning in the regions of the Arctic Zone of the Russian Federation under external restrictions. The empirical basis includes indicators of socio-economic dynamics, cargo traffic along the Northern Sea Route, investment activity, northern supply delivery and sanctions pressure on major Arctic projects. The scientific novelty lies in the justification of an applied mechanism of adaptive Arctic contracts that links strategic goals with projects, municipal risks, logis-

{* Научный руководитель: Адамская Любовь Владимировна, кандидат социологических наук, доцент кафедры государственного и муниципального управления факультета «Высшая школа управления» Финансового университета при Правительстве Российской Федерации; lvadamskaya@fa.ru

Scientific supervisor: Lyubov V. Adamskaya, Candidate of Sociological Sciences, Associate Professor of the Department of Public and Municipal Administration, Faculty of Higher School of Management, Financial University under the Government of the Russian Federation; lvadamskaya@fa.ru}

tics and social obligations of investors. The proposed approach makes it possible to move from a static strategic document to a system for adjusting decisions based on actual deviations.

Keywords: Arctic Zone of Russia, strategic planning, external restrictions, Northern Sea Route, northern supply, Arctic contracts.

Стратегическое планирование АЗРФ закреплено на горизонте до 2035 года, однако после 2022 года условия реализации стратегий стали менее устойчивыми [14]. Санкции, технологические ограничения, перестройка транспортных цепочек и высокая стоимость северной инфраструктуры требуют перехода от линейного перечня целей к системе ранней корректировки проектов.

АЗРФ не является однородной территорией. В неё входят регионы с разными экономическими профилями, уровнем транспортной доступности и структурой поселений. Для Мурманской области первичны портовая инфраструктура и переработка, для ЯНАО и НАО сырьевые проекты, для Якутии северный завоз и пространственная удалённость поселений. Универсальная методика в такой среде даёт слишком средний результат. Она сглаживает различия между территориями и снижает прикладную точность планирования [8, с. 76–84].

Экономическая структура АЗРФ усиливает это методическое ограничение. В 2023 году ВРП Арктической зоны составил 9,7 трлн рублей, или 6,2% суммарного ВРП субъектов РФ. Добыча полезных ископаемых обеспечила 57,6% ВРП, обработка заняла 9,3%. Такая пропорция делает стратегические документы зависимыми от крупных сырьевых проектов, транспортных коридоров, флота, оборудования и доступа к рынкам. Планирование через средние темпы роста не раскрывает уязвимость таких цепочек [10].

Внешние ограничения уже действуют как фактор сроков и стоимости арктических проектов. Проект Arctic LNG 2 стал показательным кейсом, поскольку санкционное давление затронуло не только производственный актив, но и суда, перевозчиков и сервисные связи. В сентябре 2024 года OFAC включило в санкционный список суда Mulan и New Energy, а также структуры Plio Energy Cargo Shipping и Gotik Shipping, связанные с цепочкой перевозки СПГ [15]. Для стратегического планирования это означает переход от обычного инвестиционного прогноза к проектным сценариям по флоту, страхованию, оборудованию,

экспортной логистике и срокам ввода мощностей.

Транспортные показатели дают другой тип расхождения. В 2024 году грузооборот по Северному морскому пути достиг 37 893 531,9 тонны. Росатомфлот также зафиксировал 92 транзитных рейса и более 3 млн тонн транзитных грузов [11]. Рекордный показатель подтверждает рост магистральной роли СМП, но не решает автоматически проблему локального снабжения. Для удалённых муниципалитетов важны не только тонажность маршрута, но и срок доставки, стоимость плеча, портовая обработка и устойчивость северного завоза.

Социальная динамика показывает слабость планирования через отдельные целевые индикаторы. По данным Востокгосплана, с 2019 по 2023 год население АЗРФ сократилось на 3%. Средний уровень бедности в 2023 году составил 8,7%, при этом региональный разрыв был резким. В ЯНАО показатель находился на уровне 3,6%, в Республике Саха достигал 14%. Одновременно средняя заработная плата выросла с 76,8 тыс. рублей в 2019 году до 130,9 тыс. рублей в 2024 году [10]. Рост доходов сам по себе не доказывает социальную устойчивость, поскольку кадровое укрепление зависит от жилья, медицины, транспорта и городской среды.

Эмпирическая база планирования остаётся фрагментированной. Росстат публикует показатели по АЗРФ, включая миграцию, инвестиции, промышленное производство и выпуск СПГ [13]. Однако эти данные часто используются как самостоятельные блоки, а не как единая модель риска. В результате стратегия фиксирует инвестиции, демографию и транспорт отдельно, хотя управленческий сбой возникает именно между ними.

Инвестиционный ряд подтверждает эту проблему. В 2023 году на АЗРФ пришлось 9,4% всех инвестиций РФ. При этом научные расчёты показывают, что для достижения высоких темпов экономического роста инвестиции в основной капитал должны составлять не менее 30% к валовому продукту, а прогнозное значение для АЗРФ на 2024 год оцени-

валось в 26,3%. Дополнительная потребность в инвестициях по российской Арктике составляла не менее 500 млрд рублей [1, с. 33–42]. Для ЯНАО дополнительная потребность оценивалась в 1254,4 млрд рублей, для Республики Саха — в 201,1 млрд рублей [1, с. 33–42]. Единый план мероприятий не отражает такую разницу капиталоемкости.

Муниципальный уровень делает проблему ещё жёстче. Т. К. Прибышин выявил 76 стратегических документов в 70 муниципалитетах АЗРФ и показал, что стратегическое планирование на местном уровне имеет собственную специфику [8, с. 76–84]. Для арктического муниципалитета транспортный сюжет, северный завоз, аварийное жильё, занятость и доступность медицины часто важнее обобщённого регионального показателя. Региональная стратегия без связи с муниципальными рисками пропускает точки, где ограничения становятся практической проблемой.

Эмпирическое сопоставление четырёх рядов даёт ключевой результат статьи. Доходы в АЗРФ растут быстрее демографической устойчивости. Грузопоток СМП растёт быстрее локальной транспортной доступности. Инвестиции не закрывают потребность капиталоемких проектов. Санкции по СПГ затрагивают не один объект, а сеть поставщиков, судов, страхования и экспортных маршрутов. Научная новизна состоит в выделении этой несинхронности как самостоятельного параметра планирования. Методика для АЗРФ должна измерять не только целевые значения, но и расхождение между экономическим, социальным, инфраструктурным и санкционным контурами.

Для решения выявленных проблем предлагается механизм адаптивных арктических контрактов. Его смысл состоит в том, что крупный проект связывается не только с объёмом инвестиций, но и с территорией реализации, северным завозом, кадровым эффектом, логистическими рисками и планом реагирования на внешние ограничения. Стратегия до 2035 года сохраняет роль долгосрочной рамки, но внутри неё появляется более короткий цикл корректировки. Контракт становится связкой между регионом, муниципалитетом, федеральным координатором и инвестором. Он переводит стратегическое планирование из формата общего документа в формат управляе-

мого проектно-территориального пакета. Северный завоз уже имеет правовую основу для такого решения. Федеральный закон № 411-ФЗ от 4 августа 2023 года предусматривает планирование северного завоза, категорирование грузов и создание федеральной информационной системы мониторинга [12]. В правовом ракурсе северный завоз выступает не только транспортной операцией, а инструментом жизнеобеспечения арктических территорий [2, с. 286–289]. Данные этой системы могут использоваться в стратегии как оперативный индикатор риска. Если груз жизнеобеспечения отстаёт от графика, корректируется не только логистический план, но и связанные показатели социальной устойчивости.

Вторая прикладная часть адаптивного контракта связана с инвестором. Преференциальный режим АЗРФ должен оцениваться не только по заявленным вложениям и числу рабочих мест, а по фактическому эффекту для опорной территории. Капиталоемкий проект получает льготы, но его вклад фиксируется через жильё, медицину, портовую мощность, дороги, подготовку кадров или цифровой сервис северного завоза. При таком подходе сырьевой проект перестаёт быть изолированным источником ВРП и становится узлом территориального развития. Эта логика согласуется с выводом о трансформации целей развития АЗРФ от ресурсной модели к более сложной системе региональных приоритетов [5, с. 96–110].

Санкционный блок контракта должен работать как заранее подготовленный сценарий замены. Кейс Arctic LNG 2 показывает, что строка «проект реализуется» недостаточна для стратегии. Нужен профиль зависимости по оборудованию, флоту, страхованию, сервисам и экспортным маршрутам. Если под ограничение попадает перевозчик или судно, включается альтернативный маршрут выполнения проекта. Если возникает риск по импортному оборудованию, запускается связка с российскими поставщиками, НИОКР и корректировкой сроков. Без такой процедуры региональная стратегия узнаёт о проблеме после срыва графика, а не в момент появления управляемого отклонения [7, с. 183–192].

Для Арктики нужен не общий индекс развития, а паспорт устойчивости опорной территории. В него должны входить

северный завоз, аварийное жильё, доступность медицины, занятость, инвестиционные проекты, портовая или речная инфраструктура. Паспорт обновляется ежегодно и становится приложением к региональной стратегии. Такой инструмент не заменяет стратегию, а делает её чувствительной к условиям муниципалитета. Планирование получает механизм проверки того, где рост показателей не совпадает с устойчивостью территории.

Предложенный подход переводит планирование из режима долгосрочного описания в режим управления отклонениями. Социальные обязательства инвестора, показатели северного завоза, сценарии замены поставщиков и связь льгот с эффектом для опорной территории позволяют учитывать не только целевые значения, но и устойчивость развития АЗРФ в условиях внешних ограничений.

Список источников:

1. Бадылевич Р. В. Оценка потребности регионов Арктической зоны РФ в дополнительном привлечении финансовых ресурсов // *Фундаментальные исследования*. 2021. № 12. С. 33–42. DOI: 10.17513/fr.43150. URL: <https://fundamental-research.ru/article/view?id=43150> (дата обращения: 27.06.2026).
2. Баттахов П. П. Северный завоз в Арктической зоне России: правовой ракурс // *Аграрное и земельное право*. 2025. № 5. С. 286–289.
3. Казакова С. М., Климанов В. В. Трансформация целей развития Арктической зоны Российской Федерации // *Государственное и муниципальное управление. Ученые записки*. 2022. № 1. С. 96–110. DOI: 10.22394/2079-1690-2022-1-1-96-110.
4. Макаров М. Р. Государственная политика РФ в Арктической зоне: развитие энергетических объектов на примере проекта «Арктик СПГ 2» // *Огарёв-online*. 2025. Т. 13, № 2. С. 183–192.
5. Прибышин Т. К. Стратегическое планирование в Арктической зоне Российской Федерации: применение и специфика на муниципальном уровне // *Экономика Северо-Запада: проблемы и перспективы развития*. 2021. № 3 (66). С. 76–84. DOI: 10.52897/2411-4588-2021-3-76-84.
6. Востокгосплан. Развитие Арктической зоны Российской Федерации: дайджест. 2025. URL: https://vostokgosplan.ru/wp-content/uploads/fin-digest_arctic_2025-kopija.pdf (дата обращения: 27.06.2026).
7. Объем грузоперевозок по Северному морскому пути установил рекорд // *Росатомфлот*. 2025. 9 января. URL: <https://rosatomflot.ru/press-centr/novosti-predpriyatiya/2025/01/09/11644-obem-> (дата обращения: 27.06.2026).
8. О северном завозе: федеральный закон от 04.08.2023 № 411-ФЗ // *Официальный интернет-портал правовой информации*. URL: <https://publication.pravo.gov.ru/document/0001202308040016> (дата обращения: 27.06.2026).
9. Показатели социально-экономического развития Арктической зоны Российской Федерации в 2025 году // *Федеральная служба государственной статистики*. URL: https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/calendar2_2025.htm (дата обращения: 27.06.2026).
10. Указ Президента Российской Федерации от 26.10.2020 № 645 «О Стратегии развития Арктической зоны Российской Федерации и обеспечения национальной безопасности на период до 2035 года» // *Президент России*. URL: <https://www.kremlin.ru/acts/bank/45972> (дата обращения: 27.06.2026).
11. U.S. Department of the Treasury. Russia-related Designations; Issuance of Russia-related General License. 2024. 5 September. URL: <https://ofac.treasury.gov/recent-actions/20240905> (дата обращения: 27.06.2026).

БЫКОВСКАЯ Екатерина Николаевна
доцент, доцент кафедры экономической
политики и экономических измерений
ФГБОУ ВО «Государственный университет
управления» г. Москва
byko33@yandex.ru

ХАРЧИЛАВА Гоча Патаевич
доцент, доцент кафедры экономической
политики и экономических измерений,
ФГБОУ ВО «Государственный университет
управления» г. Москва
E-mail: ts-5@mail.ru

ЗАЙЦЕВ Артем Дмитриевич
магистр направления «Управленческая
экономика», ФГБОУ ВО «Государственный
университет управления», г. Москва
E-mail: artem.dich@mail.ru

BYKOVSKAYA Ekaterina Nikolaevna
Associate Professor Department of Economic Policy
and Economic Dimensions «State University of
Management» Moscow

KHARCHILAVA Gocha Patayevich
Associate Professor Department of Economic Policy
and Economic Dimensions «State University of
Management»
Moscow

ZAITSEV Artem Dmitrievich
Master of «Management Economics»
«State University of Management»
Moscow

ЦИФРОВИЗАЦИЯ КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В ОРГАНИЗАЦИЯХ

Аннотация: Цифровизация оказывает существенное влияние на организацию труда и эффективность деятельности в компаниях. В статье будут рассмотрены уровни цифровизации организации, особенности внедрения цифровых технологий, а также практические примеры успешной реализации интеллектуальной системы управления. Эти данные помогут сделать вывод о том, что цифровизация способствует эффективному повышению трудовой деятельности в компаниях, повышая качество управления и организацию труда.

Ключевые слова: цифровые инструменты, цифровизация, эффективность, информация, цифровые технологии.

DIGITALIZATION AS A FACTOR FOR INCREASING WORK EFFICIENCY IN ORGANIZATIONS

Abstract: Digitalization has a significant impact on work organization and work efficiency in companies. This article examines the levels of digitalization in organizations, the specifics of implementing digital technologies, and practical examples of the successful implementation of intelligent management systems. These findings suggest that digitalization contributes to the effective improvement of work efficiency in companies by enhancing management quality and work organization.

Keywords: Digital tools, digitalization, efficiency, information, digital technologies.

Цифровые инструменты – это программное обеспечение, приложения и устройства, используемые для работы с цифровыми данными. Данные инструменты предоставляют возможность пользователям формировать, изменять, сохранять, передавать и отправлять данные в цифровом виде. Цифровизация в современном менеджменте заключается в системном внедрении цифровых технологий, что приводит к изменению способов выполнения профессиональных задач, трансформацией управленческих структур, а также внесение корректировок в структуру взаимодействия между сегментами компании. В этой парадигме цифровые инструменты

выступают, как элемент новой управленческой философии, нацеленной на улучшение результативности, адаптивности и ясности внутренних операций.

Под цифровыми инструментами управления в финансовом секторе понимаются, технологические и программные разработки, предназначенные для мониторинга, анализа, планирования и оценки рабочей деятельности.

К ним относятся:

- Системы управления проектами и задачами
- Корпоративные платформы для обмена информацией
- Сервисы электронного документооборота

- Облачные и автоматизированные приложения

- Система анализа данных и информации
Ключевой характеристикой этих цифровых инструментов является формирование единой структуры, которая объединяет и систематизирует множество рабочих процессов для их эффективного контроля.

Одним из негативных влияний внедрения цифровых инструментов в компанию является требование новых квалификационных навыков, быстрой адаптации сотрудников, а также сопротивление сотрудниками цифровых нововведений.

Одновременно с этим происходит сокращение доли рутинных операций за счёт их автоматизации, что трансформирует структуру рабочего времени и повышает значение интеллектуального и управленческого труда.[1]

Если схематично представлять эффективность внедрения цифровых инструментов в трудовую деятельность компаний, то можно рассмотреть её в данном виде (рис. 1).

Цифровые технологии помогают увеличивать эффективность управления предприятия, оптимизировать использования трудовых ресурсов. Данный результат достигается с помощью грамотного организации трудовому времени, а также проведению анализу проделанной работы и полученным по ним результатам. [2] Цифровые инструменты управления являются одним из ключевых факторов, которые меняют внутреннюю организацию труда в компаниях. Они способствуют эффективному распределению трудовых обязанностей, влияют на характер взаимодействия между сотрудниками и руководством, а также на общую эффективность труда и управления.

Осмысление этих процессов в рамках теоретических подходов позволяет глубже понять механизмы воздействия цифровизации на трудовые отношения и служит основой для анализа практических кейсов внедрения цифровых решений.

Для дальнейшего продвижения в сегменте цифровых технологий, компания должна проанализировать свой уровень цифровизации, чтобы понимать с какими преградами она столкнётся и какие усилия нужно приложить, что усовершенствовать свою компанию. Уровень цифровизации также меняется в зависимости от отрасли, масштабов компании, цели и уровня компетенций сотрудников (рис. 2).

После анализа своей компании, определения её уровня цифровой активности, начальство компании принимает решение о дальнейшем развитии организации в цифровом сегменте. После установление реального уровня по сравнению с целевым, выстроится понимание векторов развития, а также проблемы и уязвимые места в цифровой структуре предприятия. Данный анализ поможет своевременно принять меры для их устранения, выйти на новый уровень цифровизации, адаптироваться к текущей ситуации, тем самым увеличив конкурентоспособность компании на рынке.[3]

Одним из примеров свежей цифровой технологии, которая улучшает эффективность предприятия, а также выводит его на новый уровень цифровизации, что способствует увеличению эффективности выполнения её задач, для данной статьи, как пример инструмента взято интеллектуальная система СберРост Про, которая по структуре и функционалу напоминает С1, но обладает своими исключительными



Рис.1 Эффективность внедрение цифровых инструментов

преимуществами и уникальными функциями.

СберРост ПРО — интеллектуальная система управления сотрудниками, которая анализирует цифровые следы сотрудников в информационных системах организации, ищет отклонения от средних показателей на основании компьютерных алгоритмов. Затем система автоматически формирует задачи сотрудникам и руководителям для исправления отклонений в работе, а также контролирует выполнение поставленных задач.

Данная система обладает рядом преимуществ такими как: автоматическая генерация задач руководителям и сотрудникам для корректировки отклонения от плана, анализ показателей выполненной работы, контроль сроков и дедлайнов по задачам, графическая визуализация ключевых показателей, формирование отчетной документации по работе. Примеры кейсов эффективного внедрения данной технологии. В компании ГК «Самолет» после внедрения

в рабочие процессы интеллектуальной системы конверсия сделок увеличилась на 5-7%, эффективность сотрудников ипотечного отдела выросла на 70%, а процесс реализации сделать ускорился на 35%, данной информацией поделилась компания Сбер Корус, как промежуточный итог их работы. Помимо этого информации о выполненных задачах и ключевые статистические показатели об эффективности работы сотрудников поступают в личный кабинет руководителей, сотрудники также могут отслеживать собственные показатели для корректировки рабочих задач, так как в систему встроен инструмент анализирующий взаимосвязь между поставленными задачами и итоговым результатом, по итогу это все формируется в графический отчет.[4]

Кроме этого, внедрение интеллектуальной системы в сферу продаж и менеджмента, она также была успешна реализована в муниципальных учреждениях.

Так в двух больницах в Липецкой области

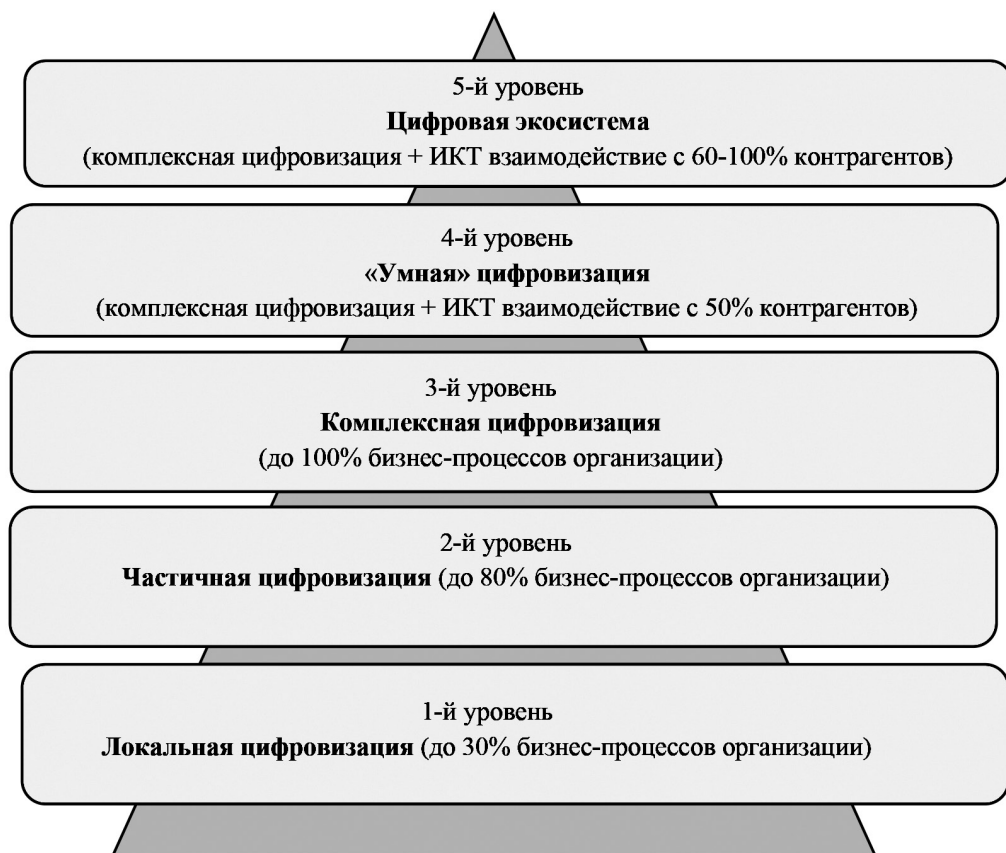


Рис. 2 Уровни цифровизации организации

ГУЗ «Липецкая городская поликлиника №7» и ГУЗ «Липецкий областной клинический центр» были оснащены новой интеллектуальной системой и данный пример показал, как важен процесс цифровизации в медицинской сфере.

Итоговые результаты с конца 2022 года и по настоящее время показывают, что снизилось количество перерывов на 13% при наличии пациентов в очереди, также объем обслуживания клиентов вырос на 8%, а очередь на запись к врачам сократилась на 43%.[5]

Таким образом, цифровые инструменты являются важной и неотъемлемой частью современной системы управления в организациях. Их внедрение способствует формированию единой цифровой среды, сокращению рутинных задач, а также оптимизации многих рабочих задач. В тоже время, нововведения требуют от организации приобретения соответствующих навыков и компетенций и кадровой адаптации.

Список источников:

1. Валинурова Л.С., Мазур Н.З. Цифровой инструментарий управления предприятиями // «Инновации и инвестиции». - 2023. - №№ 6. - С. 459-462. (дата обращения: 24.01.2026)

2. Кипервар Е. А., Побиянская А. В. ЭФФЕКТИВНОСТЬ ТРУДА В УСЛОВИЯХ РАЗВИТИЯ «ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКИ» // Вестник Сибирского института бизнеса и информационных технологий. - 2020. - №№ 2. - С. 104-110. (дата обращения: 24.01.2026).

3. Адаменко А.А., Крыжановская О.А., А.А. Саак ИССЛЕДОВАНИЕ ВЛИЯНИЯ ЦИФРОВИЗАЦИИ НА МЕНЕДЖМЕНТ КОМПАНИЙ // Естественно-гуманитарные исследования. - 2025. - №№ 2. - С. 632-638. (дата обращения: 07.02.2026)

4. СберКорус внедрил личного цифрового помощника каждому менеджеру по продажам в группе «Самолет» // СберКорус URL: https://www.esphere.ru/press/sberkorus-vnedril-lichnogo-cifrovogo-pomoshhnika/?utm_source=vk&utm_medium=organic-feed (дата обращения: 14.02.2026).

5. Липецкая область сокращает время ожидания в очереди в регистратурах лечебных учреждений с помощью ИТ // ComNews URL: https://www.comnews.ru/content/231927/2024-03-06/2024-w10/1011/lipetskaya-oblast-sokraschaet-vremya-ozhidaniya-ocheredi-registraturakh-lechebnykh-uchrezhdeniy-pomoschyuit?utm_source=chatgpt.com (дата обращения: 14.02.2026).

УДК 314.18

ВОРОБЬЕВ Павел Александрович*
аспирант Российского государственного
университета социальных технологий,
Москва
pashalapin17@mail.ru

VOROBIEV Pavel Aleksandrovich
Postgraduate Student of the Russian State University
of Social Technologies,
Moscow

ДЕМОГРАФИЧЕСКАЯ СИТУАЦИЯ В МОСКОВСКОЙ ОБЛАСТИ: ДИНАМИКА, ПРОБЛЕМЫ И НАПРАВЛЕНИЯ РЕГУЛИРОВАНИЯ

Аннотация: В статье исследованы демографические тенденции Московской области за 2020–2025 годы. Прослежена динамика постоянного населения, естественного движения и механического прироста. Обнаружены устойчивые признаки депопуляции, смертность систематически опережает рождаемость, и лишь непрекращающаяся миграция удерживает суммарный баланс в положительной зоне. Рассмотрены изменения в возрастной структуре и трансформация брачно-разводного поведения населения. Сформулированы предложения по корректировке демографической политики региона.

Ключевые слова: Московская область, рождаемость, смертность, миграция, демографическая политика, естественная убыль.

{*Научный руководитель: Зубова Ольга Геннадьевна, кандидат экономических наук, доцент кафедры «Экономики и управления» Российского государственного университета социальных технологий o.zubova@rgust.ru

Supervisor: Zubova Olga Gennadiyevna, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor at the Department of Economics and Management at the Russian State University of Social Technologies}

DEMOGRAPHIC SITUATION IN THE MOSCOW REGION: DYNAMICS, PROBLEMS AND REGULATION DIRECTIONS

Abstract: The article examines the demographic trends in the Moscow Region for the period 2020–2025. It traces the dynamics of the permanent population, natural movement, and mechanical growth. The article identifies persistent signs of depopulation, with mortality consistently exceeding the birth rate, and only continuous migration keeping the total balance in the positive zone. The article also examines changes in the age structure and the transformation of marital and divorce behavior. The article concludes with suggestions for adjusting the region's demographic policy.

Keywords: Moscow Region, birth rate, death rate, migration, demographic policy, natural decline.

Московская область – регион России, где численность населения за последние пять лет заметно выросла. С 2000 года (6 628,2 тыс. человек) численность жителей увеличилась до 8 651,3 тысяч человек в 2024 году [2]. Численность населения Московской области представлена в Таблице 1. Удельный вес детей до 16 лет составлял 18,2 % в 2020 году и 18,5 % в 2024-м [3]. Цифры почти одинаковы. Но в абсолютном выражении детское население не растет пропорционально общей численности жителей региона, а значит, демографическое старение продолжается, просто не столь наглядно. Доля населения старше трудоспособного возраста снизилась с 23,5 % в 2020 году до 21,9 % в 2024-м. Но объяснение здесь

не в реальном омоложении – это изменение лишь отражает повышение пенсионного возраста, которое административно переместило часть пожилых людей в категорию «трудоспособных». Доля трудоспособного населения при этом выросла с 58,3 до 59,6 % [2], что косвенно говорит о значительном притоке мигрантов именно в этой возрастной группе. Гендерный дисбаланс постепенно сглаживается, 1105 женщин на 1000 мужчин в 2024 году против 1113 в 2020-м [2]. На практике это объясняется двумя разнонаправленными факторами – повышенной смертностью пожилых женщин и устойчивым перевесом мужчин в составе трудовых мигрантов. Суммарный коэффициент рождаемости по итогам 2024 года зафиксирован на уровне

22 Таблица 1 – Численность населения Московской области

	2000	2005	2010	2015	2020	2024
Численность населения,тысяч жителей	6 628.2	6 736.7	7 024.2	7 666.3	8 372.9	8 651.3
Соотношение мужчин и женщин, на 1000 мужчин приходится женщин	1 171	1 183	1 178	1 142	1 113	1 105
Дети и подростки в возрасте до 16 лет, в % от общей численности населения	16.8	14.3	14.1	16.4	18.2	18.5
Население в трудоспособном возрасте, в % от общей численности населения	59.8	62.7	62.3	59.7	58.3	59.6
Население старше трудоспособного возраста, в % от общей численности населения	23.4	23.0	23.6	23.9	23.5	21.9

Источник: [2].

Таблица 2 – Рождаемость в Московской области

	2000	2005	2010	2015	2020	2022	2024
Суммарный коэффициент рождаемости, детей на 1 женщину	1.038	1.167	1.367	1.569	1.365	1.329	1.341

Источник: [2].

1,341 ребенка на одну женщину [2]. Воспроизводственный порог – 2,1. Разрыв достиг 36 %. При сохранении нынешней тенденции каждое следующее поколение будет примерно на треть малочисленнее предыдущего.

Рождаемость в Московской области представлена в Таблице 2.

Общий коэффициент рождаемости снижается непрерывно – 9,4 на 1000 жителей в 2020-м, 8,6 в 2022-м, 8,3 в 2024 году. Абсолютные числа подтверждают ту же картину – 79 057 новорожденных в 2020-м, 73 415 в 2022-м, 71 434 в 2024-м [2]. Первые два месяца 2025 года дали 11 091 рождение – на 681 меньше, чем за тот же период годом ранее [3].

Структура рождений по очередности показывает, где именно сосредоточен основной провал. Первенцев в 2024 году родилось 29 039 (для сравнения: 42 552 в 2015-м), вторых детей – 25 715 (37 532 в 2015-м), третьих – 12 815, четвертых – 3 897, пятых – 1 167 [2]. Как следует из анализа источников, именно обвал рождений первого и второго порядка определяет демографический провал – многодетность здесь ни при чем.

Интенсивность рождаемости в группе 20–24 лет упала до 63,3 на 1000 женщин с 84,6 в 2000 году, тогда как у женщин 25–29 лет она составляет 84,4, а в группе 30–34 – 60,8 [2]. Откладывание первого ребенка на более зрелый возраст само по себе не является проблемой, однако биологически сокращает реализуемую емкость репродуктивного периода.

Смертность снижается, но медленно. Общий коэффициент смертности составил 13,3 в 2020-м, 11,7 в 2022-м, 11,2 в 2024 году. В абсолютных числах – 111 972, 100 650 и 96 608 умерших соответственно [2]. За январь–февраль 2025 года зафиксировано 16 604 смерти – на 861 меньше, чем год назад [3]. Ожидаемая продолжительность жизни при рождении в 2023 году достигла 70,31 года у мужчин и 78,75 – у женщин [2].

Естественная убыль остается константой. Коэффициент естественного прироста –3,9 в 2020-м, –3,1 в 2022-м, –2,9 в 2024 году [2]. За январь–февраль 2025-го убыль составила –5 513 человек против –5 693 за аналогичный период прошлого года [3].

В Московской области насчитывалось 776 разводов на 1000 браков в 2024 году [2]. Для сравнения, в 2020-м это соотношение составляло 696, в 2015-м – 531. Рост очевиден, здесь речь идет о последовательном ослаблении брака как репродуктивно значимого института.

Браки и разводы в Московской области представлены в Таблице 3.

Оперативные данные за начало 2025 года фиксируют любопытную асимметрию. Число заключенных браков растет, 5 304 за январь–февраль 2025 года против 5 093 годом ранее, прирост 2,8 %. Зато разводов становится заметно меньше, 4 597 против 5 975 за те же два месяца 2024-го, снижение на 23,1 %. В январе 2025-го разводов было 2 506 (против 3 106 в январе 2024-го, –19,3 %), в феврале – 2 091 против 2 869 (–27,1 %) [3]. Объяснение этому резкому спаду пока не выработано; возможно, здесь сказываются законодательные или административные изменения в процедуре расторжения браков.

В реальных условиях устойчиво высокая разводимость выражается в накапливающемся массиве неполных семей и в соответствующем росте доли внебрачных рождений.

Без внешнего притока демографический баланс Подмосковья был бы отрицательным. Коэффициент миграционного прироста на 10 000 жителей составлял 115 в 2020-м и 94 в 2023 году [2], интенсивность потока снижается, но знак остается неизменным.

За январь–февраль 2025 года общий миграционный прирост составил 11 810 человек, прибыло 46 607, выбыло 34 797. Структура этого прироста принципиально важна. По внутрироссийскому обмену регион оказывается в минусе (–3 080 человек). Практически вся международная миграция приходится на страны СНГ – прибыло 19 038 человек из стран СНГ и лишь 948 из других государств, выбыло 4 790 и 306 соответственно [3].

Миграционные аспекты Московской области представлены в Таблице 4.

Московская область теряет население в пользу соседних регионов (прежде всего, вероятно, в пользу самой Москвы), но перекрывает эту потерю международным притоком. Чистый прирост обеспечивается миграционным обменом со странами СНГ, а не внутрироссийским перераспределением населения [1].

Удельный вес международных мигрантов в составе всех прибывших растет – 10,9 % в 2010 году, 17,5 % в 2020-м, 18,9 % в 2023-м [2]. Что особенно заметно при сравнении крайних точек этого ряда – рост почти вдвое менее чем за полтора десятилетия. Территориальная концентрация миграционного притока усиливает неравномерность демографической нагрузки. Крупнейшие муниципальные образования – Балашиха (569 040 жителей на начало 2025 года), Богородский городской округ

(222 878 человек), Воскресенск (161 862 человека) [3] – аккумулируют непропорционально большую долю новоприбывших, создавая локальные зоны избыточного демографического давления.

Из собранных данных формируются три проблемных аспекта.

Первый – депопуляция. Суммарный коэффициент рождаемости в 1,341 при воспроизводственном пороге 2,1 прямо свидетельствует о том, что ни материнский капитал, ни региональные выплаты, ни льготная ипотека не смогли переломить нисходящий тренд. Что особенно заметно при сопоставлении данных 2020 и 2024 годов – 79 057 рождений против 71 434, при

том, что суммарная численность населения за этот период выросла.

Второй – структурная зависимость от международной миграции при одновременном оттоке по внутрироссийским каналам. Восполнение естественной убыли трудовыми мигрантами из государств СНГ создает долгосрочный риск нестабильности, достаточного изменения геополитической обстановки или ужесточения миграционного законодательства, чтобы компенсирующий поток иссяк.

Третий аспект – снижение актуальности брака как воспроизводственного института. На основе выявленных уязвимостей предлагается четыре меры.

Таблица 4 – Число прибывших, число выбывших, миграционный прирост (убыль) по Московской области за январь-февраль 2025 года

	Число прибывших			Число выбывших			Миграционный прирост		
	всего	из городской местности	из сельской местности	всего	в городскую местность	в сельскую местность	всего	за счет городской местности	за счет сельской местности
Городская и сельская местность Миграция - всего	46 607	x	x	34 797	x	x	11 810	x	x
в пределах России	26 621	19 743	6 878	29 701	23 570	6 131	-3 080	-3 827	747
внутрирегиональная	7 282	4 936	2 346	7 282	4 747	2 535	0	189	-189
межрегиональная	19 339	14 807	4 532	22 419	18 823	3 596	-3 080	-4 016	936
международная миграция	19 986	x	x	5 096	x	x	14 890	x	x
со странами СНГ	19 038	x	x	4 790	x	x	14 248	x	x
с другими зарубежными странами	948	x	x	306	x	x	642	x	x
Внешняя (для региона) миграция	39 325	x	x	27 515	x	x	11 810	x	x

Источник: [3].

Первое. Введение муниципально дифференцированного демографического сертификата для молодых семей до 30 лет, привязанного не к самому факту рождения, а к регистрации в конкретном малонаселенном муниципальном образовании Подмосковья. Инструмент одновременно стимулирует рождаемость и сдерживает концентрацию населения в перегруженных агломерационных узлах.

Второе. Создание персонифицированной системы мониторинга репродуктивных намерений домохозяйств на базе регионального цифрового контура. Не директивное воздействие, речь идет о формировании доказательной базы для точечного сопровождения семей, которые зафиксировали намерение иметь второго или третьего ребенка. Аналог – венгерская «Baby-Friendly Program» [5, с.54].

Третье. Программа обратной трудовой миграции – жилищные сертификаты для квалифицированных граждан России, переезжающих в Подмосковье из других регионов, с обязательным условием проживания не менее пяти лет, все это снизило бы зависимость от зарубежного потока и повысило демографическое качество прироста.

Четвертое. Организация при муниципальных органах специализированных служб семейной медиации для пар с детьми до 14 лет, обратившихся за разводом, – с обязательным прохождением консультаций до подачи заявления. Опыт Германии (Jugendamt) и Финляндии подтверждает работоспособность этой модели.

Подводя итог, можно заключить, что демографическая ситуация в Московской области двойственна по своей природе. Численность жителей растет, но исключительно за счет притока мигрантов. За 2024 год родилось 71 434 человека, умерло 96 608, естественная убыль превысила 25 000. Данные за начало 2025-го изменений не фиксируют.

Население стареет, суммарный показатель рождаемости вдвое не дотягивает до уровня простого воспроизводства, брачность падает на фоне устойчивой высокой разводимости. Международная миграция фактически стала структурообразующим элементом демографического баланса.

Предложенные меры – территориально дифференцированный сертификат для молодых семей, мониторинг репродуктивных намерений домохозяйств, программа привлечения внутренних мигрантов и медиация при разводе – нацелены на проблемы, которые действующая региональная

политика не закрывает. Международный опыт дает основания считать каждый из этих инструментов реалистичным.

Список источников:

1. Динамика населения Подмосковья за 2000-2025 годы [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – URL: <https://mosregdata.ru/article/dinamika-naseleniya-podmoskoviya-za-25-let> (дата обращения: 13.04.2026).
2. Московская область. Население [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – URL: https://mojgorod.ru/moskovsk_obl/statS0.html (дата обращения: 13.04.2026).
3. Росстат: Население [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – URL: https://77.rosstat.gov.ru/Статистика/Официальная_статистика/Московская_область/Население (дата обращения: 13.04.2026).
4. Росстат: Демография [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/12781> (дата обращения: 13.04.2026).
5. Ростовская Т.К., Ситковский А.М. Демографическая ситуация в Москве и Московской области // Демографическое самочувствие регионов России. Национальный демографический доклад, 2025. С. 38-61.

ГРИБОВА Анна Алексеевна
Студентка 1 курса магистратуры Факультета
«Высшая школа управления»
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при
Правительстве Российской Федерации»,
г. Москва, Россия
anngribova10@gmail.com

СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ И ВЫБОР ОПТИМАЛЬНОЙ БИЗНЕС-МОДЕЛИ ОНЛАЙН-ШКОЛЫ ДЛЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОГО ПРОЕКТА В СФЕРЕ ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

Аннотация. Статья посвящена сравнительному анализу бизнес-моделей онлайн-школ дополнительного образования в условиях замедления роста российского рынка EdTech. Цель работы - выявить критерии оценки моделей и обосновать выбор оптимальной модели для предпринимательского проекта на этапе запуска. Методология включает анализ вторичных данных отраслевых исследований за 2025-2026 годы и сравнительную оценку пяти моделей по шести критериям. Было установлено, что для стартапа в сфере репетиторства наиболее устойчивым решением становится гибридная модель, сочетающая подписку с элементами наставничества. Результаты применимы при разработке стратегии запуска образовательных онлайн-проектов и адаптации существующих школ к новым рыночным условиям.

Ключевые слова: бизнес-модель, онлайн-школа, дополнительное образование, сравнительный анализ, репетиторство.

Abstract. The article presents a comparative analysis of business models used by online schools in supplementary education amid the slowdown of the Russian EdTech market. The research aims to identify evaluation criteria and justify the choice of an optimal model for an entrepreneurial project at the launch stage. The methodology relies on secondary data from industry studies of 2025-2026 and a comparative assessment of five models across six criteria. It was found that a hybrid model combining subscription elements with mentorship offers the most sustainable solution for a tutoring startup. The results are applicable to launch strategy development and to adapting existing schools to new market conditions.

Keywords: business model, online school, supplementary education, comparative analysis, tutoring.

1. ВВЕДЕНИЕ

Российский рынок онлайн-образования завершил 2025 год с выручкой топ-100 компаний в 154 млрд рублей, превысив показатель 2024 года на 12% [1]. Цифра выглядит внушительно, но динамика роста снижается третий год подряд: 32% в 2023 году, 19% в 2024-м, 12% в 2025-м [1]. Основательница Smart Ranking прямо называет это состояние стагнацией рынка, связывая замедление с удлинением цикла принятия решений о покупке курсов и ростом стоимости привлечения клиентов [1].

Платформа GetCourse зафиксировала схожую картину: онлайн-школы на её базе зарабатывали в 2025 году 158 млрд рублей, что примерно на 6% ниже уровня прошлого года, а финансовые показатели фактически вернулись к значениям 2023 года [2]. Сегмент бизнес-образования сократился на 12%, тогда как детское направление сохранило двузначный рост [1]. Эпоха лёгких денег и взрывного масштабирования на рынке EdTech заверши-

лась, и 2026 год компании встречают без иллюзий относительно быстрой окупаемости.

Параллельно меняется структура занятости преподавателей. Исследование Авито Услуг и платформы ProgressMe, проведённое в сентябре 2025 года среди 1717 репетиторов, показало, что 97% специалистов работают онлайн полностью или частично, а 68% перешли в дистанционный формат целиком [3]. При этом 60% репетиторов зарабатывают от 30 до 100 тысяч рублей в месяц, а 16% превысили порог в 100 тысяч [3]. Репетиторство превращается в самостоятельную профессию среднего класса, и этот сдвиг формирует устойчивый спрос на платформы, способные организовать такую занятость.

Проблема исследования заключается в отсутствии системного сравнения моделей применительно к малым и средним проектам репетиторского профиля. Без такого анализа риск ошибочного решения остаётся высоким: ресурсы расходятся на мас-

штабирование модели, не соответствующей ни бюджету, ни специфике аудитории.

2. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ БИЗНЕС-МОДЕЛИРОВАНИЯ В ОНЛАЙН-ОБРАЗОВАНИИ

Бизнес-модель образовательного онлайн-проекта описывает способ создания, доставки и удержания ценности для ученика через сочетание канала монетизации, структуры затрат и целевой аудитории. Классическая канва Остервальдера и Пинье остаётся применимой к образовательным продуктам, поскольку выделяет ключевые блоки: ценностное предложение, каналы сбыта, отношения с клиентами и источники дохода [4]. Для онлайн-школы эти блоки приобретают специфику: ценностным предложением становится не контент сам по себе, а результат обучения и сопровождение ученика.

Эволюция моделей на рынке EdTech демонстрирует переход от продажи записанных курсов к экосистемному подходу. Директор детских образовательных проектов VK Андрей Полонский отмечает, что рынок переходит к модели, где компании фокусируются не на отдельных продуктах, а на комплексном пользовательском опыте [5]. Запрос 2026 года формулируется иначе, чем пять лет назад: клиенту нужна не связка «контент плюс сайт школы», а целостная траектория обучения, адаптированная под мобильное устройство.

Современная классификация выделяет пять основных моделей онлайн-школ: модель записанных курсов с автоматическими продажами, модель живых потоков с кураторами, подписочная модель, модель наставничества и маркетинговая модель. Шумпетеровская трактовка предпринимательства как функции «созидательного разрушения» применима к образовательному сектору: успешный проект не копирует существующую модель, а комбинирует элементы нескольких подходов под конкретный сегмент аудитории [6].

3. МЕТОДОЛОГИЯ СРАВНИТЕЛЬНОГО АНАЛИЗА

Цель анализа состоит в сопоставлении 5 моделей онлайн-школ по единому набору критериев, также в выявлении модели, оптимальной для предпринимательского проекта на стадии запуска. Выделим 6 критериев сравнения.

Масштабируемость отображает способность модели увеличивать выручку без пропорционального роста переменных затрат. Стабильность денежного потока показывает предсказуемость доходов на горизонте нескольких месяцев. Порог входа учитывает не только объём стартовых

инвестиций, но также и сложность технической реализации. Маржинальность определяется соотношением выручки и переменных издержек на одного ученика. Чувствительность модели к колебаниям трафика и платёжеспособности аудитории характеризуется устойчивостью к рыночным изменениям. Способность модели удерживать квалифицированных преподавателей отражает привлекательность рассматриваемого направления для репетиторов.

Методологическую базу составили данные отраслевых исследований Smart Ranking, GetCourse и совместного опроса Avito Услуги с ProgressMe, а также экспертные комментарии руководителей образовательных компаний, опубликованные в деловых изданиях за 2025-2026 годы.

4. СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ БИЗНЕС-МОДЕЛЕЙ

Автопродажи записанных курсов по-прежнему считаются самым масштабируемым решением: продукт создаётся один раз, а затем приносит деньги без прямого участия лектора в каждой транзакции. Однако практика 2025 года показывает, что интерес к дорогим флагманским программам без поддержки заметно остыл — их доля в выручке школ сократилась с 75% до ровно половины (50%) [1]. Это явный сигнал: аудитория всё более скептически относится к разовым покупкам, где нет живого сопровождения.

Модель живых потоков с кураторами позволяет быстрее повышать результативность обучения за счёт регулярной обратной связи. Аналитика SmartTrends зафиксировала в третьем квартале 2025 года снижение трафика школ, зависящих от платного привлечения и разовых запусков, на 5% год к году. Эта модель уязвима к росту стоимости рекламы, но сохраняет высокую маржинальность при работающем продукте и лояльной аудитории.

Подписочная модель демонстрирует наибольшую стабильность денежного потока среди рассмотренных вариантов. CEO «100балльного репетитора» Эрик Ковалев связывает рост компании именно с подпиской: ученики, набранные в начале периода, продолжают регулярно оплачивать обучение, что обеспечивает высокий уровень удержания [7]. Компания вошла в топ-10 крупнейших edtech-игроков России с выручкой 4,4 млрд рублей и ростом 118,4% год к году благодаря сегменту подготовки к ЕГЭ и ОГЭ [8]. Этот кейс показывает, что подписка совместима с репетиторским профилем бизнеса и обеспечивает прогнозируемость выручки.

Премиум-сегмент и индивидуальную работу с учеником в свою очередь ориентирована модель наставничества. Маржинальность здесь высока за счёт цены, но масштабируемость ограничена количеством часов, которое способен отработать один преподаватель. Исследование Forbes Education подтверждает: доход репетитора в первую очередь зависит от стоимости часа занятия, а не от количества проведённых уроков [9].

Маркетплейсная модель снижает порог входа для предпринимателя, поскольку контент создают независимые репетиторы, а платформа выполняет функцию агрегатора и берёт комиссию. Привлекательность для репетиторов умеренная: специалисты, работающие через цифровые сервисы, зарабатывают в среднем 80-100 тысяч рублей, тогда как полагающиеся только на личные рекомендации получают 30-50 тысяч [3]. Разрыв в доходах подтверждает ценность платформы для преподавателя, но конкуренция между репетиторами внутри одного маркетплейса снижает лояльность к конкретной площадке.

Структурный сдвиг форматов подтверждает смещение спроса в сторону программ средней и долгой продолжительности. Краткосрочные форматы сократились до 39% выбора аудитории, среднесрочные выросли до 37%, а долгосрочные траектории выбирают 24% опрошенных. Стоит отметить, что постоянно растёт интерес к комплексным образовательным маршрутам, включая магистратуру и второе высшее образование, что подтверждает рост выручки «Синергии» от программ высшего образования на 29% в 2025 году [10].

5. ВЫБОР ОПТИМАЛЬНОЙ МОДЕЛИ ДЛЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОГО ПРОЕКТА

Особые требования к выбору модели диктует и сама специфика репетиторского бизнеса. Качество преподавателя определяет удержание ученика сильнее, чем маркетинговый бюджет, поэтому модель должна формировать долгосрочные отношения внутри сообщества, а не разовую транзакцию. Сезонность спроса, связанная с учебным годом и периодом подготовки к экзаменам, требует механизма сглаживания денежного потока в межсезонье. На основе проведённого анализа рекомендуется внедрять гибридную модель, сочетающую подписку как основу выручки с элементами наставничества для премиум-сегмента аудитории. Подписка обеспечивает предсказуемость доходов и удержание учеников между учебными циклами, а

индивидуальные занятия с опытными преподавателями формируют более высокий средний чек и репутацию школы.

Поэтапное внедрение модели логично строить по схеме MVP, масштабирование, диверсификация. На этапе MVP предприниматель тестирует подписочный формат с ограниченным числом преподавателей и узкой предметной нишей. На этапе масштабирования школа расширяет предметную линейку и вводит групповые форматы с кураторами.

6. ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Сравнительный анализ пяти бизнес-моделей онлайн-школ показал, что в условиях замедления роста рынка EdTech и удорожания привлечения клиентов наиболее устойчивым выбором для предпринимательского проекта в сфере репетиторства становится гибридная модель на основе подписки с элементами наставничества. Кейс «100балльного репетитора» подтверждает применимость подписочного подхода к репетиторскому профилю бизнеса на практике.

Теоретическая значимость работы заключается в адаптации классической канвы бизнес-модели к специфике образовательного сектора и в систематизации критериев выбора модели применительно к малому предпринимательскому проекту. Практическая значимость состоит в формулировании поэтапного алгоритма внедрения модели от MVP до диверсификации, применимого предпринимателями при запуске онлайн-школ.

Направлением будущих исследований видится эмпирическая проверка эффективности предложенной гибридной модели на выборке реальных проектов, запущенных в течение 2026-2027 годов, с измерением фактических показателей удержания и окупаемости.

Список источников:

1. Edtech-рынок вырос в 2025 году на 12% [Электронный ресурс] // Smart Ranking. URL: <https://smartranking.ru/ru/analytics/edtechs/edtech-rynok-vyros-v-2025-godu-na-12/> (дата обращения: 30.06.2026).

2. Объем российского рынка онлайн-образования [Электронный ресурс] // TAdviser. URL: [https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Онлайн-образование_\(рынок_России\)](https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Онлайн-образование_(рынок_России)) (дата обращения: 30.06.2026).

3. Исследование: 68% репетиторов полностью отказались от офлайн-занятий [Электронный ресурс] // Коминформ. URL: <https://komiinform.ru/news/287207> (дата обращения: 30.06.2026).

4. Остервальдер А., Пинье И. Построение бизнес-моделей: настольная книга стратега и новатора. М.: Альпина Паблишер, 2023. 288 с.

5. Онлайн-образование топчется на месте [Электронный ресурс] // Коммерсантъ. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/8398823> (дата обращения: 30.06.2026).

6. Шумпетер Й. Теория экономического развития. М.: Директмедиа Паблишинг, 2024. 455 с.

7. Детское онлайн-образование обогнало взрослое по выручке [Электронный ресурс] // Smart Ranking. URL: <https://smartranking.ru/ru/analytics/edtechs/detskoe-onlajn-obrazovanie-obognalo-vzrosloe-povyuchke/> (дата обращения: 30.06.2026).

8. Топ-100 крупнейших компаний онлайн-образования по итогам 2025 года [Элек-

тронный ресурс] // Коммерсантъ. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/8398823> (дата обращения: 30.06.2026).

9. Заработок репетиторов в России: от чего зависит доход педагогов [Электронный ресурс] // Forbes Education. URL: <https://www.forbes.ru/education/546706-castnyj-sektor-ot-cego-zavisit-zarabotok-repetitorov-v-rossii> (дата обращения: 30.06.2026).

10. Сегмент ДПО замедлился до 6% [Электронный ресурс] // Smart Ranking. URL: <https://smartranking.ru/ru/analytics/edtechs/> (дата обращения: 30.06.2026).

11. Репетиторство в России: переход к профессиональному рынку в 2025 году [Электронный ресурс] // Коммерсантъ. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/8191592> (дата обращения: 30.06.2026).

УДК 347.77

ДЖАНДАРОВ Амаль Альбертович*,
Студент 4 курса Юридического факультета,
Финансового университета при Правительстве РФ,
Москва.
dzandarovamal@gmail.com

DZHANDAROV Amal Albertovich*,
4th year student of the Faculty of Law,
Financial University under the Government of the
Russian Federation,
Moscow.

ПРАВОВОЙ РЕЖИМ РЕЗУЛЬТАТОВ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ: ЮРИДИЧЕСКИЙ И ЭКОНОМИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ

Аннотация: в научной статье проводится комплексное исследование правового режима результатов интеллектуальной деятельности через призму интеграции юридических норм и экономических закономерностей развития современного общества. Автор анализирует дуалистическую природу интеллектуальной собственности как правового института и значимого экономического актива, формирующего фундамент инновационной экономики. Особое внимание уделено законодательным изменениям 2024–2026 годов, включая реформу системы компенсаций за нарушение исключительных прав и введение правового регулирования «сиротских» произведений. Исследуются проблемы коммерциализации разработок, барьеры технологического предпринимательства и вызовы, связанные с внедрением искусственного интеллекта. Работа обосновывает необходимость перехода к сервисной модели управления интеллектуальными правами для обеспечения технологического суверенитета и повышения капитализации хозяйствующих субъектов в условиях цифровой трансформации.

Ключевые слова: инновационное развитие, право интеллектуальной собственности, коммерциализация.

LEGAL REGIME OF INTELLECTUAL RESULTS: LEGAL AND ECONOMIC ASPECTS

Abstract: the scientific article provides a comprehensive study of the legal regime of the results of intellectual activity through the prism of the integration of legal norms and economic patterns of development of modern society. The author analyzes the dualistic nature of intellectual property as a legal institution and a significant

{* Научный руководитель: к.э.н., научный сотрудник Института управленческих исследований и консалтинга Факультета «Высшая школа управления» Финансового университета при Правительстве РФ, Москвитина Е.И.

Scientific supervisor: PhD., Research Fellow at the Institute of Management Research and Consulting at the Faculty of Higher School of Management of the Financial University under the Government of the Russian Federation, Moskvitina E.I.}

economic asset that forms the foundation of an innovative economy. Particular attention is paid to legislative changes in 2024-2026, including the reform of the compensation system for violations of exclusive rights and the introduction of legal regulation of «orphan» works. The problems of commercialization of developments, barriers to technological entrepreneurship and challenges associated with the introduction of artificial intelligence are investigated. The work substantiates the need for a transition to a service model of intellectual property rights management in order to ensure technological sovereignty and increase the capitalization of business entities in the context of digital transformation.

Keywords: innovative development, intellectual property law, commercialization.

В условиях формирования экономики знаний и стремительной цифровой трансформации правовой режим результатов интеллектуальной деятельности приобретает статус фундаментального фактора, определяющего не только правовую защищенность авторов, но и конкурентоспособность национальных экономических систем на мировой арене. По оценке исследователей, интеллектуальная собственность в современном мире перестает восприниматься исключительно как правовая надстройка, трансформируясь в ключевой ресурс, сопоставимый по своей значимости с природными богатствами и промышленным капиталом [12]. Глобальный инновационный индекс, ежегодно рассчитываемый Всемирной организацией интеллектуальной собственности, наглядно демонстрирует прямую корреляцию между уровнем защиты прав на результаты интеллектуальной деятельности и темпами экономического прогресса государств, подчеркивая, что инновации являются основной формой трансформации накопленных знаний в материальные блага [7]. Современная юридическая наука рассматривает интеллектуальную собственность как категорию с выраженной двойственной природой. С одной стороны, она представляет собой юридический институт исключительных прав, закрепляющий за правообладателем временную монополию на использование результата творческого труда, а с другой — выступает как экономическая категория, материализующаяся в форме нематериальных активов организации [13]. Эта двойственность предопределяет сложность правового регулирования, которое должно балансировать между необходимостью защиты частного интереса автора и обеспечением общественного доступа к достижениям науки и техники для стимулирования дальнейшего прогресса. В условиях жесткой рыночной конкуренции именно уникальный характер интеллектуальной собственности позволяет организациям создавать высокие монопольные барьеры, обеспечивающие

стабильные доходы в долгосрочной перспективе [11].

Трансформация интеллектуальной собственности из сугубо юридического титула в реальный рыночный инструмент находит свое отражение в динамике стоимости современных предприятий. В частности, экономический аспект правового режима результатов интеллектуальной деятельности в 2024–2026 годах неразрывно связан с процессами капитализации компаний. Интеллектуальные активы становятся основой рыночной стоимости ведущих мировых корпораций, зачастую в несколько раз превышая стоимость их материальных ресурсов [8]. В Российской Федерации в данный период реализуется концепция технологического развития, в рамках которой результаты интеллектуальной деятельности рассматриваются как стратегический ресурс для достижения технологического суверенитета [5]. Однако, несмотря на признание их высокой значимости, на практике сохраняется ряд системных проблем, связанных с недостаточной эффективностью механизмов вовлечения интеллектуальных прав в хозяйственный оборот. Статистические данные свидетельствуют о том, что лишь малая часть патентоспособных решений (порядка 10%) находит свое применение в реальном секторе экономики, что указывает на разрыв между научными изысканиями и их промышленным внедрением [14].

Одной из причин такого разрыва является высокий риск правовой неопределенности и жесткость санкций, сдерживающая предпринимательскую инициативу. В ответ на этот вызов важной вехой в эволюции отечественного законодательства стало принятие Федерального закона от 07.07.2025 № 214-ФЗ, который существенным образом реформировал систему гражданско-правовой ответственности за нарушение исключительных прав. Данный нормативный акт, направлен на создание более гибкого и справедливого механизма расчета компенсаций, что имеет критическое значение для стимулирования деловой активности в сфере высоких технологий [7]. Реформа

предусматривает возможность судов более дифференцированно подходить к определению размера выплат, учитывая характер нарушения и степень вины правонарушителя, при этом максимальный предел компенсации был увеличен до 10 миллионов рублей, что должно усилить превентивную функцию права [10]. Такие изменения в законодательстве подчеркивают стремление государства защитить инвестиции в инновационные проекты и обеспечить возвратность средств, вложенных в НИОКР.

Параллельно с усилением ответственности законодатель уделит внимание проблеме «сиротских» произведений — объектов, срок охраны которых еще не истек, но сведения о правообладателе отсутствуют или являются недостоверными. Введение в 2024 году норм, регулирующих использование таких произведений через создание единого реестра и систему специальных отчислений, позволило вернуть в легальный оборот значительный массив культурного и научного наследия, который ранее находился в состоянии правовой неопределенности [2]. Это решение имеет не только юридическое, но и весомое экономическое значение, так как расширяет базу информационных ресурсов, доступных для вторичного использования в рамках новых творческих и исследовательских проектов, способствуя развитию креативных индустрий.

В этой связи закономерно, что креативные индустрии на сегодняшний день выделяются в качестве самостоятельного сегмента экономики, чей рост напрямую зависит от качества правового режима охраны авторских и смежных прав. Принятый в начале 2025 года закон о развитии креативных индустрий институционализировал этот сектор, связав государственную поддержку с созданием интеллектуальных продуктов на территории специализированных кластеров [10]. С экономической точки зрения это означает переход к территориально-организационной концентрации творческого потенциала, что позволяет снижать транзакционные издержки и облегчает доступ к инвестициям для малых и средних инновационных предприятий [4]. Однако для цифровых профессий, не привязанных к конкретной географической локации, такая модель требует дальнейшего совершенствования в части виртуализации правовых режимов поддержки.

Однако, если в креативном секторе акцент смещается в сторону «цифры» и виртуальности, то в сфере промышленной

собственности правовое регулирование интеллектуальной деятельности сталкивается с вызовами, обусловленными необходимостью импортозамещения и обеспечения доступа к критическим технологиям. Статья 1360 Гражданского кодекса РФ, допускающая использование изобретений без согласия патентообладателя в интересах национальной безопасности и охраны жизни граждан, стала инструментом противодействия санкционным ограничениям [15]. Это свидетельствует о смещении акцентов от классического западного либерализма в патентном праве к подходам, где приоритет отдается государственным интересам и общественному благосостоянию, особенно в таких социально значимых сферах, как производство лекарственных средств и медицинского оборудования [6]. Динамика рынка фармацевтики подтверждает эффективность таких мер: доля отечественных препаратов в натуральном выражении стабильно растет, что было бы невозможно без гибкого правового режима, ограничивающего патентные монополии недружественных стран [15].

Инновационное производство сегодня невозможно представить без процессов цифрового проектирования и моделирования. Здесь правовой режим результатов интеллектуальной деятельности сталкивается с необходимостью признания новых объектов охраны, таких как, например, «цифровые двойники» и результаты виртуальных испытаний [5]. Традиционные критерии материальности объекта, долгое время доминировавшие в праве, постепенно уступают место цифровым стандартам депонирования. Научные исследования подтверждают устойчивый рост интереса к терминологии «цифровизации» и «виртуальности» в патентных заявках, однако по оценке исследователей правоприменительная практика все еще нуждается в четких критериях дифференциации таких объектов для обеспечения их эффективной защиты и последующей коммерциализации [5].

Вместе с тем, появление новых сложных объектов лишь обостряет фундаментальный вопрос извлечения прибыли из нематериальных активов. Проблема коммерциализации интеллектуальных прав в целом остается наиболее острой в российском экономическом дискурсе. Существующая «гонка за количеством» патентов в академической среде по оценкам исследователей часто не подкреплена целями извлечения прибыли, что приводит к накоплению неиспользуемых активов [14]. Для пре-

одоления этого барьера Роспатент сегодня трансформируется в сервисное ведомство, ориентированное на экспертно-аналитическое сопровождение проектов от стадии идеи до выпуска конечного продукта на рынок [4]. Введение режима пониженного налогообложения доходов от распоряжения правами по лицензионным договорам — призвано, как указывают эксперты, стимулировать бизнес к более активному использованию результатов интеллектуальной деятельности в своей операционной деятельности [4].

Налоговое стимулирование создает базу для накопления активов, но для их активного роста необходим доступ к капиталу. Поэтому экономическая эффективность инноваций также напрямую зависит от возможности использования интеллектуальной собственности в качестве финансового инструмента. Развитие программ кредитования под залог исключительных прав, реализуемое при поддержке Центрального банка и региональных властей, позволяет компаниям привлекать инвестиции без отчуждения прав, используя свои патенты и ИТ-решения как реальный залоговый актив [8]. Это требует внедрения новых стандартов оценки интеллектуального капитала, которые бы учитывали не только затратный, но и доходный подход, а также рыночные перспективы внедрения технологии. Переход на ФСБУ 14/2022 «Нематериальные активы» стал важным шагом в этом направлении, упорядочив бухгалтерский учет и сделав структуру интеллектуальных активов предприятий более прозрачной для внешних инвесторов [3].

Влияние искусственного интеллекта на правовой режим результатов интеллектуальной деятельности также порождает дискуссии о субъекте авторства и правовом статусе контента, генерируемого нейросетями. На сегодняшний день законодатель и судебная практика приходят к пониманию, что решения, созданные с использованием программных алгоритмов, могут охраняться как патентоспособные изобретения, если в их основе лежит творческий вклад человека-оператора, определившего параметры поиска [8]. При этом защита интеллектуальных прав в цифровой среде требует внедрения автоматизированных систем мониторинга и блокировки контрафактного контента, а также расширения компетенции арбитражных судов в разрешении сложных технологических споров [8].

Международный аспект регулирования

интеллектуальной собственности в современных условиях характеризуется поиском баланса в рамках интеграционных объединений БРИКС и ЕАЭС. Необходимость сокращения ресурсных и временных издержек бизнеса диктует развитие региональных систем охраны, таких как Евразийская патентная система. Расширение круга объектов, подлежащих региональной защите (включая единый товарный знак), рассматривается как мера, крайне востребованная технологическим предпринимательством для выхода на рынки дружественных стран [9]. Это позволяет обеспечить единство правового режима на обширных территориях и создает условия для трансфера технологий без опасения их несанкционированного копирования партнерами.

В заключение следует подчеркнуть, что современный правовой режим результатов интеллектуальной деятельности представляет собой динамично развивающуюся систему, в которой юридические инструменты все теснее переплетаются с экономическими задачами государства. Реформирование системы ответственности, введение механизмов кредитования под залог ИС, адаптация к вызовам искусственного интеллекта и развитие региональной интеграции — все эти меры направлены на превращение интеллектуального потенциала нации в реальный капитал. Дальнейшее развитие правового регулирования должно идти по пути обеспечения «бесшовности» мер поддержки на всех стадиях инновационного цикла, превращая интеллектуальную собственность из объекта формальной охраны в действенный инструмент экономического роста и технологического лидерства.

Список источников:

1. Федеральный закон от 07.07.2025 № 214-ФЗ «О внесении изменений в часть четвертую Гражданского кодекса Российской Федерации» // СЗ РФ. 2025, № 28, ст. 3854.
2. Федеральный закон от 12.03.2014 № 35-ФЗ «О внесении изменений в части первую, вторую и четвертую Гражданского кодекса Российской Федерации и отдельные законодательные акты Российской Федерации» // СЗ РФ. 2014, № 11, ст. 1100.
3. Приказ Минфина России от 30.05.2022 № 86н «Об утверждении Федерального стандарта бухгалтерского учета ФСБУ 14/2022 «Нематериальные активы» // Официальный интернет-портал правовой информации <http://pravo.gov.ru>, 28.06.2022.

4. Ахмадова М. А. Правовое регулирование в сфере интеллектуальной собственности как фактор роста или сдерживания развития технологического предпринимательства // *Право и политика*. – 2024. – № 12. – С. 48–64.

5. Безнарский В. В., Егерева О. А. Развитие правового регулирования использования интеллектуальной собственности в контексте задач инновационного производства // *Теория и практика общественного развития*. – 2024. – № 2. – С. 114–121.

6. Близнец И. А. Развитие патентной работы в Российской Федерации в условиях «санкционной войны» // *Интеллектуальная собственность. Промышленная собственность*. – 2022. – № 4. – С. 6–10.

7. Глобальный инновационный индекс 2022: Будущее инновационного развития. 15-е издание. – Женева: ВОИС, 2022. – 22 с.

8. Загребельный М. С. Интеллектуальная собственность как ключевой ресурс в цифровой экономике // *Электронный научный журнал «Архонт»*. – 2024. – № 6. – С. 502–511.

9. Ивлиев Г. П. Среднесрочные и долгосрочные задачи права в сфере интеллектуальной собственности в Евразийском

регионе // *Журнал российского права*. – 2024. – № 1. – С. 18–24.

10. Интеллектуальная собственность: итоги 2025 года и контуры 2026-го : Обзор законодательства и судебной практики. – М.: Найтмат, Иванов и Партнеры, 2026.

11. Керимбаева Р. Т. Интеллектуальная собственность в условиях инновационного развития // *Архонт*. – 2023. – № 6. – С. 66–68.

12. Мамедова А. Г. Роль прав интеллектуальной собственности в процессе инновационного развития // *Копирайт*. – 2023. – № 4. – С. 92–99.

13. Нечепуренко Ю. Роль интеллектуальной собственности в инновационной экономике // *Наука и инновации*. – 2025. – № 4. – С. 59–64.

14. Фомин Д. М. Правовое регулирование рынка интеллектуальной собственности как инструмент развития творческой активности и поддержки изобретательства // *Доклад РГАИС*. – 2023. – С. 98–104.

15. Ширяев И. М., Маскаев А. И., Цыганков С. С. Институт интеллектуальной собственности в контексте развития российской инновационной системы // *Russian Journal of Economics and Law*. – 2022. – Т. 16, № 2. – С. 275–293.

ДУГУЖЕВА Муминат Хатизовна
К.ю.н., Москва
Duguz@mail.ru

DUGUZHEVA Muminat Khatizovna
Candidate of Law, Moscow

33

НЕМАТЕРИАЛЬНОЕ НАСЛЕДИЕ В МУНИЦИПАЛЬНОМ УПРАВЛЕНИИ: КИТАЙСКИЙ ОПЫТ ИДЕНТИЧНОСТИ И ЛОКАЛЬНОГО ТУРИЗМА

Аннотация: В статье анализируется модель интеграции культурного наследия Китайской Народной Республики в систему муниципального управления. Рассматриваются механизмы использования фольклора, традиционных ремесел, обрядов с целью укрепления локальной идентичности и развития внутреннего туризма. Автор обозначает базовые инструменты: муниципальные реестры наследников, брендирование территорий, фестивальны́й календарь, образовательные программы и государственно-частное партнерство. В заключении автор предлагает дискуссию по адаптации китайского опыта создания муниципальных программ нематериального культурного наследия, по подготовке кадров и учету результатов работы в системе эффективности муниципалитетов. **Ключевые слова:** местное самоуправление, культурное наследие, Китай, локальный туризм, брендирование территорий.

INTANGIBLE HERITAGE IN MUNICIPAL GOVERNANCE: CHINESE EXPERIENCE OF IDENTITY AND LOCAL TOURISM

Abstract: The article analyzes the model of integrating the cultural heritage of the People's Republic of China into the system of municipal management. It examines the mechanisms of using folklore, traditional crafts, and rituals to strengthen local identity and develop domestic tourism. The author identifies the basic tools: municipal registers of heirs, territory branding, festival calendar, educational programs, and public-private partnerships. In conclusion, the author proposes a discussion on adapting the Chinese experience of creating municipal programs for intangible cultural heritage, training personnel, and accounting for the results in the system of municipal efficiency.

Keywords: local self-government, cultural heritage, China, local tourism, and territory branding.

Китайская Народная Республика присоединилась к Международной конвенции об охране нематериального культурного наследия одной из первых стран и, на сегодняшний день, занимает первый показатель в мире по количеству зафиксированных объектов. Однако, «закон КНР существенно отличается от Конвенции, а собственная работа по масштабам едва ли не превышает все усилия ЮНЕСКО в этом направлении». [7, с.11]. Главный прорыв китайской модели сохранения нематериального культурного наследия заключается в активной интеграции в повседневную социально-экономическую жизнь населения, включая муниципальный уровень управления.

Как отмечает академик Академии социальных наук КНР Лю Куйли «Китайский опыт охраны нематериального культурного наследия может быть полезен международному сообществу, так как достигнутые результаты основаны... на конкретном воплощении сочетания политики творческой трансформации и инновационного развития в национальных условиях Китая». [5, с.11].

В КНР сложилась многоуровневая система управления культурным наследием, которая включает в себя не только список объектов, но и носителей традиций. Китайское государство уделяет особое внимание охране нематериального культурного наследия, используя разные показатели: национальные репрезентативные объекты НКН, объекты в списках ЮНЕСКО, национальные репрезентативные наследники, культурно-экологические охраняемые районы и тд. Китайские авторы отмечают высокую интеграцию академической науки в государственную политику сохранения нематериального культурного наследия от разработки политики до реализации проектов, включая борьбу с бедностью через возрождение ремесел.

Российская Федерация не ратифицировала Конвенцию, однако имплементирует ее принципы, «содержательно закон РФ ближе Конвенции ЮНЕСКО, чем закон КНР. Это позволяет заключить, что признание и непризнание Конвенции является скорее политическим шагом» [7, с.11].

Так российское законодательство вводит термин «нематериальное этнокультурное достояние» делая акцент на этничности и духовности, чем демонстрирует государственную стратегию формирования общероссийской идентичности через культурное многообразие. А Китайское законодательство использует термин «нематериальное культурное наследие», при этом существенно расширяет классификацию объектов.

Закон КНР детально регулирует статус носителей НКН, это лица, «обладающие превосходными знаниями и умениями...., ведут активную работу по распространению наследия» [3] и предусматривает материальную поддержку. Однако, понятие «хранитель наследия» в китайском законе отсутствует и возлагает ответственность на органы власти.

Российское законодательство вводит две категории: «носитель» - этнические сообщества и их представители, обладающие уникальными знаниями и навыками и «хранитель» - учреждения и ведомства, отвечающие за сохранность объектов НКН.[3]

От концептуальных различий России и Китая перейдем к двум ключевым аспектам, которые наиболее наглядно демонстрируют практическую реализацию госполитики в сфере НКН. Во-первых, рассмотрим роль муниципального власти в сохранении нематериального наследия. И во-вторых, проанализируем использование объектов НКН в туристической отрасли.

Полномочия местного и муниципального уровня в России и Китае различаются. В КНР Закон «О нематериальном культурном наследии» 2011 года создал правовую основу для всех уровней власти с 4 уровнями (национальный, провинциальный, муниципальный, уездный). В России до 2022 года, когда был принят специализированный закон ФЗ «Об нематериальном этнокультурном достоянии», регионы самостоятельно формировали нормативную базу. [2]

Полномочия на местах в России ограничены и разрознены, то есть роль муниципалитетов определена в рамках общих полномочий. В Китае полномочия четко регламентированы. Муниципальные отделы культуры могут назначить полномочных представителей (наследников) НКН, вести муниципальные списки, подавать предложения о включении объектов в национальные каталоги.

Китайский муниципальный уровень является проводником государственной политики, граждане активно вовлечены в формирование национального каталога. В Российском праве предусмотрена возможность общественного контроля и инициативы, однако на муниципальном уровне не детализированы.

Таким образом, в обеих странах муниципальные власти представляют ключевое звено в выявлении и использовании объектов НКН.

Сравним использование нематериального культурного наследия в туризме. Так, основная стратегия в России в том, что туризм рассматривается как один из способов популяризации культурного наследия,

как ресурс укрепления региональной идентичности и привлечения туристов.

В КНР туризм напрямую служит драйвером экономического и социального развития, создаются условия для развития туризма на основе культурного потенциала.

Таким образом, сравнительный анализ показал, что Россия и Китай в целом находясь в схожих условиях глобализации и многонациональности, признают культурно-историческое наследие ключевым фактором экономического развития территории. При этом в России нематериальное этнокультурное достояние не является приоритетным направлением экономической политики, а в Китае развитие туризма на базе НКН является стратегической задачей. Стратегия развития туризма в РФ до 2035 года определяя социальную значимость развития туризма в Российской Федерации предлагает «руководствоваться принципом ... формирование и развитие туристского продукта Российской Федерации с учетом природного, культурного, этнического разнообразия регионов России». [4]

Таким образом, несмотря на все различия в нормативно-правовом регулировании, степени централизации и роли туризма, Россия и Китай сталкиваются с одинаковой проблемой: как сохранить свое культурное наследие.

Список источников.

1. Конвенция об охране нематериального культурного наследия//Основные тексты ЮНЕСКО. Электронный ресурс. Издание 2024

2. Федеральный закон от 20.10.2022 N 402-ФЗ «О нематериальном этнокультурном достоянии Российской Федерации» // Парламентская газета», N 40, 28.10.2022

3. Закон КНР о нематериальном культурном наследии. Приказ президента Китайской Народной Республики (№.42) Закон принятый на 19 сессии Постоянного Комитета Всекитайского собрания Народных Представителей 11-го созыва 25 февраля 2011

4. Распоряжение Правительства РФ от 20.09.2019 №2129-р. Стратегия развития туризма в Российской Федерации на период до 2035 года

5. Лю Куйли академик Академии социальных наук Китайской Народной Республики (академик Академии социальных наук Китайской Народной Республики)// Нематериальное культурное наследие – современные вызовы для академической науки и общественной практики.// Научный альманах ТРАДИЦИОННАЯ КУЛЬТУРА Том 25. № 4. 2024 . С. 11-13.

6. Цзи Юешэн. Охрана нематериального культурного наследия как приоритет государственной политики КНР// Вестник МГЛУ. Выпуск 2 (741) / 2016. С. 325-335.

7. Черных А.В., Каменских М.С., Кляус В.Л. Россия и Китай в политике сохранения нематериального культурного наследия: общее и особенное // Евразийский ежегодник. 2024. № 2. С.461-478. DOI: 10.22455/2949- 5865-2024-2-464-481

УДК: 332.02

КВАК Арина Андреевна,
студентка 1 курса
направления «Проектный менеджмент»,
Финансовый университет при Правительстве РФ,
Москва
arisha15087@yandex.ru

KVAK Arina Andreevna,
1st year student in Project Management,
Financial University under the Government of the
Russian Federation,
Moscow

ЭТИЧЕСКИЕ И УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ВНЕДРЕНИЯ ТЕХНОЛОГИЙ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА В ПРОЦЕССЫ ПРИНЯТИЯ ГОСУДАРСТВЕННЫХ РЕШЕНИЙ

Аннотация: В настоящей статье рассматриваются этические и управленческие аспекты применения технологий искусственного интеллекта (ИИ) в государственном управлении. Актуальность темы обусловлена масштабным переходом органов государственной власти к цифровым платформам и инструментам поддержки принятия решений на основе ИИ. В статье проведён сравнительный анализ процессов принятия государственных решений в советский период и в современной России, представленный в виде схематичной таблицы. Выявлены и систематизированы ключевые этические и управленческие аспекты: прозрачность алгоритмов, подотчётность, защита персональных данных, предвзятость, безопасность, роль человека в принятии решений, цифровое неравенство и

вопросы суверенитета. Сделан вывод о том, что эффективность ИИ-систем в публичном секторе определяется не только их технической мощностью, но и качеством этического и управленческого регулирования.

Ключевые слова: искусственный интеллект, государственное управление, цифровизация.

ETHICAL AND MANAGERIAL ASPECTS OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE TECHNOLOGIES INTRODUCTION INTO GOVERNMENTAL DECISION-MAKING PROCESSES

Abstract: This article examines the ethical and managerial aspects of applying artificial intelligence (AI) technologies in public administration. The relevance of the topic is driven by the large-scale transition of government bodies to digital platforms and AI-based decision-support tools. The article provides a comparative analysis of governmental decision-making processes in the Soviet period and in modern Russia, presented as a schematic table. The conclusion formulates proposals for regulatory and organisational support of responsible AI deployment in public governance.

Keywords: artificial intelligence, public administration, digitalisation.

ИИ стремительно трансформирует все сферы человеческой деятельности, и государственное управление не является исключением. В условиях возрастающей сложности социально-экономических систем, необходимости оперативной обработки больших массивов данных и повышения качества публичных услуг правительства многих стран активно интегрируют ИИ-технологии в процессы выработки и реализации управленческих решений [1, с. 12].

В России данный процесс приобрёл системный характер: принята Национальная стратегия развития ИИ до 2030 года, утвержденная Указом Президента РФ № 490 от 10 октября 2019 г., созданы федеральные проекты в рамках национальной программы «Цифровая экономика». Государственные органы всё активнее применяют предиктивную аналитику, ав-

томатизированные системы контроля и ИИ-ассистентов в повседневной управленческой практике [2, с. 45].

Вместе с тем массовое внедрение ИИ в публичный сектор порождает острые этические и управленческие вопросы: кто несёт ответственность за ошибочные решения алгоритма, как обеспечить прозрачность и справедливость автоматизированных процессов, каким образом защитить права граждан в условиях цифрового государства? Актуальность этих проблем подчёркивается тем, что ошибки ИИ в государственном управлении затрагивают не отдельных пользователей, но миллионы граждан, непосредственно зависящих от качества публичных решений [3, с. 8].

Понять современные тенденции внедрения ИИ в государственное управление невозможно без исторического контекста. Советская модель принятия государственных

Таблица 1. Сравнительный анализ процессов принятия государственных решений в СССР и современной России

СССР (до 1991 г.)	Современная Россия (2000–е гг. — н.в.)
1. Централизованное планирование: Госплан СССР формулирует директивы	1. Государственные программы и нацпроекты (цифровые платформы, ГАС «Управление»)
2. Иерархическая передача команд: Политбюро → Совмин → Министерства → Предприятия	2. Система принятия решений: Президент/Правительство → Федеральные органы → Регионы → Исполнители
3. Обратная связь: плановые отчёты, ЦСУ (ручная обработка статистики)	3. Цифровая обратная связь: ГИС, открытые данные, аналитические платформы с элементами ИИ
4. Контроль: партийные органы, КНК (Комитет народного контроля)	4. Контроль: Счётная палата РФ, прокуратура, цифровой мониторинг, ИИ-аудит
5. Информационная база: бумажные документы, ЭВМ ограниченного применения	5. Информационная база: большие данные, ИИ-аналитика, СМЭВ, Госуслуги, АИС
Итог: медленное и идеологически обусловленное принятие решений	Итог: гибридная модель — бюрократические процедуры + цифровые инструменты поддержки решений

Источник: составлено автором.

решений строилась на жёсткой иерархии и централизованном планировании: Госплан СССР разрабатывал директивы, которые каскадировались через Совет Министров, министерства и ведомства вплоть до предприятий и местных советов (табл. 1). Информационной основой служила ручная обработка статистических данных Центральным статистическим управлением, что существенно ограничивало скорость и адаптивность управленческого цикла [4, с. 67].

Современная система государственного управления сохраняет вертикаль власти, однако дополняется принципиально новыми инструментами: цифровыми аналитическими платформами, системой межведомственного электронного взаимодействия (СМЭВ), порталом «Госуслуги», государственными автоматизированными системами (ГАС «Управление», «Выборы») и — всё в большей мере — технологиями ИИ. Принципиальное различие состоит в характере информационной обратной связи: если в СССР она была преимущественно формальной и запаздывающей, то цифровые инструменты позволяют осуществлять мониторинг в режиме реального времени.

Внедрение ИИ в публичный сектор затрагивает одновременно два взаимосвязанных измерения: этическое (связанное с ценностями, правами граждан и моральными принципами) и управленческое (связанное с эффективностью, организационными процессами и институциональным устройством). Ниже в систематизированном виде представлены ключевые аспекты, их содержание и сопряжённые риски [3, с. 14].

Анализ таблицы 2 показывает, что этические и управленческие проблемы ИИ неразрывны — решение одной без другой создаёт лишь видимость результата. Ключевое противоречие — между эффективностью автоматизации и сохранением осмысленного участия человека в решениях. Публичность, обязательность и влияние на права граждан делают требования к этичности ИИ в госуправлении значительно жёстче, чем в бизнесе. [5, с. 33].

Президент Российской Федерации В.В. Путин поручил разработать национальный план внедрения искусственного интеллекта на уровне всей страны с учётом задач субъектов государства и отраслей. Данное поручение закрепляет курс на системную, а не точечную интеграцию ИИ-технологий в государственное управление — охватывая как федеральный, так и региональный уровни, промышленность, здравоохране-

ние, образование, транспорт и иные сферы [2, с. 3].

Реализация национального плана предполагает решение комплекса взаимосвязанных задач. С одной стороны, необходимо создание единой технологической инфраструктуры: вычислительных мощностей, отечественных ИИ-платформ и баз данных, доступных государственным органам всех уровней. С другой стороны, ключевым условием успеха является кадровое обеспечение: подготовка государственных служащих, способных не только применять ИИ-инструменты, но и критически оценивать их результаты, сохраняя за собой ответственность за принимаемые решения [1, с. 28].

Поручение Президента РФ формирует и нормативный импульс: разработка национального плана требует создания соответствующей правовой базы — стандартов этического аудита ИИ-систем, требований к прозрачности алгоритмов, используемых в государственном управлении, а также механизмов гражданского контроля и обжалования автоматизированных решений. В этом смысле национальный план ИИ становится не только технологическим, но и нормативно-управленческим документом, определяющим архитектуру взаимоотношений между государством, технологиями и гражданами [2, с. 47].

Важно подчеркнуть, что учёт задач субъектов государства и отраслей означает отказ от унификации в пользу дифференцированного подхода: регионы обладают разным уровнем цифровой готовности, а отрасли — различными профилями риска при применении ИИ. Так, применение предиктивных систем в социальной защите населения требует принципиально иных этических гарантий, нежели их использование в логистическом планировании или управлении дорожным движением.

Международный и отечественный опыт позволяет выделить несколько управленческих механизмов, обеспечивающих этическое применение ИИ в публичном секторе [3, с. 19].

Первый механизм — институциональный: создание органов по надзору за ИИ в госуправлении (комиссий, уполномоченных). Такие структуры уже работают в Финляндии, Сингапуре, Канаде, вырабатывая рекомендации для ведомств.

Второй — процедурный: обязательная оценка воздействия алгоритмов перед внедрением ИИ-систем, включающая анализ рисков дискриминации, проверку данных и моделирование последствий ошибок.

Третий — нормативный: принятие специализированного законодательства об ИИ в публичной сфере

Таблица 2. Основные этические и управленческие аспекты внедрения ИИ в государственное управление

Аспект	Этическая составляющая	Управленческая составляющая	Ключевые риски / особенности
Прозрачность и объяснимость решений	Право граждан понимать основания решений	Требование аудита алгоритмов	«Чёрный ящик»: невозможность обжаловать решение, принятое ИИ
Ответственность и подотчётность	Недопустимость делегирования моральной ответственности машине	Определение ответственных за ошибки ИИ-систем	Размытость ответственности между разработчиком, заказчиком и пользователем
Защита персональных данных	Конфиденциальность и информационная безопасность граждан	Соответствие ФЗ-152, GDPR-аналогам, политикам доступа	Риски утечек, профилирования и слежки
Предвзятость и дискриминация	Принцип равенства: недопустимость дискриминации по соц. признакам	Верификация обучающих данных, мониторинг выходных решений	Исторические данные могут воспроизводить и усиливать социальные неравенства
Безопасность и надёжность систем	Минимизация вреда от ошибочных или скомпрометированных решений	Резервирование, тестирование, план реагирования на инциденты	Кибератаки, сбои, критические ошибки в решениях
Участие человека в принятии решений (Human-in-the-loop)	Уважение человеческого достоинства и автономии	Регламентация минимального участия человека-челновика	Риск полного замещения человека при автоматизации критических решений
Цифровое неравенство	Равный доступ граждан к ИИ-сервисам государства	Обеспечение инфраструктуры в регионах, цифровое просвещение	Разрыв между городским и сельским доступом к технологиям
Суверенитет и независимость	Исключение внешнего контроля над государственными ИИ-системами	Использование отечественных ИИ-решений, импортозамещение	Зависимость от иностранных платформ и облачных решений

Источник: составлено автором.

с требованиями к прозрачности, объяснимости и обжалуемости решений. В ЕС эту роль играет AI Act (2024), относящий гос-ИИ к высокому риску. Четвёртый — образовательный: системное обучение госслужащих цифровой грамотности и этике ИИ, чтобы руководители понимали не только возможности, но и ограничения алгоритмов и могли критически оценивать их рекомендации. [5, с. 41]. Совокупность перечисленных механизмов формирует то, что в международной литературе принято называть «управлением ИИ» (AI governance) — системой институтов, процедур, норм и практик, обеспечивающих ответственное и подотчётное применение технологий в публичных интересах. Внедрение ИИ в госуправление — объ-

ективный тренд, закреплённый поручением Президента. Россия сохраняет вертикальную архитектуру власти, но ИИ ускоряет информационный обмен внутри неё. Этические вопросы (прозрачность, защита данных, роль человека) — не второстепенны, а критичны для легитимности цифрового государства. Нацплан по ИИ требует дифференцированного подхода к регионам и отраслям с учётом их готовности и рисков, а также создания институциональных и нормативных механизмов AI-governance. Таким образом, ответственное внедрение ИИ в государственное управление возможно лишь при условии, что технологическое развитие сопровождается адекватным развитием нормативной базы, институтов надзора и профессиональных компетен-

ций государственных служащих. Только в этом случае искусственный интеллект станет инструментом укрепления, а не подрыва доверия граждан к государству.

Список источников:

1. Батоврин В.К., Мелешко Ю.В. Искусственный интеллект в государственном управлении: возможности и ограничения // Вопросы государственного и муниципального управления. 2022. № 3. С. 8–35.
2. Национальная стратегия развития искусственного интеллекта на период до 2030 года: Указ Президента РФ от 10.10.2019 № 490 // Собрание законодательства РФ. 2019. № 42. Ст. 5855. URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/44731>;
3. Дмутьев А.В., Нечаев В.Д. Этика искусственного интеллекта в публичном секторе: международный опыт и российская специфика // Государственное

управление. Электронный вестник. 2023. № 97. С. 5–28. URL: https://e-journal.spa.msu.ru/uploads/vestnik/2023/vipusk__97.../dmitriev_nechayev.pdf;

4. Плимак Е.Г. Советская система государственного управления: структура и механизмы принятия решений. М.: Мысль, 1998. 312 с;

5. Тасалов Ф.А. Регулирование искусственного интеллекта в государственном управлении: сравнительно-правовой анализ // Право и цифровая экономика. 2024. № 1(23). С. 29–48. URL: <https://digital-economy-law.ru/article/2024-1/tasalov>;

6. Европейский парламент. Регламент об искусственном интеллекте (AI Act) // Official Journal of the European Union. 2024. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32024R1689>

УДК: 339.982

КОРНЕЕВА Дарья Юрьевна*,
Студентка Финансового университета
при Правительстве Российской Федерации,
Факультет международных экономических
отношений

ВЛИЯНИЕ САНКЦИЙ НА РАЗВИТИЕ МИРОВОГО ФИНАНСОВОГО РЫНКА

39

Аннотация. В условиях усиливающейся геополитической напряженности экономические санкции выступают мощным фактором, преобразующим глобальный финансовый рынок. В статье раскрывается экономическая природа санкций, их типология и пути воздействия на финансовые структуры. На основе изучения современных процессов оцениваются последствия санкций для потоков капитала, инвестиционной среды и финансовой устойчивости. Выявлены ключевые тенденции, включая фрагментацию рынка, снижение роли доллара и формирование альтернативных систем расчетов. Выводы подчеркивают, что санкции не только ослабляют целевые экономики, но и провоцируют глобальные изменения, требующие новых подходов к анализу и прогнозированию в мировой финансовой сфере. Ключевые слова: экономические санкции, глобальный финансовый рынок, геополитика, фрагментация, дедолларизация, инвестиционные риски

Abstract. In the context of intensifying geopolitical tension, economic sanctions are a powerful factor transforming the global financial market. The article examines the economic nature of sanctions, their typology, and the channels through which they affect financial structures. Based on current developments, the paper assesses the consequences of sanctions for capital flows, the investment environment, and financial stability. Key trends are identified, including market fragmentation, the declining role of the dollar, and the emergence of alternative payment systems. The findings show that sanctions not only weaken target economies but also trigger global changes that require new approaches to analysis and forecasting in the world financial sphere.

Keywords: economic sanctions, global financial market, geopolitics, fragmentation, dedollarization, investment risks.

ВВЕДЕНИЕ

В эпоху тесной взаимосвязи национальных экономик глобальный финансовый рынок служит основным каналом распределения ресурсов, контроля рисков и установления ценовых ориентиров. Тем не менее, помимо внутренних факторов

роста, его работа все чаще подвергается внешним ударам, среди которых ведущую роль играют экономические санкции. За последние десятилетия санкции превратились из редких ограничений в системный элемент международной политики, затрагивающий множество

{* Научный руководитель: Барабанов Валерий Юрьевич.}

участников и отраслей финансовой системы.

Санкции часто видятся как экстраординарное средство, применяемое в крайних ситуациях, но сегодня они стали обыденным инструментом, существенно влияющим на мировые процессы. Санкции определяются как финансовые, торговые, визовые и иные ограничения, вводимые государствами или их объединениями против других стран, фирм или индивидов, с целью корректировки их внешней или внутренней политики или ослабления режима. Альтернативно, это меры наказания, влекущие отрицательные последствия для нарушителя. Глобальный финансовый рынок особенно чувствителен к таким мерам, реагируя на любые сдвиги в политической и экономической обстановке.

Актуальность исследования определяется ролью санкций как инструмента геополитического давления, их влиянием на глобальную экономику и возникновением новых финансовых систем. Анализ позволяет не только зафиксировать текущие эффекты, но и предвидеть будущие трансформации. Глобальная экономика, еще не оправившаяся от пандемии, сталкивается с санкционными вызовами, перестраивающими потоки капитала и правила для инвесторов и банков. Изучение этих процессов критично для понимания формирующегося экономического ландшафта.

Цель работы — комплексный разбор влияния международных санкций на текущее положение и тенденции глобального финансового рынка, с акцентом на механизмы и долгосрочные последствия. Задачи включают: определение сущности и видов санкций; анализ механизмов воздействия; оценку практических эффектов; характеристику тенденций, таких как фрагментация и дедолларизация. Исследование использует диалектический, системный и сравнительный методы, опираясь на труды Б.И. Ананьева, Е.Н. Смирнова и других специалистов.

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ САНКЦИЙ НА ФИНАНСОВОМ РЫНКЕ

Экономическая природа и типы санкций

Экономические санкции представляют собой направленные ограничения, применяемые одним актором международных отношений к другому для корректировки его политики или выражения неодобрения. По сути, они генерируют экономические потери для цели, превышающие выгоды от нежелательного поведения. Как подчер-

кивает Е.Н. Смирнов, санкции нарушают обычный ход экономических процессов, блокируя доступ к ресурсам, рынкам и технологиям, тем самым ослабляя потенциал страны-мишени.

Санкции развились от простых торговых запретов к сложным многослойным мерам, включая секторальные ограничения и целевые удары по фирмам или лицам. Классификация по субъектам: международные (под эгидой ООН) и односторонние (от отдельных государств). По объектам: государственные, корпоративные, персональные. По характеру: финансовые (замораживание активов, отключение от SWIFT), торговые, визовые. В финансовой сфере санкции создают неопределенность, отпугивая инвесторов и фрагментируя рынок.

Эффективность и легитимность санкций остаются спорными: они провоцируют адаптацию и глобальные риски, но служат инструментом принуждения.

Механизмы воздействия санкций на глобальный финансовый рынок

Санкции влияют на рынок через несколько путей. Прежде всего, они ограничивают доступ к капиталу, повышая цену заимствований, вызывая отток инвестиций и снижение ликвидности. Замораживание резервов провоцирует колебания курсов и инфляцию.

Во-вторых, нарушаются платежи и поставки, отключение от глобальных систем (как SWIFT) стимулирует альтернативы, такие как СПФС в России или CIPS в Китае.

В-третьих, меняется поведение акторов: инвесторы предпочитают безопасные активы, регуляторы усиливают надзор. Это приводит к фрагментации, падению доли доллара в резервах и росту расчетов в национальных валютах.

Механизмы накапливают эффект, вызывая долгосрочные сдвиги, включая подъем азиатских финансовых хабов.

АНАЛИЗ ТЕКУЩЕГО ПОЛОЖЕНИЯ И ТЕНДЕНЦИЙ РАЗВИТИЯ глобального финансового рынка под санкционным давлением

Оценка воздействия санкций на глобальный финансовый рынок

Санкции последних лет, в частности против России с 2022 года, выявили глобальные эффекты. Отток капитала превысил 1 трлн долларов, волатильность индексов выросла на 20-30%.

На рынках акций и облигаций снизились котировки связанных фирм, выросли

Таблица 1. Динамика основных индикаторов (2020-2024 гг.)

Показатель	2020	2021	2022	2023	2024 (прогноз)
Глобальные инвестиции (трлн долл.)	1.5	1.8	1.4	1.6	1.7
Доля доллара в резервах (%)	60	59	58	58	57
Волатильность MSCI World (%)	25	15	30	20	18

Источник: МВФ, Всемирный банк (составлено автором).

риски. Банки усилили контроль, повысив расходы. Санкции стимулировали нововведения: доля доллара в резервах упала, торговля в юанях увеличилась на 25%. Рынок фрагментируется, создавая угрозы, но и шансы для диверсификации.

Количественный разбор воздействия санкций

По оценкам Всемирного банка, санкции уменьшили глобальный ВВП на 0,5-1% в 2022-2024 годах. Заморожено активов на 300 млрд долларов, инфляция в ЕС выросла на 2-3%.

Рост в альтернативных регионах на 20% контрастирует с замедлением в санкционных зонах на 10-15%.

ские противоречия и проблемы интерпретации / Б. И. Ананьев [Электронный ресурс] // HSE. – URL: <https://iorj.hse.ru/data/2019/11/28/1519350443/Ананьев.pdf> (дата обращения: 29.06.2026). [ppl-ai-file-upload.s3.amazonaws]

4. Смирнов Е. Н. Экономические санкции: теория и международная практика. – М.: Русайнс, 2023. – 255 с. [ppl-ai-file-upload.s3.amazonaws]

5. Бондарская Т. А., Минько Л. В., Бондарская О. В., Гучетль Р. Г. Экономическая безопасность России в условиях санкций. – Тамбов: Издательский центр ФГБОУ ВО «ТГТУ», 2023. – 179 с. [ppl-ai-file-upload.s3.amazonaws]

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Санкции стали мощным фактором перестройки глобального финансового рынка, вызывая фрагментацию, дедолларизацию и адаптацию. Теоретический анализ показал их как средство принуждения, эмпирический – эффекты в виде оттока капитала и рисков.

Будущие тенденции: развитие региональных систем и цифровизация. Рекомендуется диверсификация и многосторонние подходы. Исследование подчеркивает необходимость дальнейшего анализа для понимания нового финансового ландшафта.

Список источников

1. Санкции: что это, виды, как работают, влияние санкций США и ЕС на Россию / [Электронный ресурс] // РБК : сайт. – URL: <https://www.rbc.ru/base/24/02/2025/67aefb519a7947878698988a> (дата обращения: 29.06.2026). [ppl-ai-file-upload.s3.amazonaws]

2. Санкция / [Электронный ресурс] // Википедия: сайт. – URL: <https://ru.wikipedia.org/wiki/Санкция> (дата обращения: 29.06.2026). [ppl-ai-file-upload.s3.amazonaws]

3. Ананьев Б. И. Санкции в теории международных отношений: методологиче-

ПРОСТРАНСТВЕННАЯ ПОЛЯРИЗАЦИЯ В МОСКОВСКОЙ ОБЛАСТИ КАК ПРЕПЯТСТВИЕ ДЛЯ РЕАЛИЗАЦИИ ЦЕЛЕЙ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ

Аннотация. Между муниципалитетами Московской области существуют резкие расхождения по широкому кругу социально-экономических параметров – следствие того, что производственный потенциал, транспортная инфраструктура и трудовые ресурсы сосредоточены крайне неравномерно. Такая поляризация пространства работает как ограничитель при движении к ряду Целей устойчивого развития ООН – прежде всего к тем, что касаются бедности, занятости и межтерриториального неравенства. В статье исследуются диспропорции внутри региона через данные о доходах населения, фискальной самостоятельности муниципальных образований и доступности социальных услуг. По итогам анализа статистических материалов сформулированы конкретные рекомендации по выравниванию территориального дисбаланса применительно к целям Повестки-2030.

Ключевые слова: пространственная поляризация, устойчивое развитие, ЦУР, Московская область, территориальное неравенство, муниципальные образования.

SPATIAL POLARIZATION IN THE MOSCOW REGION AS AN OBSTACLE TO THE REALIZATION OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS

Abstract. Municipalities in the Moscow region exhibit sharp disparities across a wide range of socioeconomic parameters, a consequence of the extremely uneven distribution of production potential, transport infrastructure, and labor resources. This spatial polarization acts as a barrier to progress toward several UN Sustainable Development Goals, particularly those related to poverty, employment, and interregional inequality. This article examines these disparities within the region using data on household income, municipal fiscal autonomy, and access to social services. Based on an analysis of statistical data, specific recommendations are formulated for mitigating these territorial imbalances in relation to the goals of the 2030 Agenda.

Keywords: spatial polarization, sustainable development, SDGs, Moscow Region, territorial inequality, municipalities.

Третье место по объему валового регионального продукта – и лишь семнадцатое по его душевому значению. Именно такое сочетание характеризует Московскую область согласно данным Росстата за 2023 год, ВРП достиг 9 244,6 млрд рублей, прибавив к предыдущему году 1 470,1 млрд рублей [1], тогда как в расчете на одного жителя регион теряет позиции – статистики связывают это с феноменом миграции [1]. Само по себе это противоречие указывает на неоднородность экономического пространства.

Пространственная поляризация – механизм, при котором ресурсы, капитал и население стягиваются к немногим центрам, одновременно опустошая периферию, – применительно к России в целом изучена достаточно [3]. Московская область здесь – показательный случай. 56 городских округов и 36 муниципальных районов об-

разуют систему с устойчивым градиентом: высокодоходные ближние пригороды на одном полюсе, депрессивная дальняя периферия – на другом.

Повестка-2030 исходит из принципа, что рост не должен быть привилегией избранных территорий. ЦУР 1, 8, 10 и 11 – про бедность, труд, неравенство и устойчивые сообщества – прямо указывают на субнациональные диспропорции. Анализ показывает: прогресс по этим направлениям в Подмоскovie распределен по территории откровенно асимметрично.

Исходно концепция связана с «полюсами роста» Ф. Перру и теорией «кумулятивной причинности» Г. Мюрдаля. В российской науке она получила развитие прежде всего через призму постсоветской трансформации [3, с. 18].

Для Московской области характерен оригинальный подход к зонированию – впер-

(* Научный руководитель: Никитина Лариса Михайловна, доктор экономических наук, профессор Воронежского государственного университета. lanikitina@yandex.ru
Supervisor: Nikitina Larisa Mikhailovna, Doctor of Economics, Professor at Voronezh State University.)

вые в отечественной практике территория была разбита на «пояса» по удаленности от МКАД и «сектора» по вектору развития, что в совокупности дает 12 аналитических групп муниципалитетов [6]. Ближний пояс (до 20 км) – это концентрация налоговых поступлений, производства и транспортных узлов. На дальней периферии (свыше 60–70 км) картина обратная: занятость падает, молодежь уезжает, инвестиции почти не приходят.

Разрыв в среднемесячной заработной плате между наиболее и наименее обеспеченными муниципалитетами региона – не порядковый, а кратный. При средне-областном значении 83 195 рублей в 2023 году и 99 205 рублей в 2024-м [10] промышленные центры ближнего кольца – Красногорск, Лобня, Электросталь – уверенно превышают эту отметку, тогда как Зарайск, Рошаль остаются ощутимо ниже.

Основные макроэкономические показатели Московской области представлены в Табл. 1.

Несмотря на последовательный прирост ВРП, позиция области по удельному показателю почти не меняется – добавленная стоимость концентрируется в зонах маят-

никовой миграции, но не перераспределяется равномерно между всеми муниципалитетами.

Среднемесячная начисленная заработная плата и уровень безработицы в Московской области представлены в Табл. 2.

Так, ежегодный рост номинальной оплаты труда на 17–19% формально сигнализирует об улучшении уровня жизни, однако агрегированные данные скрывают разрыв между муниципалитетами: периферийные округа неизменно уступают ближним пригородам, что подпитывает трудовую мобильность и продолжающееся обезлюдение дальнего пояса.

Принятая в сентябре 2015 года Генеральной Ассамблеей ООН Повестка-2030 [11] строится на презумпции, что прогресс должен быть всеобщим – охватывать каждую территорию и каждую группу населения. Система мониторинга ЦУР на субнациональном уровне официально входит в мандат Росстата, однако инструментарий муниципального измерения по-прежнему разработан слабо.

В реальных условиях движение к ЦУР 10 в Московской области испытывает устойчивое давление со стороны поляризации-

Таблица 1 – Основные макроэкономические показатели Московской области, 2021–2024 гг.

Показатель	2021	2022	2023	2024	2025
ВРП, млрд руб. (текущие цены)	6 810,0	7 774,4	9 244,6	10 883,3	12 000,0
Доля валового регионального продукта в сумме валового регионального продукта по субъектам Российской Федерации, %	5,5	5,5	5,9	5,4	5,4
Место в РФ по ВРП	3	3	3	3	3
Индекс промышленного производства, % к пред. году	104,3	102,1	116,1	109,4	105,5
Инвестиции в основной капитал, млрд руб.	1 210,0	1 420,0	1 658,9	1 869,9	2 106,4

Источники: [1], [2], [4].

Таблица 2 – Среднемесячная начисленная заработная плата и уровень безработицы в Московской области, 2021–2024 гг.

Год	Среднемесячная зарплата, руб.	Изменение к пред. году, %	Уровень безработицы, % (МОТ)
2021	64 041	10,29	3,4
2022	70 705	10,41	3,1
2023	83 195	17,66	2,6
2024	99 205	19,24	1,7
2025	116 008	16,94	1,6

Источники: [4], [8], [9], [10].

Таблица 3 – Отдельные показатели пространственной дифференциации Московской области по поясам удаленности от Москвы (оценка по данным открытых источников)

Характеристика	Ближний пояс (до 20 км)	Средний пояс (20–60 км)	Дальний пояс (св. 60 км)
Концентрация промышленного производства	Высокая	Средняя	Низкая
Доступность железнодорожного сообщения с Москвой	Высокая	Средняя	Ограниченная или отсутствует
Инвестиционная привлекательность (индустриальные парки)	Высокая	Средняя	Низкая
Уровень средней заработной платы относительно среднеобластной	Выше среднего	Близко к среднему	Ниже среднего
Фискальная самостоятельность муниципалитетов	Высокая	Средняя	Низкая, зависимость от трансфертов

Источник: составлено автором.

онных механизмов. Мосстат фиксирует постепенное снижение доли населения с доходами ниже черты бедности на протяжении 2020–2024 годов [4] – тенденция в целом обнадеживающая. Территориальная структура этого снижения, однако, однородной не выглядит. Ближний пояс с его концентрацией рабочих мест, промышленных предприятий и административных функций демонстрирует уверенный прогресс; дальняя периферия – значительно более скромный.

В ближних пригородах плотность медицинских и образовательных объектов несопоставимо выше. Это напрямую касается ЦУР 3 и ЦУР 4.

Наибольший рост бюджетных поступлений зафиксирован в последние годы у Лобни, Бронниц, Чехова и Красногорска. Именно они могут позволить себе финансировать местные инфраструктурные инициативы, тогда как дотационные округа по-прежнему ждут трансфертов из регионального бюджета.

Отдельные показатели пространственной дифференциации Московской области по поясам удаленности от Москвы представлены в Табл. 3.

Так, зависимость социально-экономических параметров от расстояния до Москвы носит устойчивый градиентный характер. Ближний пояс работает как аттрактор трудовых ресурсов с периферии, воспроизводит поляризационную структуру даже при устойчивом росте совокупного ВРП.

Три группы ограничений действуют на территориях дальнего пояса одновременно. Кадровый дефицит – квалифицированные специалисты, прежде всего медики и педагоги, переезжают в Москву или ближнее Подмосковье, и восполнять потери местными ресурсами нечем. Бюджетная зави-

симость – слабый налоговый базис означает хроническое финансирование через межбюджетное выравнивание, что подрывает инициативу местных администраций. Транспортная изоляция – Зарайск, например, лишен прямого железнодорожного сообщения с Москвой [7] – и это, пожалуй, сильнейший из сдерживающих факторов с точки зрения инвестиционного климата.

Для сокращения территориальных диспропорций в Московской области в увязке с целями Повестки-2030 необходимы скоординированные действия на нескольких уровнях одновременно. Авторские рекомендации представлены в Табл. 4.

Таким образом, пространственная поляризация воспроизводит территориальное неравенство по замкнутому циклу: рабочие места, налоговые доходы и социальная инфраструктура стягиваются к ближнему поясу, периферия же теряет население и живет на межбюджетных трансфертах. Агрегированные показатели области этот разрыв во многом скрывают, ВРП уверенно растет, номинальная заработная плата прибавляет по 17–19% в год, безработица снижается. Тем не менее прогресс по ЦУР 1, 3, 4, 8, 10 и 11 распределен по территории крайне неравномерно – и это отражение реально действующих поляризационных механизмов.

Без целенаправленного выравнивания региональный прогресс будет и дальше формироваться за счет благополучных зон, а не системного сокращения разрывов. Переориентация инвестиционных потоков, транспортное раскрытие дальних округов, кадровые программы для периферийной социальной сферы и субрегиональная система мониторинга ЦУР – необходимые, хотя и не достаточные сами по себе шаги в этом направлении.

Таблица 4 – Авторские рекомендации по снижению пространственной поляризации в Московской области в контексте ЦУР

Проблема	Затрагиваемые ЦУР	Рекомендация	Инструмент реализации
Низкая транспортная связность дальнего пояса	ЦУР 8, 11	Развитие скоростного автобусного и/или железнодорожного сообщения для Зарайска, Рошалья, Шатуры	Региональная программа транспортной связности; концессии
Кадровый дефицит в здравоохранении периферии	ЦУР 3	Региональные надбавки и служебное жилье для медицинских работников дотационных округов	Расширение программы «Земский доктор»; региональный бюджет
Слабый фискальный потенциал дотационных муниципалитетов	ЦУР 10	Налоговые преференции для предприятий, открывающих производства в дальнем поясе	Региональное налоговое законодательство; инвестиционные соглашения
Несбалансированное распределение капиталовложений	ЦУР 8, 10	Отдельный инвестиционный трек для территорий дальнего пояса в структуре регионального бюджета	Корректировка Стратегии социально-экономического развития до 2030 года
Слабый мониторинг ЦУР на уровне муниципалитетов	ЦУР 17	Субрегиональный ЦУР-индекс по всем муниципальным образованиям с ежегодной открытой публикацией	Совместный проект Мосстата и Правительства Московской области

Источник: составлено автором.

Список источников:

1. Валовой региональный продукт Московской области в 2023 году: статистический сборник [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – URL: <https://77.rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Валовой%20региональный%20продукт%20Московской%20области%20в%202023%20году.pdf> (дата обращения: 20.05.2026).
2. Воробьев: ВРП Подмосковья вырос более чем в два раза за пять лет [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – URL: <https://tass.ru/ekonomika/25918925> (дата обращения: 20.05.2026).
3. Кузнецова О. В. Развитие муниципальной проблематики в государственной пространственной политике России // Региональные исследования. – 2024. – № 2. – С. 16–24.
4. Мосстат: Московская область в цифрах [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – URL: <https://77.rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Московская%20область%20в%20цифрах%202025.pdf> (дата обращения: 20.05.2026).
5. Нефедова Т. Г. Поляризация социально-экономического пространства и перспективы сельской местности в старозасвоенных регионах центра России // Крестьяноведение. – 2021. – Т. 6, № 3. – С. 126–153.
6. Основные положения Стратегии социально-экономического развития Мо-

- сковской области до 2030 г. [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – URL: https://www.mosoblduma.ru/upload/site1/document_file/ggEnPUmGun.pdf (дата обращения: 20.05.2026).
7. Самые богатые и самые бедные города Московской области [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – URL: <https://travelask.ru/articles/samyebogatye-i-samyebednye-goroda-moskovskoy-oblasti> (дата обращения: 20.05.2026).
8. Социально-экономическое развитие Московской области в 2021 году [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – URL: <https://mef.mosreg.ru/download/document/11241424> (дата обращения: 20.05.2026).
9. Социально-экономическое развитие Московской области в 2022 году [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – URL: <https://mef.mosreg.ru/download/document/11851881> (дата обращения: 20.05.2026).
10. Средняя зарплата в Московской области в 2026 году [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – URL: <https://gogov.ru/average-salary/mo> (дата обращения: 20.05.2026).
11. Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – URL: <https://sdgs.un.org/2030agenda> (дата обращения: 20.05.2026).

ЛАПТЕАКРУ Анна Андреевна*,
Магистрант Факультета
«Высшая школы управления»
Финансового университета при Правительстве РФ,
Москва
mister.lapteakru@mail.ru

LAPTEAKRU Anna Andreevna,
Master's student of the Faculty of Higher School of
Management
of the Financial University under the Government of
the Russian Federation,
Moscow

ГИБРИДНЫЙ КОНТРОЛЬ: КАК МОТИВИРОВАТЬ И УПРАВЛЯТЬ СТРОИТЕЛЬНОЙ БРИГАДОЙ УДАЛЕННО, НЕ ТЕРЯЯ КАЧЕСТВО ДИЗАЙН-ПРОЕКТА

Аннотация: Целью данной статьи являлось определение организационного противоречия между креативными и производственными ролями в командах по управлению проектами в сфере дизайна и строительства, а также разработка интегративной модели управления, которая объединит мотивацию и контроль дистанционного формата. Актуальность исследования обусловлена ростом строительного рынка и усложнением взаимодействием между креативными и производственными ролями внутри проектных организаций. В исследовании проанализированы различия подходов мотивации таких сотрудников, как дизайнеры, прорабы, рабочие, а также рассмотрены ограничения существующих подходов. На основе теорий самодетерминации, ожиданий и агентской теорий предложена система гибридного контроля, включающая ролевую матрицу мотиваторов, грейдовую систему оплаты труда и единый показатель качества RDR (Rate of Design Rework). Дополнительно разработан механизм асинхронного дистанционного контроля на основе ежедневного чек-листа «Фото-3». Особое внимание в работе уделено интеграции системы отчетности в механизм материального стимулирования сотрудников. Данное исследование поможет выявить подход к сочетанию прозрачного контроля и позитивного подкрепления результатов работы сотрудников на каждом этапе выполнения задач, что повысит качество взаимодействия, снизит уровень конфликтности и минимизирует количество исправленных работ на объекте. Ключевые слова: управление проектами, мотивация персонала, дистанционный контроль, строительство, система грейдов, KPI, гетерогенные команды, дизайн, администрирование команды

46

HYBRID CONTROL: HOW TO MOTIVATE AND MANAGE A BUILDING BRIGADE REMOTELY WITHOUT LOSE QUALITY OF DESIGN PROJECT

Abstract: The purpose of this article was to identify the organizational contradiction between creative and production roles in project management teams in the fields of design and construction, and to develop an integrative management model that combines motivation and control in a remote format. The relevance of this study is due to the growing construction market and the increasing complexity of interactions between creative and production roles within project organizations. The study analyzes the differences in the approaches to motivating employees such as designers, supervisors, and workers, and examines the limitations of existing approaches. Based on the theories of self-determination, expectations, and agency theories, a hybrid control system has been proposed, which includes a role matrix of motivators, a grade-based salary system, and a single quality indicator, RDR (Rate of Design Rework). Additionally, an asynchronous remote control mechanism has been developed based on the daily Photo-3 checklist. The work pays special attention to the integration of the reporting system into the mechanism of material incentives for employees. This study will help identify an approach to combining transparent control and positive reinforcement of employees' performance at each stage of task completion, which will improve the quality of interaction, reduce the level of conflict, and minimize the number of corrected works at the facility.

Keywords: project management, staff motivation, remote control, construction, grade system, KPI, heterogeneous teams, design, team administration

С нарастающей популярностью гибридного формата работы различных отраслей проектные организации в сфере дизайна интерьера, отделки и строительства сталкиваются с противоречием: гетероген-

ность трудовых ролей требует различных механизмов управления, в то время как сложившаяся практика тяготеет к стандартизированным и традиционным административным решениям.

(* Научный руководитель: Адамская Любовь Владимировна, кандидат социологических наук, доцент кафедры «Государственное и муниципальное управление» Финансового университета при Правительстве РФ; lvadamskaya@fa.ru

Scientific Supervisor: Adamskaya Lyubov Vladimirovna, Candidate of Sociological Sciences, Associate Professor at the Department of State and Municipal Administration at the Financial University under the Government of the Russian Federation; lvadamskaya@fa.ru }

Рынок дизайна и строительных услуг устойчиво растёт: по данным McKinsey (2024), мировые строительные расходы вырастут с 13 трлн долларов до 22 трлн к 2040 году [1]. Тем не менее вместе с масштабом бизнеса усложняется и его внутренняя структура. В традиционной компании одновременно работают два крайне разных типа специалистов: первые – дизайнеры и архитекторы, создающие концепции, работающие с образами и смыслами и ценящие свободу мысли, отсутствие творческих рамок и нематериальное признание; вторые – прорабы, бригадиры и рабочие, реализующие идеи физически, в условиях ограниченных сроков, погодных ограничений, технических особенностей и материальной ответственности. Для таких людей важны ясность и чёткость задач, прозрачность вознаграждения и критериев оценки.

Основная проблема состоит не только в разных ценностях работы. Данные группы людей являются разделены и физически: одни находятся в офисе или работают удалённо, другие – воплощают идеи в жизнь на объекте, нередко в другом городе. Попытки управлять обеими группами одинаково – через единые чаты, общие собрания и усреднённые KPI – дают предсказуемый результат: дизайнер чувствует себя под избыточным контролем и теряет инициативу, а рабочий не понимает, за что именно он получит бонус, и перестаёт стараться сверх минимума.

Существующие управленческие модели не закрывают этот разрыв. Agile и Scrum разработаны для однородных IT-команд с высокой автономией. Классические теории Ф.Тейлора предполагают прямой физический надзор – невозможный при дистанционном управлении. Специфика одновременной работы творческих и производственных ролей в распределённой среде остаётся малоисследованной.

Настоящая статья предлагает теоретико-прикладную модель гибридного контроля, которая решает эту задачу. Цель – показать, как объединить дифференцированную систему мотивации и дистанционный контроль таким образом, чтобы отчётность стала частью вознаграждения, а не инструментом давления. Для достижения этой цели последовательно решаются четыре задачи: описание ролевой матрицы мотиваторов, построение грейдовой системы оплаты, разработка единого KPI качества (RDR – Rate of Design Rework).

В таком случае возникает вопрос: «почему нельзя управлять дизайнером и строителем одинаково?». Ответ даёт управленческая теория – три концепции, каждая из которых описывает отдельный уровень проблемы.

1. Сама природа мотивации. Теория самодетерминации (Deci & Ryan, 1985) разграничивает внутреннюю и внешнюю мотивацию [2]. Дизайнер работает продуктивнее и генерирует больше идей, когда ощущает профессиональное самоуправление и получает признание своих идей – это внутренние стимулы, которые может подавить избыточный контроль. Рабочий ориентирован на внешние факторы: понятную задачу и предсказуемую оплату. Попытка управлять обоими через единый инструмент неизбежно разрушает мотивацию у одного из них.

2. Прозрачность системы вознаграждения. Теория ожиданий (Vroom, 1964) утверждает: сотрудник прикладывает усилия лишь тогда, когда видит чёткую цепочку «моё действие → результат → конкретное вознаграждение». Если хотя бы одно звено непрозрачно, мотивация падает независимо от размера потенциальной премии. Именно поэтому размытые бонусные схемы, где непонятно, за что именно платят, не работают ни для дизайнеров, ни для рабочих [3].

3. Расхождение информации и задач при удалённом управлении. Агент-теория (Jensen & Meckling, 1976) описывает ситуацию, когда исполнитель располагает знанием о своих действиях, которого у руководителя нет [4]. На строительном объекте эта асимметрия максимальна: руководитель физически отсутствует. Классическая реакция – тотальная слежка – разрушает доверие и порождает сопротивление. Продуктивная альтернатива: структурированная отчётность, в которой сам факт её предоставления становится элементом системы вознаграждения.

Таким образом, рассмотренные выше теории в совокупности обозначают границы задачи работника: эффективная модель управления в дизайн-строительной компании должна учитывать разные мотивационные профили, выстраивать прозрачные стимулы и устранять асимметрию информации для сотрудника без ущерба его доверию. Именно на пересечении этих трёх требований строится предлагаемая модель.

Основная выявленная проблема статьи состоит в том, что когда дизайнер и

рабочий управляются одинаково, страдает результат на объекте: появляются переделки, срываются сроки, растут конфликты между офисом и стройкой. Из этой проблемы вытекает несколько гипотез:

- Единая система мотивации для дизайнеров и строителей снижает общий результат проекта, так как игнорирует принципиально разные мотиваторы для двух групп.
- Стандартизированный ежедневный фотоотчёт снижает операционный хаос на объекте без роста психологического давления на исполнителей – то есть контроль может быть лёгким и не напрягающим, если правильно структурирован.
- Бонус, привязанный к факту сдачи отчётов будет эффективнее, чем штраф за их отсутствие – поскольку позитивное подкрепление формирует устойчивую привычку, тогда как штраф порождает сопротивление и попытки обойти систему. Так, выстраивание модели, сочетающей матрицу ролей, систему грейдов и единый сквозной KPI позволит сделать работу в команде для обеих ролей комфортной.

Управление дизайнером происходит через смысл и автономию: он должен понимать, что его идеи воплощаются, а не переделываются на объекте. Прораб управляется через прозрачность: он должен точно знать, за что именно и когда получит премию и бонусы. Рабочий управляется через предсказуемость: понятная сдельная ставка и отсутствие произвольных штрафов создают ощущение справедливости, которое и является его главным мотиватором. На основе матрицы можно выстроить трёхуровневую систему грейдов, где форма вознаграждения соответствует мотивационному профилю роли. Грейд А (для дизайнера): оклад + бонус за низкий RDR – то есть за то, что проект не потребовал переделок на стройке. Это переводит качество проектирования в измеримый финансовый результат и напрямую связывает работу дизайнера с тем,

что происходит на объекте. Грейд Б (для прораба): оклад + премия за соблюдение сроков при нулевом уровне зафиксированных дефектов. Прораб отвечает за два параметра одновременно: скорость и качество, и получает вознаграждение только при выполнении обоих условий. Грейд В (для рабочего): сдельная ставка + надбавка за своевременное и полное выполнение ежедневных отчётов. Здесь важно, что надбавка начисляется не за результат, а за процесс, что снижает тревожность и делает поведение предсказуемым для обеих сторон. Исследования подтверждают, что последовательное позитивное подкрепление значительно повышает эффективность выполнения задач, тогда как отсроченное или нерегулярное вознаграждение снижает его действенность [5]. Сквозной принцип системы: чем выше роль – тем больше автономии и тем сложнее KPI. Чем ниже — тем прозрачнее правила и тем быстрее обратная связь по деньгам. Данные три грейда нуждаются в едином сквозном показателе, который связывал бы работу всех ролей в одну систему. Таким показателем является RDR – Rate of Design Rework, коэффициент переделок проекта. Рассчитать показатель можно, как:

$$RDR = \frac{\text{Кол-во изменений проекта}}{\text{общее кол-во задач по проекту}}$$

Если индекс показателя RDR < 15% – у нас выполняется штатный режим, дизайнер получает полный бонус, прораб работает в плановом графике. RDR >30% – образовывается системный сбой: триггер для ретроспективы проекта и пересмотра рабочего процесса. Так, RDR выбран в качестве центрального KPI не случайно: именно в точке столкновения дизайна и строительных работ происходят все основные потери качества и бюджета. Применение цифровых инструментов контроля и BIM-моделирования, по оценке McKinsey (2024), способно

Таблица 1. Матрица ролей и мотиваторов

Роль	Ключевые мотиваторы	Что не работает
Дизайнер	Свобода, признание идей, сильный проект в портфолио	Почасовой контроль, микроменеджмент
Прораб/бригадир	Прозрачный бонус, статус, уважение команды	Задержки оплаты, размытые KPI
Разнорабочий	Сдельная ставка + стабильность	Штрафы без чётких правил

Источник: составлено автором

Таблица 2. Инструменты по уровням контроля

Уровень	Инструмент	Частота
Базовый	Чат (факты, без обсуждений)	1 раз в день
Средний	Google Форма + фото	2 раза в день
Продвинутый	Trello / Notion с автоматическим напоминанием	В реальном времени

Источник: составлено автором

сократить переделки на 25% и улучшить соблюдение сроков на 15% – это задаёт ориентир для регулирования рамок показателя RDR в конкретной организации [6].

Система мотивации решает вопрос сотрудника «зачем работать хорошо», а для надзором хорошо выполненной работы требуются принципы дистанционного контроля для гетерогенных команд. Эффективность мониторинга удаленных сотрудников определяется балансом: интерактивные методы должны быть ведущими (для мотивации и вовлечения), а электронный контроль – прозрачным, ограниченным и направленным исключительно на безопасность и автоматизацию рутины, но не на тотальную слежку [7].

Считаю, что можно выделить три основных принципа:

Во-первых, асинхронность. То есть отчёт от работника не требует присутствия руководителя проекта, рабочий высылает фото объекта в чат «до» и продолжает работать; а руководитель просматривает их в удобное время. Такой подход устраняет раздражитель при дистанционном контроле – ощущение, что тебя постоянно тревожат [8]. Более того, такие отчёты можно использовать в компании для продвижения компании на рынке услуг, что визуально позволит клиентам рассмотреть качество работ [9].

Во-вторых, минимальное время для формирования отчёта, что занимает не более пяти минут в день. Это принципиальное ограничение: ведь если отчёт требует больше времени, он неизбежно начинает восприниматься как дополнительная нагрузка и саботируется.

В-третьих, доказательность фото по сравнению со словами. Для строительных ролей это обязательно; для дизайнеров – опционально, по согласованию. Такой формат исключает субъективные интерпретации и споры о том, была ли работа выполнена [10, 11].

Инструментом, реализующим все три принципа, является ежедневный чек-лист «Фото-3» – то есть три обязательных фотографии с объекта, каждая из которых за-

крывает отдельный информационный запрос руководителя. Фото 1 – общий план, текущее состояние зоны работ: что сделано за день, насколько продвинулся фронт работ. Фото 2 – критическая зона. То, что потенциально может стать проблемой: открытая проводка, следы влажности, незакреплённая конструкция, нарушение технологии. Это ранняя система предупреждения – руководитель видит риск до того, как он превратился в дефект. Фото 3 – остатки ключевого материала. Контроль расхода: сколько мешков цемента осталось, сколько кабеля использовано, каков остаток краски. Это ответ на вопрос «хватит ли ресурсов до конца этапа» и одновременно косвенный индикатор темпа работ. Так, всего три фото дают руководителю достаточно информации для оценки ситуации на объекте – без звонков, выездов и совещаний. Интенсивность контроля должна соответствовать сложности и рискованности этапа.

Две описанные модели: мотивационная и контрольная – работают по отдельности, но дают максимальный эффект только в паре. Ключевой вопрос интеграции звучит так: как сделать так, чтобы сотрудник сам хотел выполнять контрольные процедуры, не воспринимая их как слежку и постоянное давление? Ответ – встроить их в механизм вознаграждения.

Центральным элементом интеграции является формула бонуса:

$$\text{Бонус} = \text{Базовый\%} \times (\text{Коэффициент отчётности} + \text{Коэффициент качества})$$

Коэффициент отчётности начисляется за сам факт своевременного заполнения чек-листа «Фото-3»: выполнил в срок – +0,1 к бонусу, не выполнил – коэффициент равен нулю. Стоит отметить, что это не штраф за отсутствие отчёта, а надбавка за его наличие. Психологически это совершенно разные механизмы: один формирует привычку через положительное подкрепление, другой – через страх, который со временем перерастает в сопротивление.

Коэффициент качества начисляется при RDR ниже порогового значения в 15%: выполнил условие – +0,2 к бонусу. Это соединяет ежедневную дисциплину отчётности с долгосрочным результатом проекта.

Максимальный бонус достигается только при выполнении обоих условий одновременно – то есть, когда сотрудник и фиксирует происходящее, и делает свою работу качественно. Таким образом, контроль перестаёт быть инструментом давления и становится частью системы вознаграждения: рабочий заполняет отчёт не потому, что боится последствий, а потому что это прямой путь к полному бонусу.

Таким образом, в статье предложена модель, в центре которой заключается идея: качество дизайн-проекта на этапе строительства зависит не только от квалификации исполнителей, но и от того, насколько грамотно выстроено управление людьми с принципиально разными мотивационными профилями, работающими в разных условиях. Применение единых методов контроля и стимулирования в отношении дизайнеров, рабочих и прорабов приводит к снижению их вовлечённости в проекте, росту конфликтов и увеличению «переделок» на объекте. Предложенная модель гибридного контроля позволяет объединить дифференцированную систему мотивации для сотрудников, прозрачные механизмы вознаграждения и дистанционные инструменты мониторинга в единую систему для управления. Использование показателя RDR в качестве сквозного KPI обеспечивает связь между качеством проектирования и результатами строительных работ, а внедрение чек-листа по фото снижает информационное расхождение без давления на сотрудников. Практическая значимость работы заключается в возможности адаптации предложенной модели для проектных и строительных организаций, работающих в распределённом формате управления.

Список источников:

1. McKinsey & Company. *Delivering on construction productivity is no longer optional* // McKinsey & Company. – URL: [McKinsey Delivering on construction productivity is no longer optional](https://www.mckinsey.com/capabilities/operations/our-insights/imaging-construction-digital-future) (дата обращения: 14.05.2026).

2. Deci E., Ryan R. *Теория самодетерминации* // RuWiki. – URL: [RuWiki Теория самодетерминации](https://ru.wikipedia.org/wiki/Теория_самодетерминации) (дата обращения: 14.05.2026).

3. Ахмедова М. *Применение мотивационной теории В. Врума в практической деятельности* // КиберЛенинка. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/primenenie-motivatsionnoy-teorii-v-vruma-v-prakticheskoy-deyatelnosti?ysclid=mp5c5ub4mo844300885> (дата обращения: 14.05.2026).

4. Jensen M., Meckling W. *Агентская теория: основы и применение* // Studfile. – URL: <https://studfile.net/preview/7493870/page:22/> (дата обращения: 14.05.2026).

5. Gerhart B., Fang M. *Rewards and Reinforcement in Organizational Psychology* // *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*. – URL: <https://www.annualreviews.org/content/journals/10.1146/annurev-orgpsych-120920-053933> (дата обращения: 14.05.2026).

6. McKinsey & Company. *Imaging construction's digital future* // McKinsey & Company. – URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/operations/our-insights/imaging-construction-digital-future> (дата обращения: 14.05.2026).

7. Montani F., Stagliano R. *Remote Monitoring and Employee Engagement in Hybrid Teams* // *Frontiers in Psychology*. – URL: <https://www.frontiersin.org/journals/psychology/articles/10.3389/fpsyg.2024.1383207/full> (дата обращения: 14.05.2026).

8. Kim J., Lee S. *Digital Construction Supervision and Remote Reporting // Buildings*. – URL: <https://www.mdpi.com/2075-5309/14/11/3551> (дата обращения: 14.05.2026).

9. Li X., Wang Y. *Digital Technologies in Construction Project Management* // *Frontiers of Architectural Research*. – URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2090447922003197?via%3Dihub> (дата обращения: 14.05.2026).

10. Photo Reports. *Фотоотчёты в строительстве: применение и преимущества* // Photo Reports. – URL: <https://photo-reports.online/ru/docs/use-cases/construction-photo-report?ysclid=mp5h0fjd8z494494195> (дата обращения: 14.05.2026).

11. Горовцов А. *Фотоотчёт: зачем он нужен в строительстве* // Горовцов.ру. – URL: <https://moscow.gorovtsov.ru/fotootchjot-zachem-on-nuzhen/?ysclid=mp5h12upfe747832868> (дата обращения: 14.05.2026).

ЗЕЛЕНАЯ ЭКОНОМИКА КАК ИНСТРУМЕНТ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ МОСКОВСКОЙ ОБЛАСТИ

Аннотация: В статье рассматривается переход к зеленой экономике как одна из ключевых стратегий достижения устойчивости хозяйственных систем на региональном уровне. Дана оценка хода реализации природоохранных мероприятий в Московской области за 2022–2024 гг. – программа «Экология и окружающая среда Подмосковья», инфраструктура обращения с ТКО, динамика экологических расходов регионального бюджета. Зафиксированы структурные ограничения, препятствующие декарбонизации экономики субъекта, и предложены меры по их преодолению.

Ключевые слова: зеленая экономика, устойчивое развитие, Московская область, обращение с твердыми отходами, ESG-финансирование, низкоуглеродная модель.

GREEN ECONOMY AS A TOOL FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF THE MOSCOW REGION

Abstract: The article considers the transition to a green economy as one of the key strategies for achieving the sustainability of economic systems at the regional level. The assessment of the implementation of environmental protection measures in the Moscow region for 2022–2024 is given. The program «Ecology and environment of the Moscow region», MSW management infrastructure, the dynamics of environmental expenditures of the regional budget. The structural constraints preventing the decarbonization of the economy of the subject are fixed, and measures to overcome them are proposed.

Keywords: green economy, sustainable development, Moscow region, solid waste management, ESG financing, low-carbon model.

Зеленая экономика трактуется как система хозяйственных отношений, при которой экономический рост достигается посредством снижения ресурсо- и энергоемкости производства, минимизации отходов и воспроизводства природного капитала.

Страны, последовательно ужесточавшие природоохранные стандарты, как правило, демонстрировали ускорение технологической модернизации и устойчивое повышение производительности труда [11, с. 172]. На региональном уровне аналогичная логика воплощается в конкретных инструментах – ESG-облигациях, углеродных платежах, субсидиях для верифицированных экологических проектов.

Бюджетный профицит в 72,3 млрд руб. по итогам 2024 г. – наибольший среди всех регионов страны [4] – создает для Московской области финансовые возможности, которых нет у большинства других субъектов. Расходная часть традиционно погло-

щается социальной сферой: здравоохранение, образование и социальная защита в совокупности занимают более половины бюджетных трат. На программу «Экология и окружающая среда» в 2024 г. выделено 12 млрд руб. [9].

Ядро региональной природоохранной политики – государственная программа «Экология и окружающая среда Подмосковья» на 2023–2027 гг. Она охватывает пять подпрограмм: охрана атмосферного воздуха, развитие водохозяйственного комплекса, управление отходами, сохранение биоразнообразия и ликвидация накопленного экологического ущерба [2].

Наиболее капиталоемкий и технологически нетривиальный блок – реструктуризация системы обращения с ТКО. Ежегодно в регионе образуется порядка 11 млн тонн твердых коммунальных отходов – один из наиболее высоких показателей по стране [15]. К началу 2024 г. в эксплуатацию

{* Научный руководитель: Данилова Ольга Викторовна, д.э.н., профессор, профессор кафедры Корпоративные финансы и корпоративное управление Факультета экономики и бизнеса Финансового университета при Правительстве Российской Федерации.
odanilova@fa.ru

Danilova Olga Viktorovna, Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Corporate Finance and Corporate Governance, Faculty of Economics and Business, Financial University under the Government of the Russian Federation.}

введено 11 комплексов по переработке отходов (КПО) в Коломне, Егорьевске, Сергиевом Посаде, Рошале, Серебряных Прудах, Зарайске, Клину и Кашире [14, с.83]. На контейнерных площадках запущена двухпоточная схема раздельного накопления; модернизировано свыше 26 тысяч площадок.

Также реализуется более дискуссионный проект – сооружение четырех заводов по энергетической утилизации отходов (ЗЭО) в Воскресенском, Наро-Фоминском, Солнечногорском и Богородском городских округах. Строительство ведет «РТ-Инвест» (дочерняя структура «Ростеха»). Суммарная проектная мощность четырех объектов – 2,8 млн тонн ТКО в год с одновременной генерацией около 280 МВт электроэнергии [12]. В 2024 г. первый завод под Воскресенском прошел пусконаладочные испытания [10]. Общая стоимость программы из пяти ЗЭО (четыре подмосковных и один татарстанский) оценивается в 150 млрд руб. [12].

Рекультивация закрытых полигонов идет по двум трекам. В федеральном проекте «Чистая страна» закреплены 10 объектов накопленного экологического вреда; еще ряд площадок не попал в программу из-за более ранних сроков прекращения эксплуатации [2].

В апреле 2024 года Мособлдума приняла закон об экологическом образовании, просвещении и формировании экологической культуры в Московской области. Основными целями являются повышение уровня экологического образования, просвещения и экологической культуры населения, в том числе информирование населения о законодательстве в сфере охраны окружающей среды и в сфере экологической безопасности; формирование у населения бережного отношения к природе и другие [5].

Самостоятельным эмитентом ESG-облигаций Московская область пока не выступала. Как следует из анализа источников, этот факт разительно контрастирует с позицией Москвы, разместившей биржевые «зеленые» бумаги на 70 млрд руб. в 2021 г. и выпустившей розничный транш на 2 млрд руб. в 2023 г. [7].

В 2024 г. расходы на благоустройство территорий превысили 25 млрд руб. при уровне исполнения 98%; приведено в порядок 99 объектов [9]. На практике это проявляется в обустройстве экологических парков, лесопосадках вдоль дорог и реконструкции прибрежных зон.

Низкая реальная глубина переработки отходов – наиболее очевидная из системных проблем. Действующие КПО извлекают из смешанного мусорного потока не более 20% полезных фракций [15]. Остальное уходит на временное хранение либо направляется на строящиеся ЗЭО.

Второе противоречие носит логистический характер. Значительная часть раздельно собранного вторсырья смешивается уже на мусороперегрузочных станциях из-за удаленности КПО от мест сбора и нехватки специализированного транспорта [15].

Дефицит рыночного экологического финансирования – третья, и, пожалуй, наименее очевидная для внешнего наблюдателя проблема. Российский рынок ESG-бумаг по итогам 2023 г. составил 142,84 млрд руб. – на треть меньше, чем в пиковом 2021 г.; основная активность эмитентов сосредоточена в институтах развития [8].

Инвестиционная стратегия Московской области до 2030 г. ориентирована прежде всего на наращивание объема капиталовложений и создание рабочих мест [3]. Требования к углеродному следу привлекаемых инвесторов и соответствию наилучшим доступным технологиям (НДТ) обозначены в документе лишь в декларативной форме.

Раздельный сбор в целом принят жителями позитивно, однако загрязнение «чистых» контейнеров пищевыми остатками, несанкционированные свалки и низкая осведомленность о льготных тарифах для участников раздельного накопления сохраняются как устойчивые практики.

Повышение глубины утилизации требует пересмотра контрактной архитектуры. Если включить в соглашения с региональными операторами КПО по доле извлеченных полезных фракций с реальными финансовыми санкциями за их недостижение, экономические стимулы начнут работать в правильном направлении. Практика КПО «Юг», где АИС-отходы передает данные о работе объекта в органы власти в режиме реального времени, заслуживает тиражирования.

Выход на рынок «зеленых» облигаций – второй приоритет. Регион с профицитным бюджетом и высоким кредитным рейтингом имеет все предпосылки для дебютного выпуска. Наиболее логичный объект финансирования первого транша – рекультивация закрытых полигонов и строительство инфраструктуры раздельного накопления в частном секторе.

Третье направление – экологический скрининг инвестиций. При обновлении стратегии до 2030 г. рационально ввести обязательную углеродную оценку для крупных промышленных проектов (условный порог – 1 млрд руб. капиталовложений) и предусмотреть налоговые льготы для резидентов особых экономических зон, использующих НДТ. В реальных условиях подобные меры уже апробированы в Татарстане и Ленинградской области.

Экологическая грамотность населения формируется не за один сезон. Включение модулей по раздельному накоплению и ресурсосбережению в школьные программы, открытые экскурсии на КПО для всех желающих – это инвестиции с длинным горизонтом отдачи.

Регион нуждается в собственном сводном индикаторе зеленого развития. Агрегированный показатель, учитывающий динамику ВРП на единицу потребленных природных ресурсов, долю утилизированных отходов, удельные выбросы CO₂ и охват населения раздельным сбором, создал бы стимулы для межмуниципальной конкуренции и повысил бы ответственность управленческих органов перед общественностью.

Так, можно заключить, что Московская область располагает редким сочетанием ресурсов: крупный профицитный бюджет, развитый аппарат управления и высокая концентрация промышленного производства. Что особенно заметно при сравнении с соседними субъектами – регион демонстрирует высокую бюджетную дисциплину при явно сдержанной активности в сфере рыночных инструментов экологического финансирования.

За 2022–2024 гг. сделано немало, например, введены 11 КПО, модернизированы тысячи контейнерных площадок, запущены пусконаладочные испытания первого ЗЭО. Программное финансирование природоохранного направления достигло 12 млрд руб. в год.

Предложенный комплекс мер, например, переориентация операторских контрактов на показатели утилизации, выпуск ESG-облигаций, углеродный скрининг инвестиционных проектов и создание регионального сводного индикатора, направлен на то, чтобы перевести зеленую экономику Московской области на новый уровень развития.

Список источников:

1. Постановление Правительства РФ от 21.09.2021 № 1587 (ред. от

14.10.2025) «Об утверждении критериев проектов устойчивого (в том числе зеленого) развития в Российской Федерации и требований к системе верификации инструментов финансирования устойчивого развития в Российской Федерации» // СПС «КонсультантПлюс».

2. Постановление Правительства Московской области от 15.12.2023 № 1240-ПП «О внесении изменений в территориальную схему обращения с отходами Московской области» // Портал «Правовые акты Московской области».

3. Постановление Правительства Московской области от 06.05.2022 № 452/14 «Об Инвестиционной стратегии Московской области до 2024 года и на перспективу до 2030 года» // СПС «КонсультантПлюс».

4. АКРА: Обзор региональных бюджетов по итогам 2024 года [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – URL: <https://www.acra-ratings.ru/research/2814/> (дата обращения: 02.04.2026).

5. В Подмосковье запущены масштабные программы в сфере экологии [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – URL: https://riamo.ru/news/obschestvo/v-podmoskove-zapuscheny-masshtabnye-programmy-v-sfere-ekologii/?from=inf_cards (дата обращения: 02.04.2026).

6. Ведомости: Где в Московской области будут сжигать мусор [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – URL: <https://www.vedomosti.ru/economics/articles/2018/02/15/751104-podmoskovnii-musor-privlek-shveitsartsev-yapontsev> (дата обращения: 02.04.2026).

7. Ведомости: Деньги на воздух: в Москве утвержден отчет об использовании зеленых облигаций [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – URL: <https://www.vedomosti.ru/gorod/ourcity/articles/ispolzovani-zelenih-obligatsii> (дата обращения: 02.04.2026).

8. Ведомости: Зеленое финансирование открывает новые возможности для российского рынка [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – URL: https://www.vedomosti.ru/esg/green_finance/columns/2024/04/24/1033774-zelenoe-finansirovanie-otkrivaet-novie-vozmozhnosti-dlya-rossiiskogo-rinka (дата обращения: 02.04.2026).

9. Доходы бюджета Подмосковья за 2024 год возросли на 13% по сравнению с 2023 г. [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – URL: <https://riamo.ru/news/obschestvo/dohody-bjudzhet-podmoskovja-za-2024-god-vozrosli-na-13-po-sravneniju-s>

2023-г/ (дата обращения: 02.04.2026).

10. Отходы — в киловатты: первый в Подмосковье мусоросжигательный завод готов вырабатывать энергию [Электронный ресурс]. — Электрон. дан. — URL: <https://stroygaz.ru/publication/zkh/otkhody-v-kilovatty-pervyy-v-podmoskove-musoroszhigatelnyy-zavod-gotov-vyrabatyvat-energiyu/> (дата обращения: 02.04.2026).

11. Пасько М. Ю. Развитие Российской экономики в рамках зеленой экономики / М. Ю. Пасько, Э. Л. Куцова // Мир в зеркале языков: комплексная парадигма, Шахты, 22 марта 2024 года. — Шахты: Донской государственный технический университет, 2024. — С. 170-175.

12. ТАСС: Мусоросжигательные заводы планируют включить в нацпро-

ект «Экология» [Электронный ресурс]. — Электрон. дан. — URL: <https://tass.ru/obschestvo/7043118> (дата обращения: 02.04.2026).

13. Шакуров Ф. Ф. Особенности зеленой экономики. Циркулярная экономика / Ф. Ф. Шакуров, Е. С. Дубровская // Актуальные вопросы науки и образования. — 2024. — С. 382-385.

14. Шпарова С. С. «Зеленая» экономика - процесс перехода мировых экономик к развитию социально-экономических зеленых ресурсов / С. С. Шпарова // Мировая экономика: проблемы безопасности. — 2021. — № 2. — С. 81-84.

15. Эко-Москва: КПО [Электронный ресурс]. — Электрон. дан. — URL: <https://musor.moscow/blog/kpo/> (дата обращения: 02.04.2026).

УДК 338.2

МАКАРЕНКО Екатерина Дмитриевна,
Магистрант кафедры общего и проектного менеджмента, Финансового университета,
Москва
Kate.makarenko2003@mail.ru

MAKARENKO Ekaterina Dmitrievna,
Master's Student, Department of General and Project
Management, Financial University,
Moscow

54 ПРОБЛЕМА СОГЛАСОВАНИЯ ИНТЕРЕСОВ ГОСУДАРСТВА, БИЗНЕСА И НАСЕЛЕНИЯ ПРИ СТРОИТЕЛЬСТВЕ ВЫСОКОСКОРОСТНОЙ МАГИСТРАЛИ В РОССИИ

Аннотация: В данной статье рассмотрены основные проблемы, возникающие при согласовании интересов государства, бизнеса и населения при строительстве высокоскоростной магистрали в России. Среди них: Принудительное изъятие земель в регионах, через которые проходит высокоскоростная магистраль, высокая стоимость билета для будущих пассажиров и нежелание ее изменять или модернизировать, необходимость экологического согласования и соответствия ГОСТу, шум при строительстве ВСМ на участках, необходимость больших инвестиций и вложений. На основе проведенного анализа основных потребностей и запросов касательно проекта ВСМ у заинтересованных лиц, были сформированы следующие рекомендации для дальнейшей реализации проекта: согласовать допустимые часы на строительство, чтобы не мешать населению; формировать и поддерживать ценность проекта для привлечения новых инвесторов, что позволит снизить финансовые риски и проблемы срыва сроков строительства и реализации; реализовать льготную программу для пассажиров, чтобы сделать проезд более доступным; давать полную информацию об используемых технологиях касательно экологии, показывать уровень влияния на окружающую среду и в целом более внимательно относиться к экологическому влиянию и воздействию на природу.

Ключевые слова: Высокоскоростная магистраль, инвесторы, стейкхолдеры, строительство, реализация проекта, разногласия, согласование интересов, экология, экологическое воздействие.

THE PROBLEM OF RECONCILING THE INTERESTS OF THE STATE, BUSINESS, AND THE POPULATION DURING THE CONSTRUCTION OF A HIGH-SPEED RAILWAY IN RUSSIA

Abstract: This article examines the key challenges facing the interests of the state, business, and the public during the construction of a high-speed railway in Russia. These include: forced land acquisition in regions along the route, high ticket prices for future passengers, and a reluctance to modify or modernize the line, the need for environmental approval and compliance with GOST standards, noise generated during high-speed railway construction, and the need for significant investment. Based on an analysis of the key needs and requests of stakeholders regarding the high-speed railway project, the following recommendations were formulated for further project implementation: agree on permitted construction hours to avoid disruption to the public; develop and maintain the project's value to attract new investors, thereby mitigating financial risks and potential delays in construction and implementation; implement a discount program for passengers to make travel more

affordable; provide comprehensive information on the environmental technologies used, demonstrate the level of environmental impact, and generally pay closer attention to the environmental impact and natural resource use.

Keywords: High-speed highway, investors, stakeholders, construction, project implementation, disagreements, alignment of interests, ecology, environmental impact.

УСтроительство высокоскоростной магистрали в России – новый инвестиционно-строительный проект, который ждет своей реализации еще с 1990-х годов. Так как проект большой, долгое время бизнес сталкивался с различными проблемами, которые в итоге приводили к затягиванию сроков, срыву поставленных задач и целей. Как итог – только с 2021 года Правительство РФ начало активно планировать строительство и эксплуатацию, заранее изучив различные риски и проблемы [5]. Несмотря на это, оценивая текущий процесс работы, можно выделить ряд разногласий, с которыми сталкивается проект при строительстве. Основная проблема – необходимость согласования различных интересов основных заинтересованных лиц - государства, бизнеса и населения.

Для начала стоит проанализировать, какие основные запросы имеют приведенные заинтересованные в проекте лица (табл.1): В целом можно сделать вывод, что каждая группа стейкхолдеров в данном случае смотрит на проект со своих потребностей. При этом можно заметить, что данные запросы могут пересекаться между собой и создавать дополнительные проблемы, которые в будущем повлияют на проект (а некоторые из них уже создают риски для реализации строительства). Рассмотрим подробнее основные возникшие проблемы (рис. 1):

1) Изъятие земель в регионах, через которые проходит высокоскоростная магистраль. ВСМ проходит через несколько областей (Московская, Тверская, Новгородская, Ленинградская) и требует

изъятия большого территориального участка [7].

При этом у собственников нет какого-либо выбора в данном вопросе, так как при отказе продать территорию, ее изымают в судебном порядке. Это вызывает недовольство как у населения, так и у владельцев участка при нежелании продавать его под цели ВСМ. Здесь важно учитывать, что процедура изъятия законна, подкреплена государством и имеет официальные приказы в Земельном кодексе РФ.

В данном случае удовлетворяются интересы государства и бизнеса, однако это вызывает сильное недовольство у населения регионов и владельцев земель.

2) Шум при строительстве. Население городов, в которых проходит строительство ВСМ Москва-Санкт-Петербург, жалуется на работу экскаваторов, кранов и бульдозеров несмотря на использование шумо-защитных экранов.

При этом отмечают, что трасса спроектирована с максимальным обходом особо ценных природных территорий, а также будет иметь экодуки для миграционных коридоров животных, шумозащитные барьеры и системы предотвращения попадания животных на пути [3]. Однако при строительстве пилотного участка в Твери, население всё равно отмечало шум и вибрацию при работе специализированной техники.

3) Необходимость больших инвестиций не только со стороны государства, но и частных инвесторов.

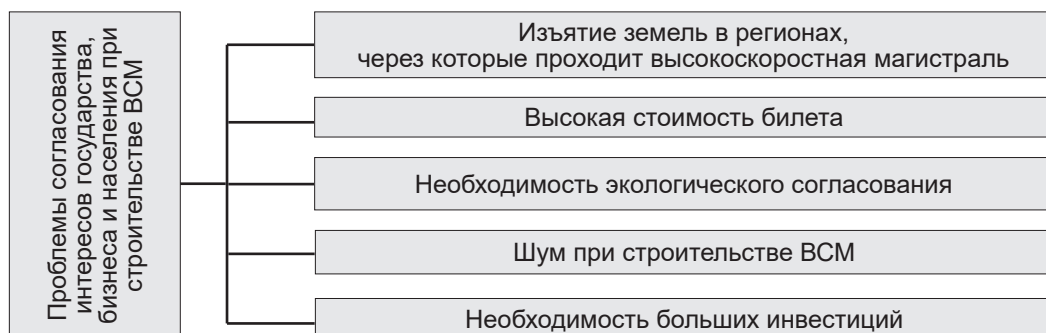
Полномасштабный проект требует постоянных вложений (на данный момент 2,35 трлн рублей)[4]. При этом сумма будет увеличиваться в зависимости от этапа

Таблица 1.

Основные потребности и запросы касательно проекта ВСМ у государства, бизнеса и населения

Государство	Бизнес	Население
Быстрые сроки реализации проекта	Получение необходимых земельных участков для строительства	Отсутствие шума при строительстве
Привлечение частных инвесторов	Быстрая окупаемость проекта	Низкое влияние проекта на экологию
Реалистичный прогноз спроса	Большое количество привлеченных инвесторов	Доступные цены и льготные программы
Разгрузка других видов транспорта в стране	Реалистичный прогноз спроса со стороны пассажиров	

Рисунок 1. Проблемы согласования интересов государства, бизнеса и населения при строительстве ВСМ



реализации, так как будет меняться внешняя и внутренняя среда проекта (удорожание материалов, экономический кризис, изменение предпочтений потребителей и так далее).

Государство и ОАО «РЖД» готово вложить только часть суммы, а оставшаяся часть возлагается на частные компании и инвесторов. При этом для самой компании, которая занимается проектом, важно выполнить требования и в дальнейшем вернуть проценты за инвестированные средства. Для этого важно понимать реальный спрос со стороны клиентов в будущем и соотносить с текущими тратами на проект.

4) Стоимость билета на ВСМ Москва-Санкт-Петербург будет составлять 8905 рублей, что может вызвать недовольство у большинства пассажиров РЖД [6]. Из-за этого пассажиры могут выбирать альтернативные виды транспорта (самолет, поезд, машина), что может быть дешевле, несмотря на более долгое время в пути. В результате спрос может быть ниже прогнозируемого из-за чего увеличится срок окупаемости проекта.

5) Экология – важное требование государства и населения, так как сейчас экологическому воздействию уделяется огромное влияние. ВСМ вынужден соответствовать всем требованиям и ГОСТу, что может увеличить затраты на специальные технологии, позволяющие провести строительство более экологично.

Можно сделать вывод, что часто интересы самой компании, государства и населения пересекаются. Очень важно согласовать каждый этап недопонимания, чтобы все стейкхолдеры проекта остались удовлетворены результатом.

Из основных рекомендаций, сделанных на основе анализа возникающих проблем, можно выделить следующие:

- Согласовать время строительства, чтобы не мешать жителям регионов. При этом важно соблюдать договоренности и действительно прекращать строительные работы после отведенного времени. Из минусов: могут затянуться сроки строительства, так как нужно прекращать работы на определенное время.

- Формировать и поддерживать ценность проекта для привлечения новых инвесторов. Например, с помощью маркетинга и общественной освещенности проекта, поддержки государства и так далее. В таком случае инвесторы будут получать больше информации о проекте и с большим желанием вложат в него средства.

- Реализовать льготную программу для пассажиров, чтобы снизить стоимость билета для отдельных категорий граждан. Дополнительно стоит обратить внимание на технологию уменьшения стоимости билета в зависимости от загруженности поездки (чем больше свободных мест и ближе поездка, тем больше скидка на покупку билета)

- Для снижения волнения в вопросах экологии, стоит давать полную информацию об используемых технологиях, показывать уровень влияния на окружающую среду и в целом более внимательно относиться к экологическому влиянию на окружающую среду.

На основе проведенного анализа удалось выделить ряд разногласий у государства, бизнеса и населения, которые в реальности часто пересекаются между собой. Сам бизнес вынужден подстраиваться под потребности каждого, чтобы сохранить возможности развития (не потерять маркетинговое продвижение, сохранить уровень прогнозируемого спроса, увеличить количество клиентов и так далее). При этом важно сохранить стоимость проекта, не увеличивая сроки его реализации (в том

числе чтобы удовлетворить потребности государства и населения).

Можно сделать вывод, что при правильном подходе можно смело и быстро урегулировать все разногласия, однако каждая сторона должна понимать, что проект после начала эксплуатации будет точно полезен каждому и поэтому стоит пойти на уступки в текущий момент времени. Если отнестись с терпением, все потребности будут удовлетворены и проект быстрее начнет свою активную реализацию с дальнейшим развитием в стране.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Баулина А. А., Никуфорова Е. В. КОНЦЕПЦИЯ СТЕЙКХОЛДЕРОВ И ИХ ИНТЕРЕСЫ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОММЕРЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ // *Вестник магистратуры*. 2015. №5-2 (44). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kontseptsiya-steykholderov-i-ih-interesy-v-deyatelnosti-kommercheskoj-organizatsii> (дата обращения: 06.05.2026).

2. Ткаченко, И. Н. Стейкхолдеры публичного управления: научный обзор современных исследований / И. Н. Ткаченко // *Вестник евразийской науки*. – 2023. – Т. 15. – № 6. – URL: <https://esj.today/PDF/40ECVN623.pdf> (дата обращения: 01.05.2026).

3. Титова Т. С., Шашурин А. Е., Бойко Ю. С. Технические решения по снижению шума от высокоскоростных железнодорожных магистралей // *Транспорт Российской Федерации. Журнал о науке,*

практике, экономике. 2015. №2 (57). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tehnicheskie-resheniya-po-snizheniyu-shuma-ot-vysokoskorostnyh-zheleznodorozhnyh-magistralej> (дата обращения: 06.05.2026).

4. Бизнес с ускорением. Как строительство скоростной железной дороги изменит инфраструктуру – URL: <https://sber.pro/publication/biznes-s-uskoreniem-kak-stroitelstvo-skorostnoi-zheleznoi-dorogi-izmenit-infrastrukturu/> (дата обращения: 06.05.2026).

5. ВСМ Москва — Санкт-Петербург – Электронный источник - URL: https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%92%D0%A1%D0%9C%D0%9C%D0%BE%D1%81%D0%BA%D0%B2%D0%B0_%E2%80%94%D0%A1%D0%B0%D0%BD%D0%BA%D1%82-%D0%9F%D0%B5%D1%82%D0%B5%D1%80%D0%B1%D1%83%D1%80%D0%B3 (Дата обращения: 01.05.2026)

6. ИА «ТАСС» Цена билета на проезд по ВСМ Москва – Санкт-Петербург составит 8905 рублей – Электронный источник – URL: <https://company.rzd.ru/ru/9401/page/78314?id=218877> (дата обращения: 06.05.2026).

7. Изъятие земельных участков для строительства ВСМ. Распоряжение Росжелдора от 24.10.2025г. №АБ-1440-р – Электронный источник – URL: <https://www.konakovregion.ru/ru/notification/izyatie-zemelnykh-uchastkov-dlya-stroitelstva-vsm-rasporyazhenie-roshheldora-ot> (Дата обращения: 01.05.2026)

УДК 339.9

МАРТИРОСЯН Ольга Рудольфовна*, студентка 4 курса бакалавриата
Факультет социальных наук и массовых коммуникаций
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации,
Москва
wwwwithelp@mail.ru

MARTIROSYAN Olga Rudolfovna*,
4th year student bachelor's degree
Faculty of Social Sciences and Mass Communication
Financial university under the Government of the
Russian Federation,
Moscow

ПЕРСПЕКТИВЫ РОССИЙСКО-ИРАНСКОГО ЭКОНОМИЧЕСКОГО СТРАТЕГИЧЕСКОГО СОТРУДНИЧЕСТВА В УСЛОВИЯХ ВОЕННО-ПОЛИТИЧЕСКОЙ ДЕСТАБИЛИЗАЦИИ БЛИЖНЕГО ВОСТОКА (ПОСЛЕ АМЕРИКАНО-ИЗРАИЛЬСКОЙ АГРЕССИИ В 2026 ГОДУ)

Аннотация. В период, когда Исламская Республика Иран переживает непростой этап, связанный с американо-израильской агрессией и вызванными ею политическими, экономическими и инфраструктурными трансформациями, стратегическое партнёрство с Россией приобретает системообразу-

(*Научный руководитель: Адамская Любовь Владимировна, доцент кафедры «Государственное и муниципальное управление» Финансового университета при Правительстве РФ, Москва, LVAdamskaya@fa.ru
Adamskaya Lyubov Vladimirovna, Associate Professor of the Department of State and Municipal Administration of the Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, LVAdamskaya@fa.ru)

ющее значение. Прежние транспортные коридоры, служившие логистической и финансовой основой внешнеэкономической деятельности, временно утратили эффективность. В статье рассмотрены возможности продолжения партнерства даже в сложившихся обстоятельствах, препятствующих полноценной реализации всего партнерского потенциала двух стран.

Ключевые слова: Исламская Республика Иран, Российская Федерация, геополитическая турбулентность, экономическое сотрудничество, стратегическое партнерство

PROSPECTS FOR RUSSIAN-IRANIAN ECONOMIC STRATEGIC COOPERATION IN THE CONTEXT OF MILITARY AND POLITICAL DESTABILIZATION IN THE MIDDLE EAST (AFTER THE AMERICAN ISRAELI AGGRESSION IN 2026)

Abstract. At a time when the Islamic Republic of Iran is going through a difficult period due to the US-Israeli aggression and the resulting political, economic, and infrastructural transformations, the strategic partnership with Russia is becoming increasingly important. The previous transport corridors, which served as the logistical and financial backbone of Iran's foreign economic activities, have temporarily lost their effectiveness. This article explores the possibilities for continuing the partnership even in the current circumstances, which hinder the full realization of the potential between the two countries.

Keywords: Islamic Republic of Iran, Russian Federation, geopolitical turbulence, economic cooperation, strategic partnership

ВВЕДЕНИЕ

28 февраля 2026 года вооружённые силы США и Израиля нанесли серию ударов по иранской территории, что привело к масштабной дестабилизации обстановки в регионе Персидского залива и поставило под вопрос реализацию многих долгосрочных международных проектов с участием Ирана. Тем не менее, несмотря на военнополитическую турбулентность, официальные лица России и Ирана неоднократно заявляли о сохранении стратегического курса на углубление двусторонних связей. В последние годы российско-иранские отношения демонстрировали впечатляющую динамику, однако экономическое измерение этого партнёрства, несмотря на существенные успехи последних лет, неизбежно сталкивается с системными ограничениями, природа которых во многом связана со структурной схожестью экспортных профилей обеих стран [8]. В условиях военной конфронтации на Ближнем Востоке, создающей прямые риски и препятствия для реализации совместных проектов [3][4]. Настоящая статья направлена на выявление устойчивых элементов стратегического партнёрства, а также на определение наиболее вероятного сценария его эволюции в кратко- и среднесрочной перспективе.

ГЛАВА 1.

Трансформация экономического партнёрства под воздействием военного конфликта

1.1. Ключевые достижения сотрудничества накануне эскалации

К 2025 году Россия и Иран сформировали одну из самых динамичных связей в рамках «Глобального Юга». Основой стало совпадение долгосрочных геополитических интересов: обе страны находятся под

массированным санкционным давлением Запада и заинтересованы в создании альтернативных транспортных, финансовых и энергетических цепочек [10]. Практическим воплощением этих интересов стал Договор о всеобъемлющем стратегическом партнёрстве (январь 2025 года), заменивший соглашение 2001 года. В экономической сфере ключевыми драйверами выступали: развитие международного транспортного коридора «Север – Юг» [5][6] (включая строительство недостающего участка Решт–Астара), энергетические контракты (поставки российского газа в Иран с возможностью последующего свопа на страны Южной Азии) и постепенное наращивание промышленной кооперации [1][9]. Важным институциональным достижением стало подписание полноформатного соглашения о свободной торговле между Евразийским экономическим союзом и Ираном, вступившего в силу в мае 2025 года. Документ предусматривал отмену или значительное снижение пошлин на 87% товарных позиций для Ирана и на 75% для стран ЕАЭС. Эксперты ЕЭК прогнозировали, что к 2030 году взаимная торговля России и Ирана вырастет на 68%. Однако эти оптимистичные расчёты не учитывали возможность прямого военного конфликта на Ближнем Востоке.

1.2. Последствия дестабилизации экономической ситуации в регионе

После того как США и Израиль нанесли удары по иранским ядерным и военным объектам, работа транспортных коридоров была подвержена серьезным изменениям. Транспортные коридор «Север–Юг» имеет три ветки (западная, транскаспийская и восточная), и пролегают все они через Иран, поэтому движение грузов, после начала совместной военной операции США

и Израиля, по ним фактически было приостановлено. По оценкам экспертов российская логистика теряет из-за этого простоя ежемесячно от 40 до 60 млн долларов. Экспортёрам приходится срочно менять маршруты и отправлять товары в обход, например, через Африку и Латинскую Америку. Как следствие, сроки доставки увеличилась на 20–30 дней, как и стоимость перевозки грузов заметно, которая, в свою очередь, так же заметно возросла.

Приостановка инвестиционных проектов стала ещё одним серьёзным последствием начала военных действий в Иране. Участок Решт–Астара, строительство которого планировали начать в первой половине 2025 года, так и не был заложен. В энергетике тоже не наблюдается ряд определенных проблем. Возникли вопросы с безопасностью персонала на бушерских объектах «Росатома», часть людей была эвакуирована. Поэтому военно-политическая дестабилизация напрямую затронула наиболее затратные и рассчитанные на долгий срок элементы партнёрства [7], последствия и перспективы текущего состояния отношения будут описаны в следующей главе.

ГЛАВА 2.

Адаптационный потенциал и сценарные перспективы

2.1. Устойчивые элементы партнёрства, сохраняющиеся в условиях конфликта

Несмотря на временный паралич транспортной инфраструктуры, ряд факторов продолжает работать в пользу российско-иранского экономического сотрудничества. Прежде всего, это финансовая независимость от Запада. К 2025 году стороны создали альтернативную систему межбанковских расчётов на основе российской СПФС и иранской SEPAM, полностью отказавшись от SWIFT. Более 95% взаимных расчётов осуществляется в рублях и риалах, что исключает блокировку транзакций третьими странами.

Второй фактор – политическая воля руководства. В марте 2026 года, уже после начала конфликта, состоялись телефонные переговоры министров иностранных дел России и Ирана, в ходе которых была подтверждена неизменность стратегического курса. Российская сторона заявила, что не намерена сворачивать сотрудничество, а лишь корректирует механизмы его реализации с учётом форс-мажорных обстоятельств. Третий фактор – долгосрочный характер контрактов. Договор о стратегическом партнёрстве заключён на 20 лет

с автоматической пролонгацией, поэтому временные трудности не могут служить основанием для его денонсации.

Наконец, структурная логика «экономики сопротивления» в Иране предполагает углубление связей с незападными странами. Для Тегерана Россия остаётся одним из немногих источников технологий (в том числе в нефтегазопереработке, энергетике, транспортном машиностроении) и инвестиций. Поэтому, даже при временном замораживании отдельных проектов, общая траектория сближения не пересматривается [2].

2.2. Наиболее вероятные сценарии развития экономического сотрудничества (2026–2028 гг.)

С учётом высокой неопределённости можно выделить три основных сценария. Инерционный сценарий (наиболее вероятный). Активная фаза военного конфликта завершится в течение 2026 года, но безопасность транзита через Иран останется под вопросом. Крупные инфраструктурные проекты (Решт–Астара, новые энергетические контракты) могут быть отложены до 2027–2028 годов. При этом товарооборот сохранится на уровне \$3–4 млрд за счёт тех позиций, которые не требуют сложной логистики (продовольствие, лекарства, отдельные виды оборудования). Политический диалог и координация в международных организациях (БРИКС, ШОС) продолжат углубляться, но экономическая интеграция замедлится.

Сценарий форсированной диверсификации транзита предполагает быстрое развёртывание альтернативных маршрутов в обход Ирана – усиление восточной ветки МТК через Казахстан и Туркменистан, а также активизацию Северного морского пути. Первый зампред комитета Госдумы по транспорту Павел Федяев указал, что «следует еще раз внимательно посмотреть на логистическую стратегию, форсировать по возможности коридор «Север–Юг» и параллельно развивать арктическое и центральноазиатское направления». Однако сценарий требует политической воли третьих стран и крупных дополнительных инвестиций.

Сценарий долгосрочных транспортных ограничений возможен, если боевые действия на иранской территории или в акватории Персидского залива продлятся более года. В таком случае Россия и Иран, вероятно, будут вынуждены сократить масштабы торгового взаимодействия — основные поставки могут осуществляться авиатранспортом или через третьи страны, что, скорее всего, приведёт к росту из-

держек. Реализация отдельных положений Договора о стратегическом партнёрстве может быть отложена до стабилизации обстановки. Кроме того, не исключена постепенная корректировка внешнеэкономических приоритетов России в пользу других партнёров (например, Пакистана или государств Центральной Азии) в обход иранских маршрутов.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Американо-израильская агрессия против Ирана 28 февраля 2026 года стала некоторым испытанием для российско-иранского экономического партнёрства. Наиболее уязвимыми оказались транспортно-логистические проекты, прежде всего МТК «Север – Юг», а также капиталоемкие инвестиционные инициативы в энергетике. Тем не менее, глубинные факторы сотрудничества – независимая финансовая инфраструктура, долгосрочная договорная база и совпадение геополитических интересов – сохраняются. В ближайшие два года наиболее реалистичен инерционный сценарий с временным замедлением экономической интеграции, но без разрыва стратегического курса. Для России и Ирана партнёрство остаётся важным элементом их позиционирования в формирующемся полицентричном мире, даже если текущие обстоятельства вынуждают корректировать тактические шаги.

6. Белов Владимир Иванович **РОССИЯ И ИРАН НА ПУТИ К СТРАТЕГИЧЕСКОМУ ПАРТНЕРСТВУ** // Научные труды Вольного экономического общества России. 2024. №4.

7. Мамонтов, А. В. История изучения российско-иранских экономических отношений в России (1991-2025 гг.) / А. В. Мамонтов // Экономические отношения. – 2026. – Т. 16, № 1. – С. 29-56.

8. Ахмедзянов Р. Р., Антонова Е. А., Воронина А. Д., Хохлова Н. А. **РАЗВИТИЕ ТОРГОВО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ ОТНОШЕНИЙ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ С ИРАНОМ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ** // Вестник Академии знаний. 2022. №6 (53).

9. Петрушина О. М., Дзирун И. А., Степин Н. Д., Чичерова В. Н. **РАЗВИТИЕ МЕЖДУНАРОДНОГО ТРАНСПОРТНОГО КОРИДОРА «СЕВЕР-ЮГ» КАК ИНСТРУМЕНТ РАСШИРЕНИЯ СОТРУДНИЧЕСТВА РЕГИОНОВ** // Вестник Академии знаний. 2022. №6 (53).

10. Ноубахуш Х. **ЭВОЛЮЦИЯ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ ОТНОШЕНИЙ ИРАНА И РОССИИ** // Вестник Московского государственного лингвистического университета. Общественные науки. 2021. №4 (845).

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Ноубахуш Х. **ЭВОЛЮЦИЯ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ ОТНОШЕНИЙ ИРАНА И РОССИИ** // Вестник Московского государственного лингвистического университета. Общественные науки. 2021. №4 (845).

2. Скрыбин Алексей, Скрыбина Алёна Сергеевна **Развитие российско-иранских отношений: состояние и перспективы** // Россия в глобальном мире. 2023. №2.

3. Шкурко Роман Алексеевич **Экономическое сотрудничество Ирана и России в условиях санкций и глобальных трансформаций в 2022–2024 годах** // Восточный курьер. – 2025. – №1.

4. Белов Владимир Иванович, Пичугин Сергей Валентинович, Ранджбар Даниал Мешкин **Энергетическая дипломатия и формирование «экономики сопротивления» в Иране** // Вестник РУДН. Серия: Международные отношения. 2025. №3.

5. Харитонова Дарья Викторовна **ПЕРСПЕКТИВЫ РОССИЙСКО-ИРАНСКОГО ЭНЕРГЕТИЧЕСКОГО СОТРУДНИЧЕСТВА** // Геоэкономика энергетики. 2023. №4 (24).

МЕДВЕДЕВА Элеонора Владимировна,
Студент 2 курса Московского государственного
юридического университета имени О.Е. Кутафина,
Международно-правовой институт,
Россия, Москва,
aleonora2006@mail.ru

MEDVEDEVA Eleonora Vladimirovna
Kutafin Moscow State Law University,
International Law Institute,
Russia, Moscow

СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ ИНСТИТУТА ЛОББИЗМА В РОССИИ И КИТАЕ В УСЛОВИЯХ САНКЦИОННОГО ДАВЛЕНИЯ

Аннотация. В статье исследуется роль лоббизма в условиях санкционного давления и переориентации российской экономики на азиатские рынки. Методом сравнительного анализа раскрываются противоречия российской модели, страдающей от правового вакуума и стигматизации, и специфика китайской гибридной системы, основанной на партийном контроле, автономии министерств и практике «гуанси». На примере энергетического сотрудничества и диалоговых платформ (БРИКС, ШОС) показано, как лоббистские механизмы способствуют реализации совместных проектов. Делается вывод о необходимости легализации лоббизма в России и адаптации к логике китайской системы взаимодействия бизнеса и власти.

Ключевые слова: лоббизм, GR-деятельность, санкции, российско-китайские отношения, сравнительный анализ, правовое регулирование.

THE CURRENT STATE OF LOBBYING IN RUSSIA AND CHINA UNDER SANCTIONS PRESSURE

Abstract. The article explores the role of lobbying under sanctions pressure and the reorientation of the Russian economy towards Asian markets. Through comparative analysis, it reveals contradictions of the Russian model suffering from a legal vacuum and stigmatization, and the features of the Chinese hybrid system based on party control, ministerial autonomy, and «guanxi.» Using the example of energy cooperation and dialogue platforms (BRICS, SCO), the article shows how lobbying mechanisms contribute to joint projects. The conclusion is drawn on the need to legalize lobbying in Russia and adapt to the Chinese business-government interaction logic.

Keywords: lobbying, GR activities, sanctions, Russian-Chinese relations, comparative analysis, legal regulation.

Институт лоббизма представляет собой диалоговую платформу для взаимодействия бизнес-сообществ и социальных групп с органами государственной власти, гармонизирующую частные и публичные потребности в процессе выработки государственных решений. Данный механизм имеет двустороннюю направленность: государству необходимо найти точки соприкосновения с бизнесом для решения отдельных задач, тогда как бизнес-сообщество, в свою очередь, нуждается в актуальной информации о тенденциях государственной политики для эффективного стратегического планирования. В ряде государств лоббизм легализован специальными законами в США [1], Канаде [2], Германии [3], Польше [4], Литве [5] и Словении [6], тогда как в других странах данная деятельность регулируется лишь кодексами этики и антикоррупционным законодательством. Законодательное закрепление позволяет снизить риски теневого сектора, выстраивая диалог в рамках установленных институтов сотрудничества государства и бизнеса.

В российской практике, как отмечает Эдуард Михайлович Войтенко [7, с. 45–46], лоббист, внешний консультант, выстраивающий взаимодействие с органами власти в интересах компании, тогда как GR-специалист, штатный сотрудник, выполняющий аналогичную функцию. Воздействие санкционной политики Запада, 19-го пакета санкций ЕС от 23 октября 2025 г. о криптоплатформах и банках [8], 18-го пакета о транспорте и энергетике [9], запрета ЕС на импорт нефти и газа [10], вызвало смену ориентиров российской экономики на юг и перенаправление торговых потоков. Концепция торговой политики Кыргызской Республики на 2022–2026 гг. прямо указывает на необходимость «диверсификации внешнеторговых связей и развития транзитного потенциала в направлении стран Азии» [11]. Таким образом, расширение экономических связей на восток позиционирует диалог между бизнесом и органами государственной власти необходимым условием, смягчающим риски подобной диверсификации. Лоббизм в России лишён полноценного законодательного закрепления, не-

смотря на конституционные гарантии участия граждан в управлении делами государства (п. 1 ст. 30, ст. 32, п. 2 ст. 45, ст. 33 Конституции РФ [12]). Отсутствие специального регулирования порождает смешение лоббизма с коррупцией: Федеральный закон «О противодействии коррупции» определяет последнюю как злоупотребление служебным положением, дачу или получение взятки, коммерческий подкуп либо иное незаконное использование должностного положения [13], что принципиально расходится с содержанием лоббистской деятельности, однако навязанная стигма существенно ограничивает институционализацию GR-деятельности. Среди институтов, выполняющих функции цивилизованного лоббирования, В.В. Гриб особо выделяет Общественную палату как элемент политико-правовой институционализации гражданского общества [14, с. 32]. Таким образом, задача развития регулирующего законодательства приобретает особое значение в нынешней обстановке геополитических изменений.

Как отмечается членами Русско-Азиатского Союза промышленников в исследовании «Рейтинг перспективности китайских регионов для ведения бизнеса российскими компаниями» [15], ведение бизнеса в Китае предполагает тесную связь с властью, GR (government relations), без которой осуществление деятельности в этой стране не представляется возможным. По мнению президента РАСПП Виталия Манкевича [16], данный подход обусловлен спецификой китайской бюрократической системы и необходимостью постоянного взаимодействия с местными властями на всех уровнях. КПК создаёт партийные отделения даже на частных предприятиях, жёстко регулируя медиапространство, вследствие чего любые инициативы снизу требуют партийной поддержки. Приказ Главного таможенного управления КНР № 248 [17] наглядно иллюстрирует бюрократическую специфику: регистрация иностранных производителей пищевых продуктов предполагает тесное взаимодействие с надзорными органами.

Для достижения частных интересов принципиально важно учитывать пятилетние стратегии развития: план на 2026–2030 гг. обозначил смену направления на ранее не финансировавшие-

ся отрасли, тогда как к 2035 году Китай стремится к построению «социалистической модернизированной державы» посредством комбинирования плановой и рыночной экономики. Законотворческий процесс инициируется профильными министерствами [18, с. 56], после чего законопроект направляется в Народный конгресс на три чтения. Существенное влияние оказывает децентрализация: провинциальные органы, обладающие значительной автономией, формируют отношения по модели «центр — провинция» [18, с. 112]. Неформальные каналы, «гуанси» [18, с. 89], личные связи с представителями власти и взаимодействие с отраслевыми ассоциациями, кооптированными партией. При этом КПК осуществляет строгий мониторинг, не допуская открытых конфликтов, что принципиально отличает китайскую модель от прозрачных систем ЕС и США с их Совместной комиссией по коммерции и товарообороту [18, с. 201].

Санкционное давление Запада и переориентация российского бизнеса на Глобальный Юг создают новые зоны для лоббистской деятельности в АТР [19]. Китай обеспечивает 35% всего мирового экспорта, тогда как доля российских нефти и газа в китайском импорте составляет 20% [20]. Стремление КНР к стратегической автономии находит отражение в высказывании Председателя Си Цзиньпина: «Китаю необходимо держать в своих руках энергетическую мишку с рисом» [21]. На VII Российско-Китайском энергетическом бизнес-форуме в Пекине была подтверждена готовность сторон к укреплению всеобъемлющего энергетического партнёрства [20].

Плодотворная реализация сотрудничества наблюдается в строительстве четырёх энергоблоков Тяньваньской АЭС и в проекте Ямал СПГ, 20% акций которого принадлежит CNPC, а 9,9% Фонду Шёлкового пути. Подобные совместные предприятия выступают не только конечным результатом, но и каналом непрерывного лоббирования посредством межправительственных платформ, в том числе аналогичных Совместной комиссии по коммерции. Данный институциональный диалог дополняется региональным измерением: провинция Фуцзянь демонстрирует устойчивый рост внешнеторгового оборота с регионами России [22]. Среди ключевых платформ выделяются Междуна-

родный форум РОСТКИ, Харбинская торгово-экономическая выставка, Русско-Азиатский союз промышленников и Российско-Китайский комитет дружбы. На многостороннем уровне БРИКС, ШОС и ЕАЭС формируют декларации и коммюнике, предоставляя российскому бизнесу легитимные основания для продвижения конкретных инициатив. Саммит БРИКС–2024 в Казани и 25-й Саммит ШОС в Тяньцзине утвердили конкретные векторы сотрудничества на ближайший год.

Проведённое исследование подтверждает роль лоббизма как ключевого механизма адаптации бизнеса к геополитическим изменениям в условиях санкционного давления. В Российской Федерации отсутствие специализированного законодательства порождает смешение лоббизма с коррупцией, ограничивая институционализацию GR-деятельности. Китайская же модель, также лишённая отдельного нормативного акта о лоббизме, представляет собой фрагментированную систему партийного контроля со значительной провинциальной автономией, создающую специфические каналы для продвижения интересов и требующую от иностранных компаний глубокого понимания неформальных практик. Для повышения потенциала лоббизма необходимо его законодательное закрепление, что выведет данную сферу из теневого сектора [23].

Данная работа акцентирует внимание на эффективности российско-китайского взаимодействия посредством диалоговых платформ, двусторонних, таких как Харбинская выставка, и многосторонних, таких как БРИКС и ШОС, минимизирующих санкционные барьеры и формирующих новые транспортно-логистические пути. Подводя итог, можно утверждать, что будущее российского лобби в АТР напрямую зависит от синтеза двух векторов развития: во-первых, внутренней работы над законодательной базой, обеспечивающей прозрачность и легитимность данного процесса; во-вторых, внешней интеграции в китайскую модель бизнеса, гармонизации актов, упрощающих бюрократический процесс и ускоряющих товарооборот. Только такой двусторонний подход позволит трансформировать лоббизм из неконтролируемого сектора в инструмент стратегического партнёрства как

на национальном, так и на международном уровне.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. *Lobbying Disclosure Act of 1995* // U.S. Code. – URL: <https://lobbyingdisclosure.house.gov> (дата обращения: 24.06.2026).
2. *Lobbyists Registration Act* // Government of Canada. – URL: https://lop.parl.ca/sites/PublicWebsite/default/en_CA/ResearchPublications/201173E (дата обращения: 24.06.2026).
3. *Lobbyregister* // Bundesministerium des Innern. – URL: <https://www.bundesregierung.de/breg-en> (дата обращения: 24.06.2026).
4. *Ustawa o działalności lobbingowej w procesie stanowienia prawa* от 7 июля 2005 г. // *Dziennik Ustaw*. – 2005. – № 169. – URL: <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=WDU20051691414> (дата обращения: 24.06.2026).
5. *Lietuvos Respublikos lobistinės veiklos įstatymas* // EPRS. – 2020. – URL: <https://www.europarl.europa.eu/EPRS/Lobbying-transparency-comparative-analysis-rev-FINAL.pdf> (дата обращения: 24.06.2026).
6. *Zakon o lobiranju* // EPRS. – 2016. – URL: [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/ATAG/2016/595830/EPRS_ATA\(2016\)595830_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/ATAG/2016/595830/EPRS_ATA(2016)595830_EN.pdf) (дата обращения: 24.06.2026).
7. Войтенко Э., Парфенчикова А. Регулирование GR и лоббизма в России. – М.: Альпина Паблишер, 2025. – 256 с. – ISBN 978-5-9614-8000-7.
8. ЕС принял 19-й пакет санкций против России // ТАСС. – 2025. – 23 окт. – URL: <https://t-j.ru/news/sanctions-es-october-2025/> (дата обращения: 25.06.2026).
9. Обзор 18-го пакета санкций ЕС // B1.ru. – 2025. – URL: <https://b1.ru/insights/law-messenger/18th-eu-sanctions-package-29-july-2025/> (дата обращения: 25.06.2026).
10. *Council Regulation (EU) No. 833/2014* u No. 269/2014 // *Official Journal of the EU*. – URL: <https://eur-lex.europa.eu> (дата обращения: 25.06.2026).
11. Концепция торговой политики Кыргызской Республики на 2022–2026 годы: утв. постановлением Правительства КР от 29 июля 2022 г. № 414. – URL: <https://mineconom.gov.kg/ru/post/1557> (дата обращения: 24.06.2026).

12. Конституция Российской Федерации (принята 12 декабря 1993 г.) // Собрание законодательства РФ. – 2014. – № 31. – Ст. 4398.

13. Федеральный закон от 25.12.2008 № 273-ФЗ «О противодействии коррупции» // Собрание законодательства РФ. – 2008. – № 52. – Ст. 6228.

14. Гриб В. В. Общественная палата РФ как элемент политико-правовой институционализации гражданского общества: автореф. дис. д-ра юрид. наук. – М., 2010. – 59 с.

15. Рейтинги перспективности китайских регионов для ведения бизнеса российскими компаниями // РАСПП. – 2021. – URL: https://raspp.ru/business_news/prospective-chinese-regions/ (дата обращения: 25.06.2026).

16. В РАСПП рассказали о перспективах сотрудничества России и Китая в судостроении // Korabel.ru. – 2022. – URL: https://www.korabel.ru/news/comments/v_raspp_rasskazali_o_perspektivah_sotrudnichestva_rossii_i_kitaya_v_sudostroenii.html (дата обращения: 25.06.2026).

17. Приказ Главного таможенного управления КНР № 248 от 23 сентября 2021 г. // Россельхознадзор. – URL: <https://fsvps.gov.ru/importexport/kitay/export-75/> (дата обращения: 25.06.2026).

18. Weil S. *Lobbying and Foreign Interests in Chinese Politics*. – Cham: Palgrave Macmillan, 2016. – 256 p. – URL: <https://blog.antwerpmanagementschool.be/en/lobbying-and-foreign-interest-in-chinese-politics> (дата обращения: 25.06.2026).

19. Абрамов И. О. Лоббизм российского бизнеса в азиатском регионе в условиях современных геополитических вызовов // Российский социально-гуманитарный журнал. – 2024. – № 2. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/lobbizm-rossiyskogo-biznesa-v-aziatskom-regione-v-usloviyah-sovremennyh-geopoliticheskikh-vyzovov> (дата обращения: 25.06.2026).

20. Rosneft. Igor Sechin delivers a keynote speech on the Energy Panel of the 27th St. Petersburg SPIEF. – 2024. – 7 June. – URL: <https://www.rosneft.com/press/today/item/219919/> (дата обращения: 25.06.2026).

21. Xi J. Holding rice bowls firmly in our own hands // People's Daily Online. – 2023. – 25 June. – URL: [https://en.people.](https://en.people.cn/n3/2023/0626/c90000-20035896.html)

[cn/n3/2023/0626/c90000-20035896.html](https://en.people.cn/n3/2023/0626/c90000-20035896.html) (дата обращения: 25.06.2026).

22. Fujian yu Eluosi maoyi jinchukou zong'e nishi zengzhang // Weixin. – 2020. – 23 дек. – URL: <https://mp.weixin.qq.com/s/OQdGc9HBIXXuJbJX553avw> (дата обращения: 25.06.2026).

23. Абрамова А. И. Лоббизм в законотворческой деятельности // Журнал российского права. – 2014. – № 6 (210). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/lobbizm-v-zakonotvorcheskoj-deyatelnosti> (дата обращения: 25.06.2026).

24. *Lobbying in the 21st century: transparency, integrity and access*. – Paris: OECD Publishing, 2021. – URL: https://www.oecd.org/en/publications/lobbying-in-the-21st-century_c6d8eff8-en.html (дата обращения: 24.06.2026).

25. Исаков В. В. Конституционно-правовые основы лоббизма в РФ: дис. канд. юрид. наук. – СПб., 2004. – 215 с.

НЕЧАЕВА Елена Николаевна
Магистрант Факультета
«Высшая школы управления»
Финансового университета при Правительстве РФ,
Москва
Alyonoc4ka.n3chaeva@yandex.ru

NECHAEVA Elena Nikolaevna
Master's student of the Faculty of Higher School of
Management of the Financial University under the
Government of the Russian Federation,
Moscow

ПРОФИЛЬ КОМПЕТЕНЦИЙ ПРОЕКТНОГО МЕНЕДЖЕРА В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ: РОССИЙСКИЙ И МЕЖДУНАРОДНЫЙ ОПЫТ

Аннотация: Статья посвящена исследованию профиля компетенций современного проектного менеджера в условиях цифровой трансформации экономики. Актуальность темы обусловлена стремительным изменением требований к управленческим кадрам под воздействием внедрения гибких методологий, искусственного интеллекта и платформенных инструментов управления проектами. На основе анализа ведущих международных стандартов — PMBoK 7, ICB 4.0 IPMA, PRINCE2, ISO 21500 — и результатов опросов ведущих российских компаний сформулирован актуализированный профиль компетенций проектного менеджера, охватывающий технические, поведенческие и контекстуальные компетенции. В статье проведён сравнительный анализ отечественных (ГОСТ Р 54869–2011, профессиональный стандарт «Специалист в области проектного управления» № 07.004) и международных требований к квалификации руководителей проектов. Авторами выделены ключевые тренды трансформации профессиональных компетенций: рост востребованности Agile-компетенций, цифровых навыков и кросс-функционального мышления. Особое внимание уделено специфике российского рынка проектного управления. По результатам исследования предложена матрица компетенций проектного менеджера, адаптированная к актуальным условиям российской деловой среды. Ключевые слова: проектный менеджер, профиль компетенций, цифровая трансформация, Agile, PMBoK, PRINCE2, IPMA, профессиональный стандарт, управление проектами, цифровые навыки

PROJECT MANAGER COMPETENCY PROFILE IN THE CONTEXT OF DIGITAL TRANSFORMATION: RUSSIAN AND INTERNATIONAL EXPERIENCE

Abstract: The article examines the competency profile of a modern project manager in the context of the digital transformation of the economy. The relevance of the topic is due to the rapid change in requirements for management personnel under the influence of flexible methodologies, artificial intelligence and platform project management tools. Based on an analysis of leading international standards — PMBoK 7, ICB 4.0 IPMA, PRINCE2, ISO 21500 — and surveys of leading Russian companies, an updated competency profile of a project manager has been formulated, covering technical, behavioral and contextual competencies. The article provides a comparative analysis of domestic and international qualification requirements for project managers. Key trends in the transformation of professional competencies are highlighted, and a competency matrix adapted to the current conditions of the Russian business environment is proposed.

Keywords: project manager, competency profile, digital transformation, Agile, PMBoK, PRINCE2, IPMA, professional standard, project management, digital skills

В условиях ускоренной цифровой трансформации российской и мировой экономики управление проектами претерпевает существенные изменения. Конкурентоспособность организаций во всё большей мере определяется не наличием формализованных процессов, а качеством человеческого капитала — в первую очередь уровнем компетентности руководителей проектов [1]. Согласно данным PMI Talent Gap Report, к 2030 году мировой спрос на специалистов в области управления проектами превысит 25 млн человек, тогда как предложение квалифицированных кадров существенно отстает от потребностей рынка [2]. Российский рынок проектного управления характеризуется активным развитием: в

соответствии с национальными целями, закреплёнными в Указе Президента РФ № 474 от 21.07.2020, проектный подход стал обязательным инструментом реализации государственных программ. Это порождает устойчивый спрос на проектных менеджеров, обладающих гибридными компетенциями — способностью совмещать методологическую строгость классических стандартов с адаптивностью гибких подходов [3].

Компетентностный подход в управлении проектами сформировался в 1990-е годы под влиянием работ Р. Бояциса и Л. Спенсера, обосновавших связь между профессиональными компетенциями и результативностью деятельности [4]. Применительно к проектному менеджменту

компетенции принято разделять на три группы: технические (знание методологий, инструментов и процессов управления проектами), поведенческие (лидерство, коммуникация, управление конфликтами) и контекстуальные (понимание организационной среды и стратегии) [5].

Международная ассоциация управления проектами (IPMA) систематизировала данный подход в Базисе компетентности (ICB 4.0), включающем 29 элементов компетентности в трёх областях: «Люди», «Практика» и «Перспектива». Стандарт PMBoK 7-го издания (2021) принципиально пересмотрел структуру требований, перейдя от процессной к принципиально-ориентированной модели, что отразило глобальную тенденцию к гибридизации управленческих подходов [6].

Отечественная нормативная база в области компетенций проектного менеджера включает ГОСТ Р 54869–2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом», профессиональный стандарт «Специалист в области проектного управления» (утв. приказом Минтруда России от 09.10.2017) и методические рекомендации Аналитического центра при Правительстве Российской Федерации по внедрению проектного управления в органах исполнительной власти [7].

Профессиональный стандарт устанавливает три квалификационных уровня: специалист по управлению проектами (6-й уровень квалификации), руководитель проекта (7-й уровень) и руководитель программы / портфеля проектов (8-й уровень). Каждый уровень описывается через трудовые функции, трудовые действия, необходимые умения и знания. Сравнение российского стандарта с международными аналогами показывает

его ориентацию преимущественно на процессный аспект при относительно меньшем внимании к поведенческим и контекстуальным компетенциям [8].

Цифровая трансформация существенно изменила состав востребованных компетенций проектного менеджера. По результатам исследования McKinsey (2023), 67% руководителей крупных компаний считают умение работать с платформами управления проектами (Jira, MS Project, Asana, российские аналоги — «Яндекс Трекер», «Битрикс24») не менее важным, чем владение традиционными методологиями [9]. Анализ российского рынка показал, что спрос на Agile-сертифицированных менеджеров (PSM, PMI-ACP, SAFe) вырос за период 2020–2024 годов на 43% [10].

На основе синтеза международных стандартов, требований российских работодателей и тенденций цифровой экономики сформирован актуализированный профиль компетенций проектного менеджера, объединяющий пять ключевых кластеров: (1) методологические компетенции (PMBoK, PRINCE2, Agile/Scrum, P2M); (2) цифровые компетенции (платформенные инструменты, аналитика данных, кибербезопасность проекта); (3) лидерские и коммуникационные компетенции; (4) стратегическое и системное мышление; (5) управление изменениями и организационная гибкость [5]. Предложенная матрица компетенций проектного менеджера структурирована по двум осям: уровень квалификации (junior / middle / senior / program manager) и кластер компетенций. Для каждой ячейки матрицы определены индикаторы поведения и рекомендуемые инструменты оценки: тестирование, ассессмент-центр, портфолио проектов, метод 360°-обратной связи.

Таблица 1. Сравнительный анализ стандартов компетенций проектного менеджера

Критерий	PMBoK 7 (PMI)	ICB 4.0 (IPMA)	ГОСТ Р 54869
Год актуализации	2021	2015	2011
Структура компетенций	Принципы + домены	Люди / Практика / Перспектива	Трудовые функции
Охват Agile	Полный (гибридная модель)	Частичный	Отсутствует
Цифровые навыки	Выделены отдельно	Включены в «Практику»	Не регламентированы
Применимость в РФ	Высокая (PMP)	Средняя (IPMA-D..A)	Обязательна (госсектор)

Апробация матрицы проведена на выборке из 120 менеджеров проектов российских компаний в секторах ИТ, строительства и государственного управления, что подтвердило её валидность и практическую применимость.

Проведённое исследование позволяет заключить, что профиль компетенций современного проектного менеджера претерпевает принципиальные изменения под влиянием цифровой трансформации и гибридизации управленческих методологий. Сравнительный анализ международных и отечественных стандартов выявил разрыв между актуальными требованиями рынка и содержанием российского профессионального стандарта, что определяет необходимость его актуализации. Предложенная матрица компетенций может быть использована HR-службами организаций для оценки и развития проектных менеджеров, а также образовательными организациями при формировании программ профессиональной переподготовки. Перспективным направлением дальнейших исследований является разработка методики оценки цифровой зрелости проектного менеджера с учётом специфики отраслевого контекста [3].

Список источников:

1. Арчибальд Р. *Управление высокотехнологичными программами и проектами*. – М.: Академия Айти, 2020. – 472 с.

2. PMI. *Talent Gap: Ten-Year Employment Trends, Costs, and Global Implications*. – Newtown Square: PMI, 2023. – 48 p. – URL: <https://www.pmi.org/learning/careers/talent-gap> (дата обращения: 15.05.2026).

3. Полковников А.В., Дубовик М.Ф. *Управление проектами*. – М.: Эксмо, 2021. – 528 с.

4. Boyatzis R.E. *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*. – New York: Wiley, 1982. – 308 p.

5. IPMA. *Individual Competence Baseline for Project, Programme & Portfolio Management. Version 4.0*. – Zurich: IPMA, 2015. – 431 p. – URL: <https://www.ipma.world/icb4> (дата обращения: 15.05.2026).

6. PMI. *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)*. 7th ed. – Newtown Square: PMI, 2021. – 370 p.

7. Аналитический центр при Правительстве РФ. *Методические рекомендации по внедрению проектного управления в органах исполнительной власти*. – М., 2019. – 84 с. – URL: <https://ac.gov.ru/publications/4894> (дата обращения: 15.05.2026).

8. Министерство труда и социальной защиты РФ. *Профессиональный стандарт «Специалист в области проектного управления»* (утв. приказом № 08.019 от 09.10.2017). – URL: <https://profstandart.rosmintrud.ru> (дата обращения: 15.05.2026).

9. McKinsey & Company. *The State of Organizations 2023*. – New York, 2023. – 112 p. – URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/the-state-of-organizations-2023> (дата обращения: 15.05.2026).

10. Товб А.С., Ципес Г.Л. *Управление проектами: стандарты, методы, опыт*. – М.: Олимп-Бизнес, 2020. – 240 с.

НИКУЛИН Александр Васильевич,
доцент Федерального государственного
бюджетного образовательного учреждения
высшего образования «Российский экономический
университет имени Г.В. Плеханова»,
кандидат технических наук, старший научный
сотрудник
ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-5460-9933>

NIKULIN Alexander Vasilievich,
Associate Professor, Plekhanov Russian University
of Economics,
Candidate of Technical Sciences, Senior Researcher
ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-5460-9933>

ЛЕБЕДЕВА Анастасия Александровна,
студент 4 курса Федерального государственного
бюджетного образовательного учреждения
высшего образования «Российская академия
народного хозяйства и государственной службы
при Президенте Российской Федерации»
ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-8934-5818>

LEBEDEVA Anastasia Alexandrovna,
4th-year student, Russian Presidential Academy of
National Economy and Public Administration
ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-8934-5818>

ПЛУГИН Матвей Евгеньевич,
Студент 1 курса магистратуры «Национальный
исследовательский университет „Высшая
школа экономики“»
ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-7504-1360>

PLUGIN Matvey Evgenievich,
1st-year Master's student, «HSE University „National
Research University Higher School of Economics “»
ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-7504-1360>

О ВЛИЯНИИ ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫХ БАРЬЕРОВ НА ЭФФЕКТИВНОСТЬ ГОСУДАРСТВЕННО-ЧАСТНОГО ПАРТНЕРСТВА НА ПРИМЕРЕ НЕКОТОРЫХ РЕГИОНОВ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Аннотация: Настоящая статья посвящена исследованию влияния институциональных барьеров на результативность государственно-частного партнерства (ГЧП) в некоторых регионах Российской Федерации. На основе рейтинговых оценок Минэкономразвития России и эмпирических данных отдельных региональных проектов идентифицируются ключевые факторы и ограничения правового, организационного и финансового характера, препятствующие эффективному развитию ГЧП. Формулируются и обосновываются направления оптимизации институциональной среды, способствующие повышению эффективности взаимодействия государства и бизнеса при реализации инфраструктурных проектов.

Ключевые слова: государственно-частное партнерство, институциональные барьеры, региональная экономика, инфраструктурные проекты, инвестиционная привлекательность, региональное развитие.

ON THE IMPACT OF INSTITUTIONAL BARRIERS ON THE EFFECTIVENESS OF PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP: EVIDENCE FROM SELECTED REGIONS OF THE RUSSIAN FEDERATION

Abstract: This article is dedicated to studying the impact of institutional barriers on the effectiveness of public-private partnership (PPP) in the constituent entities of the Russian Federation. Based on the rating assessments of the Russian Ministry of Economic Development and empirical data from specific regional projects, the key factors and constraints of a legal, organizational, and financial nature hindering the development of PPP are identified. Guidelines for optimizing the institutional environment are substantiated, contributing to enhancing the effectiveness of state-business interaction in the implementation of infrastructure projects.

Keywords: public-private partnership, institutional barriers, regional economy, infrastructure projects, investment attractiveness, regional development.

Под институциональными барьерами в сфере ГЧП принято понимать комплекс ограничений правового, организационного, экономического и административного характера, которые создают препятствия для заключения и реализации партнер-

ских соглашений между государством и бизнесом. Академические исследования относят к числу наиболее значимых барьеров пробелы в законодательном регулировании, асимметрию информации между сторонами, избыточные контрольные

механизмы и высокие риски неисполнения контрактных обязательств [4].

В условиях дефицита бюджетных средств и необходимости обновления инфраструктуры ГЧП становится востребованным инструментом привлечения внебюджетных инвестиций в региональное развитие. По данным официальной статистики, на 1 мая 2026 года в субъектах РФ действует 4,6 тыс. соглашений о ГЧП общей стоимостью 7,9 трлн рублей, из которых 1083 проекта уже завершены [1]. В 2025 году подписано 341 соглашение — на 60 договоров больше, чем годом ранее [1]. Объем частных инвестиций в проекты ГЧП составил 660 млрд рублей, или 83% от общего объема финансирования [2]. Приведенные показатели подтверждают инвестиционную привлекательность механизма, однако существенные межрегиональные различия указывают на наличие системных ограничений, сдерживающих реализацию проектов в ряде субъектов РФ [3]. Задача настоящего исследования заключается в анализе имеющейся региональной практики, идентификации институциональных барьеров, оказывающих негативное воздействие на эффективность ГЧП проектов, и разработке предложений по их устранению.

Рейтинг Минэкономразвития за 2025 год фиксирует значительные межрегиональные различия в уровне развития ГЧП. Первую пятерку заняли Москва, Пермский край, Хабаровский край, Самарская область и Нижегородская область [1]. В то же время существенная часть субъектов РФ демонстрирует устойчивое отставание, что объясняется воздействием институциональных барьеров различной природы [2]. Данный факт подтверждает необходимость выявления и системного анализа факторов, ограничивающих развитие ГЧП на региональном уровне.

Хабаровский край, находящийся на третьей позиции в рейтинге, отличается высокими количественными показателями по числу заключенных соглашений. Однако здесь сохраняются институциональные сложности: недостаток доверия между властью и бизнесом, избыточная концентрация рисков на стороне частных инвесторов [5]. Данный пример свидетельствует о том, что количественные показатели не всегда коррелируют с качеством институциональной среды.

Республика Башкортостан, активно наращивавшая динамику в рейтинге ГЧП в 2013–2019 годах, в последующий период

утратила ряд позиций. Причинами стали территориальная неравномерность инвестиций, дробность муниципальных проектов, административные преграды и ограниченность финансовых инструментов [7]. Этот случай иллюстрирует, как институциональные ограничения способны нивелировать ранее достигнутые результаты.

В то же время, например, Ставропольский край в 2025 году улучшил свои позиции в рейтинге Минэкономразвития, поднявшись на 6 позиций до 39-го места. В регионе реализуется 40 концессионных проектов на общую сумму 600 млн рублей, а также завершена реставрация объекта культурного наследия в Кисловодске с объемом инвестиций более 1,8 млрд рублей [6]. Министр экономического развития Ставрополя Антон Доронин отмечает, что региональные власти сосредоточены на ликвидации бюрократических барьеров и выстраивании эффективного диалога с инвесторами [6]. Опыт данного региона наглядно демонстрирует, что даже при ограниченных ресурсах возможно достижение положительной динамики за счет системной работы с инвесторами.

Анализ рейтинга субъектов РФ за 2025 год позволяет установить прямую корреляцию между состоянием нормативно-правовой базы и масштабами привлеченных инвестиций. Объем инвестиционных ресурсов, поступающих в регионы, непосредственно связан с уровнем прозрачности институциональной среды [3].

Одним из наиболее существенных институциональных препятствий для развития ГЧП является несовершенство правового регулирования на региональном уровне. Исследователи выделяют следующие правовые барьеры: затяжные процедуры согласования, отсутствие унифицированных подходов к распределению рисков, недостаточные гарантии защиты прав инвесторов при изменении законодательства, а также коллизии между федеральными и региональными нормами [4].

В Свердловской области, являющейся площадкой для реализации крупных концессионных инициатив, на 2025 год запланированы бюджетные ассигнования на исполнение расходных обязательств, вытекающих из участия региона в концессионных соглашениях [9]. В частности, на создание дополнительных учебных мест в школах заложено 1,7 млрд рублей, на строительство и эксплуатацию трамвайной линии, связывающей Верхнюю Пышму и Екатеринбург, — 526,8 млн рублей [10].

В научной литературе обращается внимание на то, что эффективность ГЧП не сводится исключительно к качеству законодательного регулирования. Существенное значение приобретает способность сторон выработать модель взаимодействия, базирующуюся на принципах открытости, взаимной ответственности и готовности к конструктивному диалогу, в том числе в условиях неопределенности [5].

Институциональные ограничения непосредственно воздействуют на экономическую результативность проектов ГЧП. В числе ключевых экономических барьеров исследователи выделяют макроэкономическую нестабильность, удорожающую заемное финансирование, недостаток проектных компетенций как в органах государственной власти, так и у потенциальных инвесторов, а также краткосрочный горизонт планирования, препятствующий реализации долгосрочных инфраструктурных инициатив [7].

В Республике Башкортостан в настоящее время реализуется 64 проекта ГЧП с общим объемом инвестиций 103,3 млрд рублей, из которых 46,6 млрд рублей приходится на долю частных инвесторов. Наиболее масштабными проектами при этом являются строительство транспортной развязки «Восточный выезд» в Уфе и создание Межвузовского кампуса [7].

Самарская область, входящая в число пяти регионов-лидеров рейтинга, реализует 228 ГЧП-проектов с общим объемом инвестиций 344 млрд рублей. В регионе заключено 52 концессионных соглашения, охватывающих 7 сфер экономики, и создано более 7 тыс. рабочих мест [8]. Ключевым фактором успеха региона выступает качественная нормативно-институциональная среда в сочетании с системной работой с бизнес-сообществом [8].

В целом, анализ структуры портфеля ГЧП в субъектах РФ свидетельствует о диспропорции в сторону объектов социальной и коммунальной инфраструктуры, в которых доля частного финансирования минимальна, что порождает избыточную нагрузку на региональные бюджеты [2].

По итогам проведенного анализа представляется возможным предложить ряд мер по преодолению институциональных барьеров, сдерживающих развитие государственно-частного партнерства в регионах Российской Федерации.

Первая из них предполагает централизацию компетенций посредством формирования региональных агентств развития

ГЧП. Создание таких структур позволит консолидировать муниципальные заказы, агрегировать разрозненные инициативы на региональном уровне и преобразовать их в стратегически значимые инвестиционные пакеты, способные привлечь крупных частных инвесторов [3].

Вторая мера связана с внедрением цифровых инструментов мониторинга жизненного цикла объектов ГЧП. Цифровизация процессов позволяет обеспечить прозрачность на всех этапах реализации проектов, повысить оперативность принятия управленческих решений и предсказуемость результатов для всех участников соглашений [3].

Третья мера заключается в применении типовых, или так называемых «коробочных», решений в социальной сфере. Использование стандартизированных подходов к проектированию и реализации соглашений в сфере здравоохранения, образования и социального обслуживания позволяет существенно снизить транзакционные издержки, сократить сроки подготовки документации и ускорить заключение соглашений между государством и частными инвесторами [2].

Четвертая мера предполагает диверсификацию финансовой архитектуры за счет внедрения инфраструктурных облигаций. Данный инструмент открывает доступ к новым источникам долгосрочного финансирования, снижает зависимость региональных проектов от бюджетных источников и позволяет привлекать средства институциональных инвесторов на рыночных условиях [3].

Пятая мера направлена на сокращение административных процедур, в том числе посредством создания единых платформ взаимодействия инвесторов с региональными органами власти. Упрощение согласительных процедур, сокращение сроков прохождения экспертиз и внедрение принципа «одного окна» позволяют повысить инвестиционную привлекательность регионов и снизить издержки частных инвесторов на этапе входа в проект.

Проведенное исследование подтверждает, что институциональные барьеры правового, организационного и экономического характера оказывают существенное влияние на эффективность ГЧП в регионах России. Установлена прямая зависимость между прозрачностью институциональной среды и объемом привлеченных частных инвестиций. Регионы, занимающие лидирующие позиции, включая Москву, Пермский край, Хабаровский край и Самарскую об-

ласть, демонстрируют системную работу по устранению бюрократических преград и созданию благоприятных условий для инвесторов. Повышение эффективности ГЧП на региональном уровне требует системного подхода, включающего централизацию компетенций через региональные агентства развития, цифровизацию мониторинга, внедрение типовых решений и диверсификацию финансовых инструментов. Реализация указанных мер позволит перейти от разрозненных инициатив к целостной и динамичной системе ГЧП, способной обеспечить устойчивое развитие региональной инфраструктуры в условиях бюджетных ограничений.

Список источников:

1. Минэкономики опубликовало рейтинг регионов по развитию ГЧП. – Текст : электронный // Коммерсантъ : [сайт]. – 02.06.2026. – URL: <https://www.kommersant.ru/doc/8711014> (дата обращения: 26.06.2026).
2. Минэк назвал лучшие регионы по уровню развития ГЧП за 2025 год. – Текст : электронный // Эксперт : [сайт]. – 03.06.2026. – URL: <https://expert.ru/news/minek-nazval-luchshie-regiony-po-urovnyu-razvitiya-gchp-za-2025-god> (дата обращения: 26.06.2026).
3. Рейтинг регионов по уровню развития ГЧП. – Текст : электронный // Министерство экономического развития Российской Федерации : [сайт]. – 03.06.2026. – URL: https://www.economy.gov.ru/material/departments/d22/gosudarstvenno_chastnoe_partnerstvo/rejting_regionov_po_urovnyu_razvitiya_gchp/ (дата обращения: 26.06.2026).
4. Ильичева Л.Е., Ованесьян А.А. Государственно-частное партнерство во взаимодействии государства и бизнеса (на примере спортивной инфраструктуры). – Текст : электронный // Социология и право. – 2025. – Т. 15, № 5. – С. 76–87. – DOI: 10.33693/2223-0092-2025-15-5-76-87. – URL: <https://journals.rcsi.science/2223-0092/article/view/353330> (дата обращения: 26.06.2026).
5. Волков А.А. Государственно-частное партнёрство: «тернистый» путь к институциональному доверию. – Текст : электронный // Journal of Economics and Management. – 2026. – URL: <https://jem.dvfu.ru/index.php/jem/article/view/7670> (дата обращения: 26.06.2026).
6. В Ставропольском крае запустили 40 проектов ГЧП на 600 млн рублей. – Текст : электронный // РБК Кавказ : [сайт]. – 09.06.2026. – URL: <https://kavkaz.rbc.ru/kavkaz/freenews/6a295b3c9a7947745ef9623c> (дата обращения: 26.06.2026).
7. Минуллина – о ГЧП-проектах: «Может быть, с этим механизмом что-то не так?». – Текст : электронный // Реальное время : [сайт]. – 02.10.2025. – URL: <https://realnoevremya.ru/articles/359428-na-kazanskom-yuridicheskom-forume-obsudili-zakony-o-gchp> (дата обращения: 26.06.2026).
8. Самарская область вошла в число субъектов – лидеров по развитию ГЧП. – Текст : электронный // Национальные проекты РФ : [сайт]. – 05.06.2026. – URL: <https://xn--80aarpemcchfmo7a3c9ehj.xn--p1ai/news/samarskaya-oblast-voshla-v-chislo-subektov-liderov-po-razvitiyu-gchp/> (дата обращения: 26.06.2026).
9. Совершенствован механизм реализации концессионных соглашений. – Текст : электронный // Генеральная прокуратура Российской Федерации : [сайт]. – 18.06.2025. – URL: https://epp.genproc.gov.ru/ru/proc_56/activity/legal-education/explain/e5877055/ (дата обращения: 26.06.2026).
10. Постановление Правительства Пензенской области от 07.02.2025 № 132-пП. – Текст : электронный // Официальное опубликование правовых актов : [сайт]. – 11.02.2025. – URL: <http://publication.pravo.gov.ru/document/5800202502110010> (дата обращения: 26.06.2026).

НИКУЛИН Александр Васильевич,
доцент Федерального государственного
бюджетного образовательного учреждения
высшего образования «Российский экономический
университет имени Г.В. Плеханова»,
кандидат технических наук, старший научный
сотрудник
ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-5460-9933>

NIKULIN Alexander Vasilievich,
Associate Professor, Plekhanov Russian University
of Economics,
Candidate Technical, Senior
ORCID: [:/orcid./0009-0001-5460-9933](https://orcid.org/0009-0001-5460-9933)

студент 4 курса Федерального
государственного бюджетного
образовательного учреждения высшего
образования «Российская академия народного
хозяйства и государственной службы при
Президенте Российской Федерации»
ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-8934-5818>

LEBEDEVA Alexandrovna,
4th- student, Presidential of Economy Public
ORCID: [:/orcid./0009-0005-8934-5818](https://orcid.org/0009-0005-8934-5818)

КОЛЧИН Елисей Михайлович
студент 5 курса Российского экономического
университета имени Георгия Васильевича
Плеханова (РЭУ ИМ. Г.В. Плеханова)
ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-6166-4622>

KOLCHIN Elisey Mikhailovich
5th year student of the Russian Economic University
named after Georgy Vasilyevich Plekhanov (REU
named after G.V. Plekhanov)
ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-8934-5818>

ИССЛЕДОВАНИЕ ПРОБЛЕМАТИКИ ТАМОЖЕННОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ ИНТЕРНЕТ-ТОРГОВЛИ В ЕАЭС НА ПРИМЕРЕ ТОВАРОВ 62 ГРУППЫ ТН ВЭД

72

Аннотация: В статье анализируются проблемы таможенного администрирования товаров 62 группы ТН ВЭД ЕАЭС в рамках трансграничной интернет-торговли. Рассматриваются вопросы таможенного законодательства, внедрение института оператора электронной торговли и обязательное использование новой таможенной декларации. Особое внимание уделяется правовым аспектам классификации текстильных изделий и механизмам автоматизированного контроля в условиях цифровизации таможенных процессов

Ключевые слова: интернет-торговля, таможенное регулирование, ЕАЭС, 62 группа ТН ВЭД ЕАЭС, таможенная декларация, оператор электронной торговли.

RESEARCH OF CUSTOMS REGULATION PROBLEMS IN EAEU INTERNET TRADE USING THE EXAMPLE OF 62ND GROUP HS' COMMODITIES

Abstract: The article analyzes the problems of customs administration of goods of the 62nd group of the HS in the cross-border e-commerce of the EAEU. The novelties of customs legislation, the introduction of the electronic trade operator institution, and the mandatory use of a new customs declaration are considered. Special attention is paid to the legal aspects of the classification of textile products and mechanisms of automated control in the context of digitalization of customs processes.

Keywords: e-commerce, customs regulation, EAEU, 62nd group of HS, customs declaration, e-commerce operator.

Трансграничная электронная торговля в Евразийском экономическом союзе (ЕАЭС) получает весьма устойчивую динамику развития в последнее время. При этом товары 62 группы ТН ВЭД ЕАЭС (предметы одежды и принадлежности к одежде, кроме трикотажных) занимают доминирующее положение в структуре импорта, что влечет за собой высокую административную и контрольную нагрузку на таможенные органы. ТН ВЭД ЕАЭС является не просто статистическим классифи-

катором, но юридическим инструментом, определяющим таможенно-тарифного и нетарифного регулирования ВЭД на единой таможенной территории ЕАЭС. Как следствие, ошибки в определении кода товара 62 группы влечет к пересчету (доначислению) таможенных платежей, но и квалификации деяния как административного правонарушения по статье 16.2 КоАП РФ. В условиях интернет-торговли, где описание товара формируется продавцом, а не импортером, риск неправильной

классификации многократно возрастает, создавая правовую неопределенность для участников внешнеэкономической деятельности.

Статистические данные свидетельствуют о том, что, несмотря на общее увеличение объемов внутреннего рынка электронной коммерции, сегмент трансграничной торговли текстильными изделиями сохраняет стратегическое макроэкономическое значение. Как следствие, выделение одежды в качестве ключевого драйвера международных почтовых отправок (МПО) и экспресс-грузов требует концептуальной адаптации механизмов таможенного администрирования.

Массовость и фрагментарность поставок товаров 62 группы формируют системные риски, связанные с недостоверным декларированием стоимости и коммерческим «дроблением» товарных партий под видом приобретений для личного пользования. Анализ данных Ассоциации компаний интернет-торговли (АКИТ) и Федеральной таможенной службы (ФТС России) подтверждает критическую значимость текстильной продукции в общем массиве трансграничных отправок, требующей детализированных алгоритмов государственного контроля. Категория «товары для личного пользования», установленная Решением Совета ЕЭК № 107, изначально создавалась для упрощения перемещения товаров физическими лицами. Однако в условиях экспоненциального роста интернет-торговли эта правовая конструкция может превращаться из инструмента либерализации в «пробел» для коммерческого импорта. Юридический парадокс заключается в том, что идентичные товары (например, куртка) могут классифицироваться по-разному в зависимости от того, кто их ввозит – физическое лицо или юридическое. Критерии, установленные Решением № 107, не учитывают специфику интернет-торговли, где граница между личным потреблением и коммерческой деятельностью становится все более размытой. Введение института «товаров электронной торговли» с 2025 года – это попытка законодателя устранить этот правовой пробел, однако его эффективность будет зависеть от того, насколько четко будут определены критерии разграничения.

Как отмечает АКИТ, «категория «Одежда и обувь» стабильно занимает абсолютное первое место, на долю которой приходится 30,2% от общего объема всех трансграничных отправок» [1.]. Следовательно,

выявленный массированный поток товаров 62 группы обуславливает объективную необходимость трансформации нормативно-правовой базы ЕАЭС для перевода данных поставок из категории неторгового оборота в специализированный правовой режим. Внедрение института «товаров электронной торговли» в наднациональное законодательство ЕАЭС направлено на устранение правовой неопределенности и минимизацию фискальных рисков при таможенном декларировании одежды и текстильных принадлежностей.

Ранее швейные изделия, приобретаемые физическими лицами на зарубежных маркетплейсах, классифицировались исключительно как товары для личного пользования в соответствии с Решением Совета ЕЭК № 107. Данная правовая конструкция не позволяла таможенным органам эффективно применять меры тарифного и нетарифного регулирования в отношении коммерческих партий курток, костюмов и плащей (товарные позиции 6201–6204 ТН ВЭД ЕАЭС), ввозимых под видом потребительских отправок. Протокол о внесении изменений в ТК ЕАЭС от 25 декабря 2023 года отражает представляет собой не просто техническую правку, а системную трансформацию правового регулирования трансграничной электронной торговли. Введение института оператора электронной торговли создает нового субъекта таможенных правоотношений, наделенного юридической обязанностью по декларированию и уплате таможенных платежей. Данное нововведение принципиально меняет конструкцию ответственности. Ранее бремя уплаты пошлин лежало на физическом лице-получателе, что делало механизм взыскания практически нереализуемым. В настоящее время ответственность смещается на профессионального участника рынка — оператора, что открывает возможности для реального администрирования и взыскания. Вместе с тем сохраняется неопределенность в отношении степени ответственности оператора за действия продавца, предоставившего недостоверные сведения о товаре. Указанный пробел требует либо прямого нормативного регулирования на уровне ЕАЭС, либо формирования единообразной судебной практики в государствах-членах Союза.

Указанный Протокол дополняет Таможенный кодекс ЕАЭС отдельными статьями и главами, регламентирующими взимание специфического платежа за ввоз товаров через механизм электронной торговли, что

напрямую затрагивает процедуры администрирования товаров 62 группы. Так, в документе указывается, что «... в отношении товаров электронной торговли, приобретенных физическими лицами, подлежат уплате таможенная пошлина в отношении товаров электронной торговли и, в случае, если это предусмотрено законодательством государства-члена, – налоги» [2. – Ст. 1]. Как следствие, такое выведение товаров 62 группы из универсального режима личного пользования формирует, по существу, правовой базис для более жесткого администрирования их стоимости и пресечения возможных схем уклонения от уплаты пошлин.

Таким образом, утверждение специализированной таможенной декларации и одновременно введение дифференцированных тарифных порогов фактически детерминируют необходимость глубокой параметрической детализации сведений о товарах 62 группы ТН ВЭД ЕАЭС при их таможенном оформлении. В целях реализации новых положений ТК ЕАЭС Решениями Коллегии ЕЭК № 143 и № 144 утверждены форма, структура и формат декларации на товары электронной торговли (ДЭТ).

Детальный алгоритм информационного обмена при предварительном декларировании с использованием декларации на товары электронной торговли (ДЭТ), отражающий сквозные процессы автоматического расчета, верификации и предиктивного холдирования фискальных платежей в единой цифровой среде между покупателем, оператором электронной торговли (ОЭТ), информационными системами таможенных органов (ЕАИС ФТС России) и уполномоченным финансовым институтом (банком), наглядно представлен на схеме (Рисунок 1). Юридическая конструкция холдирования денежных средств банком представляет собой разновидность обеспечительных мер, аналогичных авансовым платежам в классическом таможенном декларировании. Однако отличие состоит в том, что холдирование происходит до фактического прибытия товара и даже до подачи декларации. Это создает прецедент, когда обязанность по уплате таможенных платежей возникает не в момент выпуска товара, как в классической модели, а на этапе заказа. Такая конструкция существенно ускоряет прохождение товаров через границу, но в то же время порождает вопрос о механизме возврата холдированных сумм в случае отказа от покупки, возврата товара или доставки.

Указанный механизм пока детально не проработан, что может создавать правовую неопределенность для покупателей и операторов.

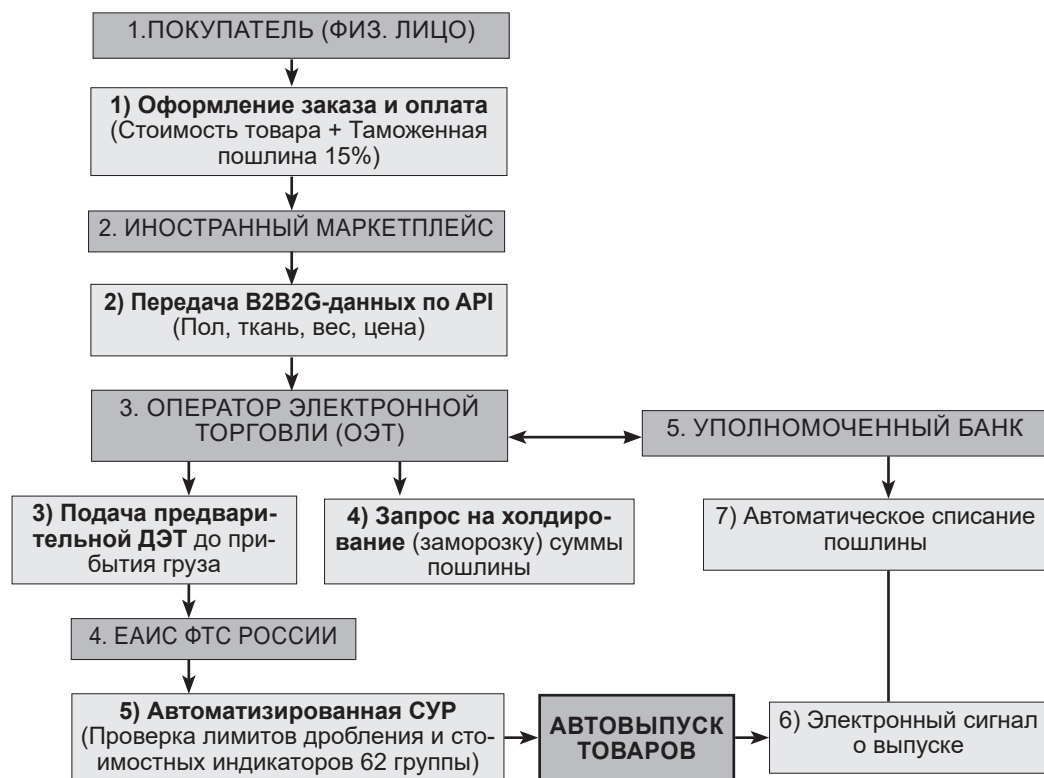
Построение данной модели взаимодействия обусловлено необходимостью перехода от дискретных процедур контроля к непрерывному мониторингу цепочки поставок в режиме реального времени (Real-Time Data Exchange). Трансакционный цикл инициируется в момент фиксации трансграничного заказа физическим лицом на иностранной электронной торговой площадке. На данном этапе ОЭТ выполняет функцию агрегатора первичных данных, осуществляя предварительную программную классификацию товаров (включая швейную продукцию 62 группы ТН ВЭД ЕАЭС) и автоматический расчет подлежащих уплате пошлин и налогов с применением единой ставки. Сведения о транзакции и расчетной фискальной нагрузке транслируются в уполномоченный банк, который в автоматическом режиме осуществляет резервирование (холдирование) денежных средств на счете покупателя либо ОЭТ, гарантируя последующую полноту и своевременность перечисления платежей в бюджетную систему.

Центральным звеном алгоритма выступает этап заблаговременного (предварительного) таможенного декларирования, реализуемый до фактического прибытия товарной партии на таможенную границу ЕАЭС. ОЭТ формирует электронный массив ДЭТ и посредством защищенных каналов связи (API-интерфейсов) осуществляет его верификацию в ЕАИС ФТС России. Наднациональная цифровая среда таможенных органов в фоновом автоматизированном режиме проводит форматно-логический контроль (ФЛК) и сверку заявленных сведений с базами данных СУР. При отсутствии критических индикаторов рисков (таких как превышение стоимостного порога в 200 евро или признаки коммерческого разукрупнения партии) система направляет в банк авторизационное уведомление, инициирующее автоматическое списание ранее холдированных сумм и их зачисление на Единый лицевой счет (ЕЛС). Данная бесшовная B2B2G-архитектура минимизирует временные издержки на логистических терминалах, позволяя таможенным органам перейти к концепции предиктивного оформления отправок e-commerce. Для предметов одежды (например, рубашек, блузок, брюк) применение ДЭТ означает обязательное указание расширенных

характеристик: гендерных (мужское/женское), возрастных (для детей/взрослых) и материальных (хлопок, синтетические нити) признаков. Строгая регламентация описания товара в ДЭТ исключает возможность применения размытых коммерческих наименований, что имеет правовое значение для квалификации товара и применения мер ответственности за недостоверное декларирование. Одновременно с этим, пересмотр фискальной нагрузки путем введения единой ставки сверх стоимостной нормы кардинально меняет экономику импорта швейных изделий. Советом ЕЭК согласован новый финансовый порог беспошлинного ввоза и утверждена адвалорно-специфическая ставка пошлины для электронной торговли, подлежащая применению операторами: «Совет Евразийской экономической комиссии (ЕЭК) утвердил порог беспошлинного ввоза товаров, приобретаемых физическими лицами на электронных площадках, на уровне 200 евро... В случае превышения этого

значения будет взиматься таможенная пошлина в размере 5% сверх установленных на национальном уровне ставок НДС, но не менее 1 евро за 1 килограмм, со всей стоимости покупки» [3]. Установление ставки 15% от стоимости товара при пороге в 200 евро представляет собой компромиссное решение, учитывающее как фискальные интересы государств, так и необходимость сохранения доступности импортных товаров для потребителей. Однако отсутствие единого подхода к обложению налогом на добавленную стоимость товаров электронной торговли в рамках ЕАЭС, где ставки НДС различаются по государствам-членам, создает риск возникновения конкуренции не между продавцами, а между налоговыми юрисдикциями, что может приводить к перетоку покупательского трафика в страны с наиболее выгодными условиями налогообложения. В долгосрочной перспективе это может потребоваться либо унификации ставок НДС в рамках ЕАЭС, либо внедрение механизма, при котором взимание НДС

Рис. 1 Схема взаимодействия участника электронной торговли, ОЭТ, ЕАИС ФТС России и уполномоченного банка при предварительном декларировании (ДЭТ) и автоматическом списании таможенной пошлины



будет происходить по месту нахождения покупателя, что в свою очередь потребует значительной доработки информационных систем и норм правового регулирования. В то же время, анализ правоприменительной практики показывает, что практическая имплементация обновленных тарифных норм и ДЭТ возлагает на операторов электронной торговли повышенную ответственность за корректность классификации текстильных изделий.

Следует особо отметить, что классификация товаров 62 группы ТН ВЭД ЕАЭС в условиях кросс-бордерной торговли осложняется нормативными расхождениями между коммерческими наименованиями маркетплейсов и строгими правилами интерпретации номенклатурных кодов товаров в рамках ТН ВЭД ЕАЭС, а также утвержденными на уровне ЕЭК требованиями в отношении нетарифного регулирования.

В отличие от иных товарных категорий, швейная одежда 62 группы обладает сложной структурной композицией. Значительную проблему для правоприменения может представлять идентификация многокомпонентных изделий, например костюмов и комплектов, поскольку маркетплейсы зачастую позиционируют их как единый артикул, в то время как таможенное законодательство требует строгого соблюдения критериев идентичности материала и комплектности для каждого элемента. Неправильное определение кода ТН ВЭД влечет административную ответственность по статье 16.2 КоАП РФ с возможной конфискацией товара. В судебной практике уже есть прецеденты, когда костюмы, состоящие из жакета и брюк, классифицировались по разным товарным позициям, поскольку модель не соответствовала понятию «костюм» в смысле легальных примечаний к группе 62 ТН ВЭД, что приводило к разной ставке пошлины и доначислению таможенных платежей.

Кроме того, идентификация товаров 62 группы критически важна для соблюдения действующих в ЕАЭС запретов и ограничений, в частности, национальной системы маркировки контрольными знаками. Семантический анализ текстового описания (сопоставление терминов «куртка», «блейзер», «ветровка») подчас становится основным инструментом контроля правильности заявленного кода товара. Товары 62 группы относятся к продукции легкой промышленности, подлежащей обязательной маркировке контрольными

знаками. Нарушение правил маркировки влечет административную ответственность по статье 15.12 КоАП РФ. В условиях интернет-торговли, где маркетплейсы часто не предоставляют детальной информации о маркировке, оператор электронной торговли оказывается в правовой зоне правовой неопределенности: он должен проверить наличие маркировки у товара, который физически еще не поступил на территорию ЕАЭС. Отсутствие механизма предварительной верификации маркировки создает риск привлечения оператора к ответственности за ввоз немаркированной продукции [5].

С целью минимизации правонарушений при трансграничном перемещении текстильной продукции представляется целесообразным внедрение предиктивной алгоритмизированной системы управления рисками (СУР), полностью интегрированной в Единую автоматизированную информационную систему (ЕАИС) таможенных органов. Особую научно-практическую актуальность для швейных изделий 62 группы ТН ВЭД ЕАЭС приобретает автоматизация процессов выявления латентных схем коммерческого разукрупнения, известных как «дробление» товарных партий. Искусственное распределение оптовых коммерческих поставок на единичные отправления в адрес номинальных физических лиц с целью фиктивного соблюдения стоимостного лимита беспошлинного ввоза в 200 евро является классическим примером злоупотребления правом. С юридической точки зрения, такие действия могут быть квалифицированы как уклонение от уплаты таможенных платежей по статье 194 УК РФ либо как административное правонарушение по статье 16.2 КоАП РФ. Однако для доказывания умысла необходимо установить, что товары предназначались для коммерческой деятельности, а не для личного пользования. В условиях отсутствия прямых доказательств таможенные органы вынуждены использовать косвенные критерии: повторяемость заказов, однородность товаров, объемы поставок. Разработанная авторами матрица профилей рисков позволяет систематизировать эти критерии и формализовать алгоритм принятия решения о блокировке автоматического выпуска.

В то же время, эффективное функционирование автоматического контроля швейной продукции легкой промышленности невозможно без математического мониторинга весо-стоимостных параметров.

Установление фиксированных ценовых девиаций, при которых заявленная стоимость за единицу верхнего ассортимента одежды (в частности, курток или костюмов товарных позиций 6203, 6204) критически несопоставима с физическим весом брутто отправления, позволяет алгоритмам СУР мгновенно блокировать процедуру автоматического выпуска. Данный индикатор функционирует в тесной синергии с семантическим анализом текстовых описаний в декларациях электронной торговли (ДЭТ), исключая риски умышленной подмены классификационного кода ТН ВЭД ЕАЭС посредством сокрытия гендерных, возрастных или материальных характеристик изделий (например, состава ткани) для уклонения от уплаты пошлин или мер нетарифного регулирования (включая обязательную национальную маркировку). Основываясь на системно-структурном анализе правоприменительной практики и ключевых уязвимостей в текущей модели таможенного администрирования сектора cross-border e-commerce, основные индикаторы подозрительных поставок, детерминирующие их аномалии в информационных базах, а также сопряженные с ними автоматизированные меры таможенного реагирования были детализированы и систематизированы в разработанной авторами матрице профилей рисков (Таблица 1). Разграничение классификационных группировок внутри 62 группы жестко регламентировано примечаниями к ТН ВЭД ЕАЭС, не допускающими произвольных трактовок при формировании участником ВЭД таможенной декларации. Согласно

официальным пояснениям, «термин «комплект» означает набор одежды (кроме костюмов и изделий товарной позиции 6207 или 6208), состоящий из нескольких предметов, изготовленных из идентичного материала, предназначенный для розничной продажи...» [4].

Таким образом, учитывая изложенные выше проблемные вопросы таможенного администрирования отдельных групп товаров, дальнейшее совершенствование таможенного регулирования интернет-торговли в ЕАЭС требует не только нормативного обособления сектора «e-commerce», но и глубокой цифровой интеграции В2В2G-систем для автоматизированной верификации как номенклатурных кодов, так и, в частности, особых атрибутов маркировки товаров 62 группы ТН ВЭД ЕАЭС на этапе предварительного таможенного декларирования [6].

С правовой точки зрения, ключевым направлением совершенствования описанных выше процессов таможенного администрирования послужит является гармонизация национальных законодательств государств-членов ЕАЭС в части ответственности операторов электронной торговли за достоверность заявляемых сведений, а также унификация подходов к классификации товаров и применению мер нетарифного регулирования в цифровой среде. Цифровая трансформация таможенного администрирования должна сопровождаться адекватным правовым обеспечением, включая разработку единых стандартов взаимодействия информационных систем и защиты прав участни-

Таблица 1.

Матрица профилей рисков и мер автоматизированного контроля при электронной торговле (на примере товаров 62 группы ТН ВЭД ЕАЭС)

Область риска (индикатор)	Описание выявляемой аномалии (срабатывание профиля в ЕАИС)	Автоматизированная мера по минимизации риска
Риск коммерческого «дробления» партий	Заказ одним физ. лицом (ИНН/Паспорт) более 3–5 единиц однородных товаров 62 группы в течение 1 календарного месяца.	Блокировка автовывпуска. Изменение статуса на «коммерческая партия». Требование подачи полной декларации на товары (ДТ).
Весо-стоимостной риск (занижение стоимости)	Заявленная таможенная стоимость куртки/костюма (6203, 6204) составляет менее 15 евро при весе брутто более 1,5 кг.	Перевод в «красный коридор». Запрос у ОЭТ инвойса, ссылки на карточку товара с маркетплейса и подтверждения транзакции.
Риск недостоверной классификации (подмена кода)	Отсутствие в графе «Сведения о товарах» ДЭТ четких гендерных признаков или указания на состав материала изделия.	Приостановка выпуска. Направление запроса на предоставление фотографий маркировки (ярлыков) изделия для уточнения 10-значного кода ТН ВЭД.

ков внешнеэкономической деятельности. Не менее важным представляется также совершенствование института предварительных решений по определению классификационного кода товаров для операторов электронной торговли с целью минимизации судебных споров и повышения правовой определенности.

Список использованных источников
1. Аналитический отчет Ассоциации компаний интернет-торговли (АКИТ) по итогам 2023 года. – М., 2024.

2. Протокол от 25.12.2023 «О внесении изменений в Договор о Таможенном кодексе Евразийского экономического союза от 11 апреля 2017 года». – Ст. 1, п. 6.

3. ЕЭК утвердила порог беспошлинного ввоза в 200 евро и пошлину 5% для товаров e-commerce [Электронный ресурс] // Интерфакс : сайт. — 2026. — 12 января. —

URL: <https://www.interfax.ru/world/1067139> (дата обращения: 28.06.2026). 4. Группа 62 ТН ВЭД ЕАЭС. Предметы одежды и принадлежности к одежде, кроме трикотажных машинного или ручного вязания. Примечания.

5. Приказ ФТС России от 14.01.2019 № 28 (ред. от 07.12.2020) «О классификации в соответствии с единой Товарной номенклатурой внешнеэкономической деятельности Евразийского экономического союза отдельных товаров». — Зарегистрировано в Минюсте России 16.04.2019 № 54388.

6. Новый порядок электронной торговли в ЕАЭС вводится с 1 июля 2026 года // Синьхуа. — 13.01.2026. — URL: <https://russian.news.cn/20260113/e62e8eec66724de29a109f8076db694b/c.html> (дата обращения: 28.06.2026).

УДК 331.5.024.5

ОХТОВА Ирина Мухадиновна,
Старший преподаватель
Кафедры психологии и развития человеческого капитала Факультета социальных наук и массовых коммуникаций,
78 Финансовый университет
при Правительстве Российской Федерации
Москва, Россия
iokhtova@fa.ru

OKHTOVA Irina Mukhadinova,
Senior Lecturer,
Financial University
under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russia
iokhtova@fa.ru

ОСОБЕННОСТИ РЕГУЛИРОВАНИЯ ЗАНЯТОСТИ МОЛОДЕЖИ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ ЭКОНОМИКИ

Аннотация: Цифровизация экономики радикально меняет структуру спроса на труд молодежи, формируя новые каналы трудоустройства – платформенную занятость, дистанционные форматы работы и автоматизированный подбор персонала, – что требует пересмотра традиционных механизмов государственного регулирования занятости. Цель исследования состоит в выявлении особенностей и проблем регулирования занятости молодежи в условиях цифровой трансформации российской экономики. Задачи исследования включают анализ нормативно-правовой базы регулирования новых форм занятости, систематизацию цифровых инструментов содействия трудоустройству молодежи и оценку разрыва между цифровыми компетенциями выпускников и требованиями рынка труда. Результаты исследования показали, что расширение возможностей цифровой занятости сопровождается дефицитом специализированных цифровых навыков у молодых специалистов и отставанием нормативной базы от темпов цифровых изменений, что обуславливает необходимость комплексного подхода к развитию цифровой инфраструктуры молодежного сегмента рынка труда.

Ключевые слова: занятость молодежи, цифровизация, регулирование рынка труда, платформенная занятость, цифровые компетенции, самозанятость.

FEATURES OF YOUTH EMPLOYMENT REGULATION IN THE CONTEXT OF DIGITALIZATION OF THE ECONOMY

Abstract: The digitalization of the economy is radically changing the structure of labor demand for young people, creating new employment channels – platform employment, remote work formats and automated recruitment – which requires a revision of traditional mechanisms of state employment regulation. The purpose of the study is to identify the features and problems of regulating youth employment in the context of the digital transformation of the Russian economy. The objectives of the study include analyzing the regulatory framework for new forms of employment, systematizing digital tools for promoting youth employment, and assessing the gap between graduates' digital competencies and labor market requirements. The results showed that the expansion of digital

employment opportunities is accompanied by a shortage of specialized digital skills among young professionals and a lag in the regulatory framework behind the pace of digital change, which necessitates a comprehensive approach to developing the digital infrastructure of the youth labor market segment.

Keywords: youth employment, digitalization, labor market regulation, platform employment, digital competencies, self-employment.

Введение

Современный этап развития российской экономики характеризуется масштабной цифровой трансформацией рынка труда. Внедрение цифровых платформ подбора персонала, систем автоматизированного рекрутинга и технологий искусственного интеллекта меняет привычные каналы трудоустройства и формирует принципиально новые требования к компетенциям молодых специалистов. В этих условиях традиционные механизмы государственного регулирования занятости молодежи нуждаются в переосмыслении с учетом появления новых форм занятости – платформенной занятости, самозанятости, дистанционной и гибридной работы.

Актуальность исследования обусловлена не только экономической значимостью эффективного использования человеческого капитала молодежи, но и необходимостью адаптации нормативно-правовой базы к темпам цифровых изменений на рынке труда, а также важностью сокращения разрыва между цифровыми компетенциями выпускников образовательных организаций и требованиями работодателей.

Методология

Автор придерживается методологии системного подхода, рассматривающего регулирование занятости молодежи в условиях цифровизации как комплекс взаимосвязанных элементов – государственных органов, цифровых платформ занятости, образовательных организаций, работодателей и самой молодежи. Используются общенаучные методы анализа и синтеза, а также специальные методы научного познания: сравнительно-правовой и статистический. Теоретическую базу исследования составили работы отечественных ученых в области экономики труда, цифровой трансформации рынка труда и государственной молодежной политики.

Научная новизна исследования состоит в систематизации цифровых инструментов государственного содействия занятости молодежи и выявлении разрыва между декларируемыми возможностями цифровой занятости и реальным уровнем цифровой подготовки выпускников, что позво-

ляет сформулировать предложения по совершенствованию нормативно-правовой базы и инфраструктуры содействия занятости молодежи в цифровой среде.

Результаты исследования

Правовую основу регулирования занятости молодежи составляют Федеральный закон от 12.12.2023 № 565-ФЗ «О занятости населения в Российской Федерации» [1], Федеральный закон от 30.12.2020 № 489-ФЗ «О молодежной политике в Российской Федерации» [2] и Долгосрочная программа содействия занятости молодежи на период до 2030 года [3]. Согласно закону № 489-ФЗ, молодежью признаются граждане Российской Федерации в возрасте от 14 до 35 лет включительно, при этом закон вводит специальные категории «молодой специалист» и «молодой работник», различающиеся объемом трудового стажа и трудовых гарантий [2]. Целью Долгосрочной программы является создание условий для реализации профессионального, трудового и предпринимательского потенциала молодежи в условиях трансформационных процессов на рынке труда [3].

Принципиальным новшеством закона № 565-ФЗ стало закрепление с 1 января 2024 года понятий «платформенная занятость» и «самозанятый», что де-юре признало цифровые формы трудовой деятельности самостоятельным сегментом рынка труда. Это позволяет легализовать трудовую деятельность граждан, работающих на цифровых площадках и создающих самостоятельно свое рабочее место, расширяя категории населения, вовлеченного в рынок труда с сопутствующими мерами государственной поддержки, что способствует решению проблемы дефицита кадров и созданию условий социальной защищенности трудовых ресурсов [1]. Статистические данные подтверждают ускоренный рост цифровых форм занятости. По состоянию на 30 апреля 2026 года в России зарегистрировано свыше 16,4 млн самозанятых, тогда как в 2020 году их число не превышало 1,6 млн человек [4]. За шесть лет масштаб платформенной и самозанятой активности вырос более чем в десять раз. Данная тенденция согласуется с мировой динамикой: по оценке Все-

мирного банка, в 2022-2023 гг. в платформенную занятость были вовлечены от 154 до 435 млн человек, что составляет 4,4-12% мировой рабочей силы [5, 6], причем молодежь чаще других групп использует цифровые каналы входа на рынок труда. Ожидается, что вклад искусственного интеллекта в мировую экономику к 2030 году достигнет 15,7 трлн долларов [7], что усиливает значимость цифровых компетенций для конкурентоспособности молодых специалистов.

Одновременно с расширением возможностей цифровой занятости сохраняется тенденция снижения экономической активности молодежи в традиционном сегменте рынка труда. По данным выборочных обследований рабочей силы Росстата, уровень экономической активности в возрастной группе 15-19 лет снизился с 6,6% в 2020 году до 5,9% в 2024 году (на 0,7 п.п.), а в группе 20-24 года – с 57,3% до 54,1% (на 3,2 п.п.); при этом в группе 25-29 лет, напротив, зафиксирован небольшой рост – с 88,1% до 88,9% (на 0,8 п.п.) [8]. Такая динамика свидетельствует о том, что наиболее выраженное снижение вовлеченности в рабочую силу приходится именно на младшие возрастные когорты молодежи, еще только выходящие на рынок труда.

Как отмечает Костенькова Т.А., постепенное выбывание из активной трудовой деятельности работников, достигших пенсионного возраста, не замещается достаточным числом молодежи, вступающей на рынок труда, вследствие чего формируется значительный разрыв между спросом и предложением рабочей силы [9]. В этих условиях цифровые платформы занятости и институты самозанятости частично компенсируют дефицит кадров, однако не решают проблему низкой экономической активности молодежи в возрасте 15-24 лет.

Государство активно развивает цифровую инфраструктуру содействия занятости молодежи. С 2021 года функционирует единая цифровая платформа «Работа в России», созданная на основании Федерального закона № 219-ФЗ и объединяющая функции поиска вакансий, электронного документооборота с работодателем, а также мониторинга стажировок и практик студентов вузов [10]. В августе 2025 года Министерство труда и социальной защиты Российской Федерации представило порядок индивидуального сопровождения обучающихся в рамках проекта по профориентации и цифровой маршрутизации

молодежи: в ходе пилотного этапа, реализованного с марта по июнь 2025 года, к проекту присоединились почти 1000 организаций и свыше 550 тысяч обучающихся, а с 2025/2026 учебного года инициатива масштабируется на всю страну и предполагает разработку персональных цифровых планов развития карьеры с учетом оценки рисков нетрудоустройства [11].

Вместе с тем цифровизация рынка труда показывает разрыв между спросом на цифровые компетенции и реальным уровнем подготовки выпускников. Согласно данным исследования 2026 года, среди молодых специалистов-выпускников 2024-2025 гг. базовыми навыками работы с офисными приложениями владеют 78%, облачными сервисами знакомы 45%, представление о возможностях искусственного интеллекта в своей профессиональной области имеют 32%, а специализированными отраслевыми цифровыми инструментами владеют менее 20% выпускников; на преодоление этого разрыва у молодого специалиста уходит от трех до шести месяцев [12]. Аналогичные выводы делают эксперты рынка труда: по данным опроса hh.ru, в 2025 году 93% работодателей столкнулись с нехваткой необходимых цифровых навыков у кандидатов, а доля вакансий, требующих навыков работы с искусственным интеллектом, за три года выросла в 2-3 раза [13]. Это свидетельствует о том, что цифровая грамотность становится не дополнительным, а базовым требованием практически для всех профессий, что должно учитываться при формировании образовательных стандартов и программ содействия занятости молодежи. Исследователи также отмечают, что цифровая трансформация рынка труда в масштабах Евразийского экономического союза стимулируется формированием пластичных форм занятости и взаимодействия работодателя и работника, что требует гармонизации национальных подходов к регулированию платформенной занятости и социальной защите занятых в цифровом секторе [14]. Расширение доступа молодежи к цифровым формам занятости имеет и обратную сторону. Отсутствие традиционного трудового договора у значительной части платформенных работников затрудняет защиту их трудовых прав, доступ к социальному страхованию и пенсионному обеспечению, что особенно значимо для молодежи, только входящей на рынок труда и не обладающей опытом отстаива-

ния собственных интересов. Расширение категорий трудоспособного населения, вовлеченных в цифровые формы занятости, при сопутствующих мерах государственной поддержки способно смягчить дефицит кадров в отдельных отраслях экономики, однако требует параллельного развития механизмов социальной защищенности [15].

Заключение

Цифровизация экономики принципиально меняет условия регулирования занятости молодежи в Российской Федерации. С одной стороны, закрепление категорий «платформенная занятость» и «самозанятый», развитие единой цифровой платформы «Работа в России» и проектов цифровой профориентации создают новые каналы трудоустройства и снижают издержки поиска работы для молодежи. С другой стороны, сохраняется существенный разрыв между темпами внедрения цифровых форм занятости и уровнем цифровой подготовки выпускников, а также несовершенство нормативно-правовой базы в части социальной защиты занятых на цифровых платформах. Для совершенствования регулирования занятости молодежи в условиях цифровизации экономики представляется целесообразным: гармонизировать статус платформенных работников и самозанятых с механизмами социального страхования; расширить доступность цифровой инфраструктуры содействия занятости в регионах с разным уровнем цифрового развития; включить формирование цифровых компетенций в образовательные стандарты на межпредметной основе. Результативность предлагаемых мер напрямую зависит от согласованных действий государства, образовательных организаций, работодателей и самой молодежи как участников цифровой трансформации рынка труда.

Список источников:

1. Федеральный закон «О занятости населения в Российской Федерации» от 12.12.2023 № 565-ФЗ (ред. от 08.08.2024)
2. Федеральный закон от 30.12.2020 № 489-ФЗ «О молодежной политике в Российской Федерации» (ред. от 23.07.2025)
3. Распоряжение Правительства РФ от 14.12.2021 № 3581-р (ред. от 17.01.2024) «Об утверждении Долгосрочной программы содействия занятости молодежи на период до 2030 года»

4. Платформа поставки данных ФНС России. [Электронный ресурс] – <https://geoschecki-vpd.nalog.gov.ru/self-employment> (дата обращения 02.06.2026)

5. The Promise and Peril of Online Gig Work in Developing Countries // World Bank Blogs. [Электронный ресурс] – <https://blogs.worldbank.org/en/voices/promise-and-peril-online-gig-work-developing-countries> (дата обращения 11.07.2025)

6. Digital pathfinders: The role of youth in the online gig economy // World Bank. [Электронный ресурс] – <https://blogs.worldbank.org/jobs/digital-pathfinders-role-youth-online-gig-economy> (дата обращения 11.04.2026)

7. PwC's Global Artificial Intelligence Study. PwC. [Электронный ресурс]. – <https://www.pwc.com/gx/en/issues/artificial-intelligence/publications/artificial-intelligence-study.html> (дата обращения 11.05.2026)

8. Итоги выборочного обследования рабочей силы // Росстат. [Электронный ресурс]. – <https://rosstat.gov.ru/compendium/document/13265> (дата обращения 30.05.2026)

9. Костенькова Т.А. Проблемы развития российского рынка труда в условиях нестабильности и новых трендов // Экономика труда. 2025. Т. 12, № 5. С. 597-616

10. Единая цифровая платформа «Работа в России» // Поструд. [Электронный ресурс]. – <https://trudvsem.ru> (дата обращения 29.05.2026)

11. Минтруд представил порядок индивидуального сопровождения обучающихся // Минтруд России. [Электронный ресурс]. – <https://mintrud.gov.ru/employment/307> (дата обращения 12.05.2026)

12. Фалунина Е.В., Сиротин В.В. Адаптация молодых специалистов в организациях в век искусственного интеллекта, цифровизации и общения онлайн // Crede Experto: транспорт, общество, образование, язык. 2026. № 1. С. 191-206

13. Рынок труда 2026: цифровая грамотность, человекоцентричность и новая роль рабочих специальностей // hh.ru. [Электронный ресурс]. – <https://www.audit-it.ru/articles/personnel/a111/1131512.html> (дата обращения 29.05.2026)

14. Крамаренко А.С., Свищула И.А. Цифровизация рынка труда ЕАЭС: проблемы и возможности развития // Россия и современный мир. 2025. № 2. С. 111-127

15. Андреев娜 Е.Л. Направления расширения занятости населения в условиях кадрового дефицита // Вестник Томского государственного университета. Экономика. 2025. № 69. С. 141-153

ОХТОВА Ирина Мухадиновна,
Старший преподаватель
Кафедры психологии и развития человеческого
капитала Факультета социальных наук и
массовых коммуникаций,
Финансовый университет
при Правительстве Российской Федерации
Москва, Россия
iokhtova@fa.ru

OKHTOVA Irina Mukhadinovna,
Senior Lecturer,
Financial University
under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russia
iokhtova@fa.ru

РЕГИОНАЛЬНЫЕ ПРАКТИКИ РЕГУЛИРОВАНИЯ ЗАНЯТОСТИ МОЛОДЕЖИ В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

Аннотация: В статье рассматриваются региональные практики регулирования занятости молодежи в Российской Федерации в условиях актуализации законодательства о занятости населения, реализации Долгосрочной программы содействия занятости молодежи на период до 2030 года и неравномерного распределения молодежной безработицы по субъектам страны. Цель исследования состоит в систематизации и сравнительном анализе инструментов, применяемых регионами для расширения возможностей трудоустройства молодежи и снижения диспропорций регионального рынка труда. Задачи исследования сводятся к анализу нормативно-правовой базы квотирования рабочих мест на федеральном и региональном уровнях, обобщению лучших региональных практик содействия занятости молодежи и оценке их результативности на основе данных Росстата и Минтруда России. Регионы с наиболее низким уровнем молодежной безработицы сочетают квотирование рабочих мест с развитой инфраструктурой профессионального образования и активным участием в федеральных проектах. В некоторых регионах с высокой безработицей институциональная поддержка молодежи носит преимущественно декларативный характер.

Ключевые слова: занятость молодежи, региональная политика занятости, квотирование рабочих мест, рынок труда, молодежная безработица, региональные практики.

REGIONAL PRACTICES OF YOUTH EMPLOYMENT REGULATION IN THE RUSSIAN FEDERATION UNDER MODERN CONDITIONS

Abstract: The article examines regional practices of youth employment regulation in the Russian Federation amid renewed employment legislation, the Long-Term Youth Employment Assistance Program through 2030, and uneven youth unemployment across regions. The purpose is to systematize and compare the tools regions use to expand youth employment and reduce labor market disparities. The objectives are to analyze the legal framework for workplace quotas, summarize best regional practices, and assess their effectiveness using Rosstat and Ministry of Labor data. The results show that regions with the lowest youth unemployment combine workplace quotas with developed vocational education and active participation in federal projects, while high-unemployment regions offer largely declarative support.

Keywords: youth employment, regional employment policy, workplace quotas, labor market, youth unemployment, regional practices.

Введение

Молодежь традиционно занимает наиболее уязвимое положение на российском рынке труда: отсутствие опыта, разрыв между квалификацией и запросами работодателей, ограниченная мобильность делают эту группу особенно чувствительной к колебаниям экономической конъюнктуры. Свою роль играет и демографический фактор: сокращение возрастной когорты, вступающей в трудовую жизнь, не компенсирует объем работников, уходящих с рынка труда по возрасту [1]. Данные выборочных исследований рабочей силы Росстата это подтверждают: за 2020-2024 гг. уровень экономической активности молодежи снизился – в группе 15-19 лет на 0,7

п.п., в группе 20-24 года на 3,2 п.п., тогда как во всех возрастных группах от 25 до 54 лет показатель вырос [2]. При этом ситуация существенно различается от региона к региону, что делает единую федеральную политику недостаточной без встроенных региональных механизмов ее реализации. Начиная с 2022 года государственная политика в этой сфере получила новый импульс. Распоряжением Правительства РФ от 14 декабря 2021 г. № 3581-р утверждена Долгосрочная программа содействия занятости молодежи на период до 2030 года, в рамках которой регионам рекомендовано разработать собственные программы содействия занятости молодежи [3]. Второй этап программы запланирован

на 2025–2030 годы и предполагает ежегодный охват мерами поддержки до 200 тысяч человек, включая содействие переезду молодежи из трудоизбыточных регионов в трудодефицитные.

Существенно обновилась и законодательная база: с 2024 года действует Федеральный закон от 12 декабря 2023 г. № 565-ФЗ «О занятости населения в Российской Федерации», закрепивший институт квотирования рабочих мест для отдельных категорий молодежи [4]. Дополнительную правовую определенность вносит Федеральный закон от 30 декабря 2020 г. № 489-ФЗ «О молодежной политике в Российской Федерации»: к молодежи отнесены граждане от 14 до 35 лет включительно, а с апреля 2024 года закон разграничивает понятия «молодой специалист» – впервые устраивающийся на работу по завершении обучения в соответствии с полученной квалификацией, и «молодой работник» – со стажем не более трех лет, не относящийся к категории молодого специалиста [5]. Именно эти категории впоследствии служат основой для регионального квотирования рабочих мест. Дополняет эту рамку Стратегия реализации молодежной политики в РФ на период до 2030 года, утвержденная распоряжением Правительства РФ от 17 августа 2024 г. № 2233-р [6], ориентирующая регионы на собственные стратегии молодежной политики с учетом местной специфики.

Ключевой тезис исследования состоит в том, что федеральная рамка задает лишь общие контуры регулирования занятости молодежи, тогда как реальная результативность политики определяется тем, как регион переводит эти контуры в работающие инструменты: акты о квотировании, долгосрочные программы, участие в отраслевых проектах, службы сопровождения выпускников.

Методология

Исследование опирается на сравнительно-правовой анализ нормативных актов федерального и регионального уровней, регулирующих занятость молодежи; контент-анализ материалов библиотеки лучших практик Минтруда России и мониторинга региональных программ; статистический анализ данных Росстата и Минтруда о занятости и безработице молодежи в разрезе субъектов РФ. Работа строится на сопоставлении групп регионов с контрастными показателями молодежной безработицы, чтобы определить, ка-

кие инструменты характерны для «успешных» регионов, а какие отсутствуют там, где ситуация наиболее острая.

Эмпирическую базу составили статистический сборник «Труд и занятость в России. 2025» Росстата, данные Минтруда России и Правительства РФ об уровне трудоустройства выпускников вузов, материалы библиотеки практик Минтруда России, обзор региональных программ занятости молодежи ФНПР, открытые данные о реализации федеральных проектов «Профессионалитет» и индивидуального сопровождения обучающихся. Часть региональных программ доступна лишь в виде ссылок на официальные порталы субъектов, что затрудняет их детальное сопоставление; тем не менее и на этом материале прослеживаются устойчивые закономерности.

Результаты исследования

Федеральный закон № 565-ФЗ закрепляет право субъектов РФ устанавливать квотирование рабочих мест для молодежи как категории граждан, особо нуждающихся в социальной защите [4]. На федеральном уровне обязательное квотирование предусмотрено только для несовершеннолетних; выпускники СПО 18–24 лет и вузов 21–26 лет без опыта работы, дети-сироты до 23 лет отнесены к компетенции региона. Тот же закон отменяет испытательный срок для впервые трудоустраивающихся по специальности в течение года после завершения обучения; эта норма нередко дополняется региональными актами поддержки первого места работы [4].

Показательным примером служит Закон г. Москвы от 22 декабря 2004 г. № 90 «О квотировании рабочих мест», устанавливающий квоту в 2% от среднесписочной численности для нескольких категорий молодежи – несовершеннолетних 14–18 лет, детей-сирот до 23 лет, выпускников СПО 18–24 лет и вузов 21–26 лет, ищущих работу впервые, – на предприятиях с персоналом более 100 человек [7].

Обзор ФНПР показывает, что практически все субъекты РФ реализуют собственные документы в этой сфере, однако их формат существенно различается [8]: в части регионов (Архангельская, Астраханская, Белгородская, Калужская, Кемеровская, Костромская области, Республика Алтай, Карачаево-Черкесия, Карелия) действуют долгосрочные программы содействия занятости молодежи; в Татарстане принята стратегия государственной молодежной политики; в Тверской области – программа

«Молодежь Верхневолжья». Такое разнообразие форматов показывает, насколько широко регионы трактуют молодежную политику – от узкого содействия занятости до комплексных инструментов интеграции молодежи в общественные практики [9].

Отдельного внимания заслуживает вовлечение молодежи в государственную и муниципальную службу: стажировки в органах власти, «молодежные правительства», исследовательские гранты и конкурсы гражданских инициатив позволили ряду субъектов омолодить кадровый состав и повысить привлекательность службы [10]. Значимым, но недооцененным измерением остается разрыв между городской и сельской занятостью молодежи: сельская молодежь сталкивается с более узким набором вакансий и меньшей доступностью карьерных сервисов [11].

Важным инструментом связывания среднего профессионального образования с потребностями региональных работодателей стал федеральный проект «Профессионалитет», запущенный в 2022 году. К началу 2026 года проект охватывал 506 образовательно-производственных кластеров в 86 регионах, из них 136 открыты в 2025 году; участвует порядка 2,5 тысячи работодателей, заключивших более 97 тысяч договоров о целевой подготовке кадров. По итогам 2025 года свыше 85% выпускников трудоустраиваются на первое рабочее место, а более 63% выпускников девятых классов выбирают среднее профессиональное образование [12]. Это подтверждает, что модель кластеров с прямым участием региональных предприятий результативнее изолированных мер содействия трудоустройству.

В августе 2025 года Минтруд России утвердил порядок взаимодействия служб занятости и образовательных организаций в рамках проекта по профориентации и маршрутизации молодежи. Пилотный этап (март-июнь 2025 года) охватил около тысячи организаций и свыше 550 тысяч обучающихся; с 2025/2026 учебного года практика масштабируется на всю страну, а ключевым элементом выступает разработка персональных планов карьерного развития с учетом оценки рисков нетрудоустройства [13]. Проект дополняет «Профессионалитет», перенося акцент с производственных кластеров на сопровождение конкретного обучающегося, и предполагает встраивание в региональную инфраструктуру занятости через существующие центры занятости и карьерные службы вузов.

Библиотека лучших практик Минтруда России фиксирует конкретные региональные решения: в Рязанской области реализованы цифровые решения для содействия занятости молодежи на базе медицинского университета; во Владимирской области выстроено сопровождение выпускника от образовательной организации до рабочего места; отдельные практики посвящены трудоустройству молодежи на предприятия приоритетных отраслей [14]. Такая база позволяет регионам заимствовать апробированные решения вместо выстраивания программ «с нуля».

С 1 января 2024 года законом № 565-ФЗ введены определения «платформенная занятость» и «самозанятый», легализующие альтернативные формы трудовой деятельности молодежи, в том числе на цифровых платформах [4]. По данным ФНС России, число зарегистрированных самозанятых выросло с 1,6 млн человек в 2020 году до более чем 16,188 млн человек к апрелю 2026 года; средний возраст самозанятого – 36 лет, самый молодой – 14 лет [15]. Для регионов с ограниченным предложением традиционных рабочих мест самозанятость и платформенная занятость становятся дополнительным каналом трудоустройства молодежи, но сопровождаются рисками социальной незащищенности и требуют встраивания в региональные программы поддержки [16]. Сопоставление статистики подтверждает, что различия в наборе институциональных инструментов коррелируют с уровнем молодежной безработицы. По данным Росстата, минимальные показатели зафиксированы в Москве (4,1%), Санкт-Петербурге (5,7%), Ямало-Ненецком АО (5,2%), Татарстане (6,9%) и Калужской области (7,3%) – там, где квотирование или развитые программы молодежной политики сочетаются с сильной образовательной и промышленной инфраструктурой. Наиболее высокие показатели – в Ингушетии (36,98%), Тыве (34,2%), Чечне (31,5%), Дагестане (27,1%) и Забайкальском крае (25,7%) [17]. Дополнительный риск связан с прекарностью занятости выпускников даже при формальном трудоустройстве: неустойчивые формы контрактов и несоответствие должности квалификации характернее для регионов с ограниченным предложением рабочих мест [18].

По данным Минтруда России, трудоустроено 78% и 80% выпускников вузов в течение одного и двух лет после выпуска соответственно [19]. Как отмечала вице-

премьер Т. Голикова, безработица у молодежи 15-24 лет составляет 8,3% –кратно выше общероссийского уровня [20]. Разрыв между средним показателем и данными по республикам Северного Кавказа и Сибири указывает, что унифицированная федеральная программа без региональной донастройки не способна выровнять ситуацию самостоятельно.

Можно выделить системные барьеры: отсутствие минимальных требований к региональным программам, из-за чего часть документов декларативна и не подкреплена квотированием или финансированием; отсутствие квот в ряде областей именно там, где рынок труда наименее благоприятен; разрыв между образовательными траекториями и структурой региональной экономики, лишь частично компенсируемый кластерами вроде «Профессионалитета». Отсюда следуют направления совершенствования: закрепление минимального перечня элементов региональной программы (квотирование, сопровождение выпускника, партнерство с работодателями); приоритетное распространение кластеров и практик индивидуального сопровождения на регионы с наиболее высокой безработицей; использование базы Минтруда для обмена практиками; включение показателей молодежной занятости в оценку эффективности региональных властей.

Заключение

Регулирование занятости молодежи в Российской Федерации представляет собой не столько единую федеральную политику, сколько совокупность разнородных региональных практик в рамках общей нормативной системы. Наиболее результативные субъекты сочетают собственное квотирование рабочих мест, содержательные программы молодежной политики, участие в федеральных проектах и системное использование лучших практик, тогда как регионы с наиболее острой молодежной безработицей зачастую ограничиваются формальным принятием программных документов без их институционального наполнения.

Предложенные направления – унификация минимальных требований к региональным программам, приоритетное распространение образовательно-производственных кластеров, межрегиональный обмен практиками – могут быть учтены органами исполнительной власти субъектов РФ при актуализации собственных программ занятости молодежи.

Ограничение исследования связано с документальным характером эмпирической базы: количественная оценка причинно-следственных связей между конкретными инструментами и динамикой молодежной безработицы требует дальнейшего эконометрического анализа данных по субъектам РФ. Перспективным направлением представляется сравнение эффективности региональных программ до и после внедрения, а также включение опросов работодателей и молодых специалистов в регионах с разным уровнем поддержки.

Список источников:

1. Костенькова Т.А. Проблемы развития российского рынка труда в условиях нестабильности и новых трендов // *Экономика труда*. 2025. Т. 12, № 5. С. 597-616.
2. Итоги выборочного обследования рабочей силы // *Росстат*. URL: <https://rosstat.gov.ru/compendium/document/13265> (дата обращения: 29.05.2026).
3. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 14.12.2021 № 3581-р (ред. от 17.01.2024) «Об утверждении Долгосрочной программы содействия занятости молодежи на период до 2030 года» // ГАРАНТ.РУ. URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/403136100/> (дата обращения: 29.05.2026).
4. Федеральный закон от 12.12.2023 № 565-ФЗ «О занятости населения в Российской Федерации» (ред. от 08.08.2024) // *КонсультантПлюс*. URL: <https://www.consultant.ru> (дата обращения: 29.05.2026).
5. Федеральный закон от 30.12.2020 № 489-ФЗ «О молодежной политике в Российской Федерации» (ред. от 23.07.2025).
6. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 17.08.2024 № 2233-р «Об утверждении Стратегии реализации молодежной политики в Российской Федерации на период до 2030 года» // ГАРАНТ.РУ. URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/409496275/> (дата обращения: 25.05.2026).
7. Закон города Москвы от 22.12.2004 № 90 «О квотировании рабочих мест» // *Департамент труда и социальной защиты населения города Москвы*. URL: <https://dszn.ru/deyatelnost/trud-i-zanyatost/Kvotirovanie-rabochih-mest-dlya-invalidov-i-molodezhi> (дата обращения: 29.05.2026).
8. Региональные программы поддержки занятости молодежи: обзор ФНПР. URL: <https://fnpr.ru/documents/dokumenty-federatsii/regionalnye-programmy>

podderzhki-zanyatosti-molodyezhi.html (дата обращения: 20.05.2026).

9. Меркулов П.А., Малик Е.Н., Бакалдина Е.С., Елисеев А.Л. Государственная молодежная политика в современной России: инструменты интеграции молодежи в общественные практики // *Власть*. 2015. Т. 23, № 10. С. 27-32.

10. Зайцева Т.В., Нежина Т.Г. Привлечение молодежи на государственную и муниципальную службу: опыт регионов России // *Вопросы государственного и муниципального управления*. 2019. № 1. С. 160-189.

11. Леушкина В.В. Занятость молодежи в сельской и городской местности в условиях российского рынка труда // *Экономика труда*. 2022. Т. 9, № 9. С. 1425-1440.

12. В 2025 году к реализации проекта «Профессионалитет» присоединились пять новых регионов // ФИРПО. URL: <https://firpo.ru/press/news/2026/01/04/v-2025-godu-k-realizatsii-proekta-professionalitet-prisoedinilis-pyat-novykh-regionov.html> (дата обращения: 20.05.2026).

13. Минтруд представил порядок индивидуального сопровождения обучающихся // Минтруд России. URL: <https://mintrud.gov.ru/employment/307> (дата обращения: 20.05.2026).

14. Библиотека лучших практик Минтруда России. URL: <https://bp.mintrud.gov.ru/rubrika/2> (дата обращения: 23.05.2026).

15. Число самозанятых в России уже превысило 16 миллионов // РИА Новости. URL: <https://ria.ru/20260722/samozanyatye-2106123975.html> (дата обращения: 22.05.2026).

16. Хышова Т.В., Ватолина О.В. Платформенная занятость молодежи: вызовы и возможные решения // *Креативная экономика*. 2024. Т. 18, № 12. С. 3669-3684.

17. Труд и занятость в России. 2025: Стат. сб. / Росстат. М., 2025. 172 с.

18. Мельник А.Д., Тарасьев А.А., Агарков Г.А., Караваев В.С. Измерение и оценка прекарной занятости выпускников вуза для рынка труда региона // *Экономика региона*. 2024. Т. 20, № 4. С. 1268-1282.

19. Сайт Правительства России. URL: <http://government.ru/news/56687/> (дата обращения: 20.05.2026).

20. РИА Новости. «Голикова оценила уровень безработицы у молодежи в возрасте 15-24 лет». URL: <https://ria.ru/20260216/golikova-2074701160.html> (дата обращения: 15.05.2026).

УДК 338.24:004.056

ПАЛИЙ Елена Андреевна*,
ФГБОУ ВО «Финансовый университет при
Правительстве Российской Федерации»,
Москва, Россия
Paliyka22@gmail.com

PALIY Elena Andreevna*,
Financial University under the Government of the
Russian Federation,
Moscow, Russia

ТРАНСФОРМАЦИЯ МЕХАНИЗМОВ СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ В СИСТЕМЕ ПУБЛИЧНОГО АДМИНИСТРИРОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Аннотация. Возрастающая сложность задач, стоящих перед органами публичной власти Российской Федерации, и переход с 2025 года к национальному проекту «Экономика данных и цифровая трансформация государства» обуславливают потребность в переосмыслении инструментария управления развитием. Настоящая работа систематизирует теоретические основания и практические инструменты управления развитием в органах государственной власти с учётом стратегических ориентиров Указа Президента Российской Федерации от 07.05.2024 № 309. Рассматриваются эволюция концептуальных подходов к публичному администрированию, результаты цифровой трансформации государственных услуг и современные механизмы оценки результативности. Научная новизна состоит в разработке авторской классификации уровней зрелости управления развитием, интегрирующей стратегический, цифровой и проектный компоненты. Практическая значимость определяется при-

{* Научный руководитель: АДАМСКАЯ Любовь Владимировна, кандидат социологических наук, доцент кафедры «Государственное и муниципальное управление» Факультета «Высшая школа управления», ФГБОУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации», Москва, Россия lvadamskaya@fa.ru

Scientific supervisor: ADAMSKAYA Lyubov Vladimirovna, Candidate of Sociological Sciences, Associate Professor of the Department of State and Municipal Administration, Higher School of Management, Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia lvadamskaya@fa.ru }

менимостью предложенных рекомендаций органами власти федерального и регионального уровня для повышения результативности реализации национальных целей развития.

Ключевые слова: управление развитием, государственное управление, цифровая трансформация, проектный подход, результативность, национальные цели.

**TRANSFORMATION OF STRATEGIC DEVELOPMENT MECHANISMS
IN THE PUBLIC ADMINISTRATION SYSTEM OF THE RUSSIAN FEDERATION**

Abstract. The increasing complexity of tasks facing Russian public authorities and the transition in 2025 to the national project "Data Economy and Digital Transformation of the State" necessitate a rethinking of development management tools. This study systematizes the theoretical foundations and practical instruments of development management in public administration bodies, considering the strategic guidelines of Presidential Decree No. 309 of 07.05.2024. It examines the evolution of conceptual approaches to public administration, the results of the digital transformation of public services, and modern mechanisms for evaluating performance. The scientific novelty consists in developing an original classification of development management maturity levels that integrates strategic, digital, and project-based components. The practical significance lies in the applicability of the proposed recommendations by federal and regional authorities to enhance the effectiveness of national development goals.

Keywords: development management, public administration, digital transformation, project approach, performance, national goals.

Актуальность исследования определяется масштабом преобразований системы государственного управления в условиях реализации национальных целей развития, утверждённых Указом Президента РФ от 07.05.2024 № 309 [12]. Одной из семи национальных целей определена цифровая трансформация управления, предполагающая достижение «цифровой зрелости» к 2030 году и доведение до 99% доли массовых социально значимых услуг в электронной форме [13]. С 1 января 2025 года стартовал национальный проект «Экономика данных и цифровая трансформация государства», сменивший проект «Цифровая экономика» [14]; его финансирование составляет 457,8 млрд рублей на 2025–2027 годы [15]. По Индексу развития электронного правительства ООН (EGDI) 2024 года Россия заняла 42-е место с показателем 0,8532 [16], что указывает на сохраняющийся потенциал совершенствования.

Проблематика модернизации государственного управления разработана в трудах школы «нового государственного менеджмента»: Д. Осборна и Т. Геблера [1], Р. Каплана и Д. Нортон [2], П. Друкера [3]. В отечественной науке вклад внесли А. Г. Барабашев [4], С. Е. Прокофьев и А. И. Васильев [5], а также А. М. Петров и В. А. Марков, обосновавшие перспективы национального проекта «Экономика данных» [6]. Вместе с тем адаптация инструментария стратегического управления развитием к условиям масштабной цифровой трансформации публичного сектора остаётся недостаточно систематизированной. Теоретический фундамент опирается на эволюцию парадигм управления публичным сектором. Классическая модель бюрократического администрирования (М. Вебер) рассматривала государственное управление как иерархическую систему формальных регламентов [7]. Концепция

Таблица 1 – Эволюция концептуальных подходов к управлению развитием в публичном секторе

Концептуальный подход	Ключевые представители	Базовый принцип управления развитием	Период доминирования
Классическое бюрократическое администрирование	М. Вебер, В. Вильсон	Иерархическая регламентация, формальные процедуры, стабильность аппарата	Конец XIX в. – 1970-е гг.
Новый государственный менеджмент (NPM)	Д. Осборн, Т. Геблер, К. Худ	Ориентация на результат, клиентоцентричность, конкуренция в услугах	1980–2000-е гг.
Управление по целям и результатам (МБО, BSC)	П. Друкер, Р. Каплан, Д. Нортон	Стратегическое целеполагание, KPI, сбалансированная система показателей	2000–2010-е гг.
Цифровое государственное управление	Д. Григоренко, М. Шадаев, А. М. Петров	Платформенный подход, управление на основе данных, проактивные услуги	2020-е гг. – н. в.

Источник: составлено автором на основе анализа материалов [1], [3], [8], [14]

«нового государственного менеджмента» Д. Осборна и Т. Геблера обосновала ориентацию на результат и клиентоцентричность услуг [1]. Существен вклад Р. Каплана и Д. Нортон в методологию сбалансированной системы показателей [2] и концепция «управления по целям» П. Друкера, заложившая основы внедрения KPI [3].

Формирование проектных методов в публичном управлении России носит многоэтапный характер. М. Н. Якимова выявила вытеснение вертикально-иерархической модели «администрирования» моделью, ориентированной на координацию социально-экономического развития с вовлечением бизнеса и институтов гражданского общества [8]. А. Ю. Сланченко показал, что проектная методология выступает фактором системного преобразования управления [9]. А. В. Плешивцев отмечает, что переход к управлению по результатам продиктован объективными обстоятельствами, однако преобладание процессуальных индикаторов над содержательными формирует значительные ограничения [10]. Эволюция подходов систематизирована в таблице 1.

Данные таблицы 1 свидетельствуют о последовательном усложнении подходов: каждая парадигма не отменяет предшествующую, а интегрирует её элементы. Формирование парадигмы цифрового государственного управления происходит в условиях, когда российские органы власти одновременно решают задачи нескольких управленческих поколений.

По данным Минцифры России, в 2025 году число зарегистрированных пользователей портала «Госуслуги» достигло 120 млн человек – около 95% россиян старше 14 лет [17]. Ежедневная аудитория составила 14 млн человек (+40% к 2024 году), а общее число заказов услуг приблизилось к 900 млн за 2025 год [18]. На портале функционирует более 2 600 услуг и сервисов, а формат «жизненных ситуаций» объеди-

няет 70 федеральных и 425 региональных сценариев [19].

Существенна институциональная составляющая трансформации. В феврале 2026 года вице-премьер Д. Григоренко заявил о необходимости внедрения искусственного интеллекта в государственное управление с приоритетами качества, скорости и оптимизации [20]. Президент РФ В. В. Путин подписал указ о создании комиссии по развитию ИИ [21], а в апреле 2026 года Правительство РФ утвердило KPI по внедрению ИИ для 20 федеральных органов исполнительной власти [22]. Вместе с тем доля применяющих ИИ организаций сферы госуправления остаётся самой низкой в экономике, а большинство из них оценивают эффект внедрения как нулевой [23]. Результативность трансформации систематизирована в таблице 2.

Анализ таблицы 2 показывает значительные результаты в количественных параметрах цифровизации услуг. Вместе с тем позиция страны в рейтинге EGD I свидетельствует о нереализованном потенциале повышения качества онлайн-услуг и инфраструктуры. По данным экспертов Минцифры и региональных центров компетенций, в 2025 году 18% органов власти находятся на начальном уровне цифровой зрелости, 34% – на развивающемся, 31% – на определённом, 14% – на управляемом и лишь 3% достигли оптимизирующего уровня [25]; при этом органы с высокой зрелостью на 30–35% эффективнее используют бюджет на цифровизацию.

Существенна роль проектного подхода как инструмента управления развитием. В феврале 2026 года на площадке Президентской академии состоялся первый Международный конгресс государственного управления, охвативший развитие государственной гражданской службы, цифровизацию, регуляторную политику и стратегическое управление приоритетами [26]. На X Международном форуме Финансового уни-

Таблица 2 – Показатели цифровой трансформации государственного управления РФ (2024–2025 гг.)

Показатель	Значение	Период	Динамика
Зарегистрированные пользователи «Госуслуги»	120 млн чел.	Декабрь 2025 г.	Рост со 117 млн (сер. 2025 г.)
Ежедневная аудитория «Госуслуги»	14 млн чел.	2025 г.	+40% к 2024 г.
Общее число заказов услуг	~900 млн	2025 г.	+17% к 2024 г.
Количество услуг на портале	Более 2 600	Конец 2025 г.	+1 000 за 2025 г.
Позиция РФ в рейтинге EGD I ООН	42–43 место (0,8532)	2024 г.	–1 позиция с 2022 г.
Финансирование «Экономики данных»	457,8 млрд руб.	2025–2027 гг.	Рост к предшественнику

Источник: составлено автором на основе анализа материалов [15], [16], [17], [18]

верситета в ноябре 2025 года обсуждались возможности ИИ и прогнозной аналитики, а также инструменты концепции проактивного государства-сервиса [27]. Значимым стало создание сети лабораторий инноваций в государственном и муниципальном управлении в пяти университетах России, включая Финансовый университет [11]. На основе анализа автором разработана классификация уровней зрелости управления развитием (таблица 3).

Результаты таблицы 3 указывают на значительную неоднородность уровней зрелости: более половины органов власти (52%) находятся на начальном или развивающемся уровне, что свидетельствует о не-

завершённости институциональной трансформации. Достижение управляемого и оптимизирующего уровней (17%) предполагает интеграцию всех трёх компонентов в единую экосистему. Рекомендуемые направления повышения зрелости систематизированы в таблице 4.

Данные таблицы 4 свидетельствуют о необходимости многоуровневого подхода к совершенствованию управления развитием, охватывающего стратегический, цифровой, проектный и кадровый контуры.

Выводы

Систематизация эволюции подходов показала, что современная парадигма

Таблица 3 – Классификация уровней зрелости управления развитием в органах государственной власти

Уровень зрелости	Стратегический компонент	Цифровой компонент	Проектный компонент
Начальный (18%)	Отсутствие формализованной стратегии, реактивное управление	Базовая автоматизация отдельных процессов	Проектный подход фрагментарен или не используется
Развивающийся (34%)	Стратегические документы есть, связь целей частичная	Электронный документооборот внедрён, межвед. взаимодействие ограничено	Отдельные проекты реализуются, методология отсутствует
Определённый (31%)	Стратегия интегрирована с нацелями, KPI установлены	Цифровые платформы работают, «жизненные ситуации» частично реализованы	Проектное управление формализовано, KPI встроены в оценку
Управляемый (14%)	Планирование на основе данных, мониторинг в реальном времени	Управление на основе данных, предиктивная аналитика, ИИ	Портфельное управление, синхронизация со стратегическими KPI
Оптимизирующий (3%)	Проактивное управление, адаптивное целеполагание на основе ИИ	Полная цифровая экосистема, проактивные услуги	Зрелая система управления портфелем, непрерывное совершенствование

Источник: составлено автором на основе анализа материалов [8], [10], [25]

Таблица 4 – Направления повышения зрелости управления развитием в органах государственной власти

Направление	Содержание мер	Ответственный уровень	Ожидаемый эффект
Стратегическое	Синхронизация стратегий с национальными целями до 2030 года, адаптивное целеполагание	Федеральный, региональный	Повышение целостности решений
Цифровое	Переход на управление на основе данных, ИИ в аналитику и мониторинг	Минцифры, органы власти всех уровней	Рост доли проактивных услуг, сокращение бюрократии
Проектное	Портфельное управление, интеграция KPI проектов со стратегическими показателями	Проектные офисы, органы власти	Повышение результативности нацелей
Кадровое	Формирование цифровых компетенций, лаборатории управленческих инноваций	Университеты, центры компетенций	Снижение сопротивления оргкультуры

Источник: составлено автором на основе анализа материалов [10], [25], [27]

цифрового государственного управления интегрирует элементы классического бюрократического администрирования, нового государственного менеджмента и управления по целям в единую экосистему, где ключевым ресурсом становятся данные. Переход к платформенным моделям обусловлен факторами цифровизации, потребности в проактивных услугах и усложнения стратегических задач, закреплённых Указом Президента РФ от 07.05.2024 № 309.

Анализ результативности продемонстрировал устойчивую положительную динамику количественных показателей (120 млн пользователей «Госуслуг», 900 млн заказов услуг в 2025 году, рост ежедневной аудитории на 40%). Вместе с тем 42–43 место России в рейтинге EGD I ООН и преобладание органов власти на начальном и развивающемся уровнях зрелости (52%) свидетельствуют о разрыве между масштабом инвестиций и качественными характеристиками управленческой трансформации.

Разработанная классификация уровней зрелости позволила установить, что эффективное управление развитием требует синергии стратегического целеполагания, цифровизации административных процессов и проектного подхода. Предложенная система из четырёх направлений (стратегическое, цифровое, проектное, кадровое) обеспечивает целостный контур совершенствования управленческих практик, адаптированный к реализации национального проекта «Экономика данных и цифровая трансформация государства» на 2025–2030 годы и национальных целей развития РФ.

Список источников:

1. Osborne D., Gaebler T. *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit Is Transforming the Public Sector*. – Reading, MA: Addison-Wesley, 1992. – 405 p.
2. Каплан Р. С., Нортон Д. П. *Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию*. – М.: Олимп-Бизнес, 2003. – 320 с.
3. Друкер П. Ф. *Практика менеджмента*. – М.: Вильямс, 2007. – 400 с.
4. Барабашев А. Г. *Эволюция государственной службы России: итоги десятилетия (2000–2010)*. – М.: НИУ ВШЭ, 2013. – 64 с.
5. Васильев А. И., Прокофьев С. Е. *Организация проектного управления в органах государственной власти // Управленческие науки*. – 2016. – № 2. – С. 44–52.
6. Петров А. М., Марков В. А. *Национальный проект «Экономика данных и цифровая трансформация государства»: от концепции к реализации // Экономические науки*. – 2024. – Т. 239. – № 10. – С. 175–186.
7. Вебер М. *Хозяйство и общество:*

очерки понимающей социологии. – М.: НИУ ВШЭ, 2016. – 448 с.

8. Якимов М. Н. *Проектное управление в государственном секторе: зарубежный опыт и российская практика // Вестник Пермского университета. Политология*. – 2019. – № 3. – С. 120–134.

9. Сланченко А. Ю. *Оценка влияния внедрения проектного управления в органах государственной власти Российской Федерации на показатели результативности и эффективности их работы // Вестник Академии знаний*. – 2020. – № 4. – С. 340–347.

10. Плешивцев А. В. *KPI в органах государственной власти: проблемы и перспективы // Диалог*. – 2025. – № 15. – С. 1–12.

11. Дзгоев В. Д. *Лаборатории инноваций в государственном и муниципальном управлении // Бюджет*. – 2025. – № 12. – С. 58–63.

12. Указ Президента РФ от 07.05.2024 № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года». URL: <https://www.zakonrf.info/ukaz-prezident-rf-309-07052024/> (дата обращения: 13.05.2026).

13. *Ведомости*. Путин подписал указ о национальных целях развития России до 2030 года. 07.05.2024. URL: <https://www.vedomosti.ru/politics/articles/2024/05/07/1036046-putin-podpisal-ukaz> (дата обращения: 13.05.2026).

14. Правительство России. *Национальный проект «Экономика данных и цифровая трансформация государства»*. URL: <http://government.ru/rugovclassifier/923/about/> (дата обращения: 13.05.2026).

15. TAdviser. *Экономика данных и цифровая трансформация государства (национальный проект)*. URL: <https://www.tadviser.ru/> (дата обращения: 13.05.2026).

16. ComNews. *ООН отнесла Россию на 43 место в мировом рейтинге электронных правительств*. 23.09.2024. URL: <https://www.comnews.ru/content/235325/2024-09-23/2024-w39/1008/oon-ottesnila-rossiyu-43-mesto-mirovom-reytinge-elektronnykh-pravitelstv> (дата обращения: 13.05.2026).

17. РИА Новости. *Число пользователей «Госуслуг» достигло 120 миллионов человек*. 15.12.2025. URL: <https://ria.ru/20251215/chislo-2062075017.html> (дата обращения: 13.05.2026).

18. Минцифры РФ. *Ежедневная аудитория портала «Госуслуги» составила 14 млн человек в 2025 году*. URL: <https://digital.gov.ru/> (дата обращения: 13.05.2026).

19. Рамблер. *900 млн запросов: итоги 2025 года для портала «Госуслуги»*. 28.01.2026. URL: <https://news.rambler.ru/>

tech/55949237-900-mln-zaprosov-itogi-2025-goda-dlya-portala-gosuslugi/ (дата обращения: 13.05.2026).

20. РИА Новости. Правительство планирует внедрять ИИ в госуправление, заявил Григоренко. 06.02.2026. URL: <https://ria.ru/20260206/grigorenko-2072705428.html> (дата обращения: 13.05.2026).

21. Эксперт. Владимир Путин создал комиссию по развитию ИИ. 26.02.2026. URL: <https://expert.ru/news/vladimir-putin-sozdal-komissiyu-po-razvitiyu-ii/> (дата обращения: 13.05.2026).

22. TAdviser. Искусственный интеллект в государственном управлении. URL: <https://www.tadviser.ru/> (дата обращения: 13.05.2026).

23. Editorum. Искусственный интеллект в государственном управлении: ключевые проблемы и перспективы применения. 01.04.2025. URL: <https://rusjm.ru/ru/nauka/article/95536/view> (дата обращения: 13.05.2026).

24. РАНХиГС ИГСУ. Национальный проект «Экономика данных и цифровая трансформация государства» 2025–2030: цели, федеральные проекты и изменения в госуправлении. 10.12.2025. URL: <https://digitalstateranepa.ru/articles/obshchie/natsionalnyy-proekt-ekonomika-dannykh-i-tsifrovaya-transformatsiya-gosudarstva-2025-2030-tseli-feder/> (дата обращения: 13.05.2026).

25. РАНХиГС. Цифровая зрелость государственного управления: гайд 2025. URL: <https://digitalstateranepa.ru/articles/obshchie/tsifrovaya-zrelost-gosudarstvennogo-upravleniya-kak-otsenit-i-povysit-effektivnost/> (дата обращения: 13.05.2026).

26. Ведомости. В Москве состоится первый Международный конгресс государственного управления. 18.12.2025. URL: https://www.vedomosti.ru/press_releases/2025/12/18/v-moskve-sostoitsya-pervii-mezhdunarodnii-kongress-gosudarstvennogo-upravleniya (дата обращения: 13.05.2026).

27. Ведомости. Будущее управления — новые идеи, инструменты, адаптивность и гибкость. 26.11.2025. URL: https://www.vedomosti.ru/press_releases/2025/11/26/buduschee-upravleniya-novie-idei-instrumenti-adaptivnost-i-gibkost (дата обращения: 13.05.2026).

28. Совет Федерации. О результатах реализации Основ государственной политики регионального развития Российской Федерации на период до 2025 года и направлениях дальнейшего совершенствования. 14.02.2025. URL: <http://www.council.gov.ru/activity/activities/roundtables/164257/> (дата обращения: 13.05.2026).

УДК 005.7

ПОПКОВА ДИАНА ЕВГЕНЬЕВНА,
Магистрант, Кафедра общего и проектного менеджмента
Факультета «Высшая школа управления»
Финансовый университет при Правительстве РФ

POPKOVA DIANA EVGENIEVNA,
Master's Student, Department of General and Project Management
Faculty of the Higher School of Management
Financial University under the Government of the Russian Federation

ИЗМЕНЕНИЕ КОММУНИКАЦИИ В МАЛОМ БИЗНЕСЕ – ПЕРЕХОД К ЦИФРОВОМУ ВЗАИМОДЕЙСТВИЮ

Аннотация: В данной статье рассматривается актуальный вопрос в современном малом бизнесе – необходимость перехода к онлайн-взаимодействию. Для получения практического результата был проведен опрос среди 6 руководителей, которые выделили плюсы и минусы цифровой коммуникации в своих компаниях. Результатом проведения опроса стало формирование основ для реализации правильного подхода интеграции онлайн и оффлайн каналов в деятельность организации. Можно использовать метод опроса сотрудников для определения их потребностей, а также провести практическое тестирование наиболее часто используемых платформ онлайн-коммуникаций. Следовательно, основной вывод исследования - только при правильном подходе со стороны руководителя и грамотном сочетании нескольких каналов взаимодействия переход к цифровому общению позволит эффективнее и результативнее коммуницировать сотрудникам в малом бизнесе.

Ключевые слова: онлайн-коммуникации, цифровое общение, малый бизнес, опрос, эффективность, результативность.

CHANGING SMALL BUSINESS COMMUNICATIONS - SHIFTING TO DIGITAL INTERACTION

Abstract: This article examines a pressing issue facing modern small businesses: the need to transition to online

interaction. To obtain practical results, a survey was conducted among six executives, who identified the pros and cons of digital communication within their companies. The survey provided a foundation for implementing the right approach to integrating online and offline channels into organizational activities. Employee surveys can be used to determine their needs, as well as practical testing of the most commonly used online communication platforms. Therefore, the main conclusion of the study is that only with the right approach from management and a competent combination of multiple interaction channels will the transition to digital communication enable more effective and efficient employee communication in small businesses.

Keywords: online communications, digital communication, small business, survey, efficiency, effectiveness.

Взаимодействие между сотрудниками внутри компании является важным звеном повышения всей эффективности ее работы. Более того, бизнес-коммуникации можно считать необходимым условием для улучшения рабочих процессов, так как с их помощью происходит качественный обмен необходимой информацией, в результате которого каждый сотрудник дает необходимый результат организации.

Сама по себе коммуникация представляет собой процесс обмена информацией между людьми с целью достижения какого-либо результата [9]. Традиционно в компаниях руководитель распределяет задачи между отделами, в которых сотрудникам необходимо достигать поставленной цели коммуницируя между собой. При этом чем эффективнее налажена коммуникация, тем быстрее решаются поставленные задачи.

В современном мире многие компании перешли на удаленный формат работы, либо же просто изменили привычный формат взаимодействия (некоторые сотрудники работают в офисе, а другие удаленно). Это создало острую необходимость к переходу на цифровые каналы связи в мессенджерах, так как решение вопросов по телефону снижало организационную эффективность (задачи забывали, не понимали требований и так далее).

Цель исследования – проанализировать переход к цифровой коммуникации в цифровом бизнесе и определить, с помощью каких шагов это можно сделать наиболее эффективно.

Основной исследовательский вопрос – действительно ли переход на цифровые способы взаимодействия позволяет эффективнее и результативнее коммуницировать сотрудникам в малом бизнесе?

Проблема работы заключается в том, что не всегда полный переход к онлайн-взаимодействию обеспечивает увеличение продуктивности работы. В таком случае важен правильный подход со стороны руководства компании. Важно разобраться в том, как правильно обеспечить переход к использованию средств онлайн-коммуникации.

Для начала рассмотрим возможные циф-

ровые каналы взаимодействия между сотрудниками в компании. Среди основных из них можно выделить:

1) Telegram/MAX. Здесь создаются общие чаты и группы по отделам, закрепляются важные сообщения, происходит привычное для сотрудников взаимодействие. Это наиболее стандартный способ общения, который позволяет быстро получать информацию и хранить ее в удобном месте (в данном случае нет необходимости записывать задачи в заметки, так как всё видно в мессенджере).

2) СберCRM, AmoCRM. Это специализированные приложения, которые позволяют не только собирать данные о клиентах, но и взаимодействовать внутри команды. Как это происходит? В интерфейсе CRM-системы есть возможность распределять задачи, а также общаться по интересующим вопросам. Суть работы похожа на первый вариант, однако имеет более профессиональный стиль и помогает более эффективно организовать работу.

3) Trello – инструмент подходящий для проектных задач. Помогает организовать задачи по уровню срочности, назначить ответственных лиц, вносить изменения в ход работы.

На следующем рисунке можно наглядно рассмотреть пример работы Trello (Рис.1):

4) Битрикс24 – еще один популярный CRM-сервис, с помощью которого можно распределять задачи, следить за их выполнением, взаимодействовать с сотрудниками и коллегами.

Рассматривая существующие системы взаимодействия, хотелось бы отметить, что сейчас действительно много удобных инструментов для цифрового общения в компании. Каждая компания может самостоятельно выбрать подходящий способ взаимодействия и оценить его эффективность в своей работе, так как каждый описанный инструмент имеет доступную цену и достаточно понятную инструкцию к работе.

Для более углубленного изучения вопросы мною было опрошено 6 знакомых руководителей малого бизнеса. Результаты интервью представлены в следующей таблице (Табл.1):

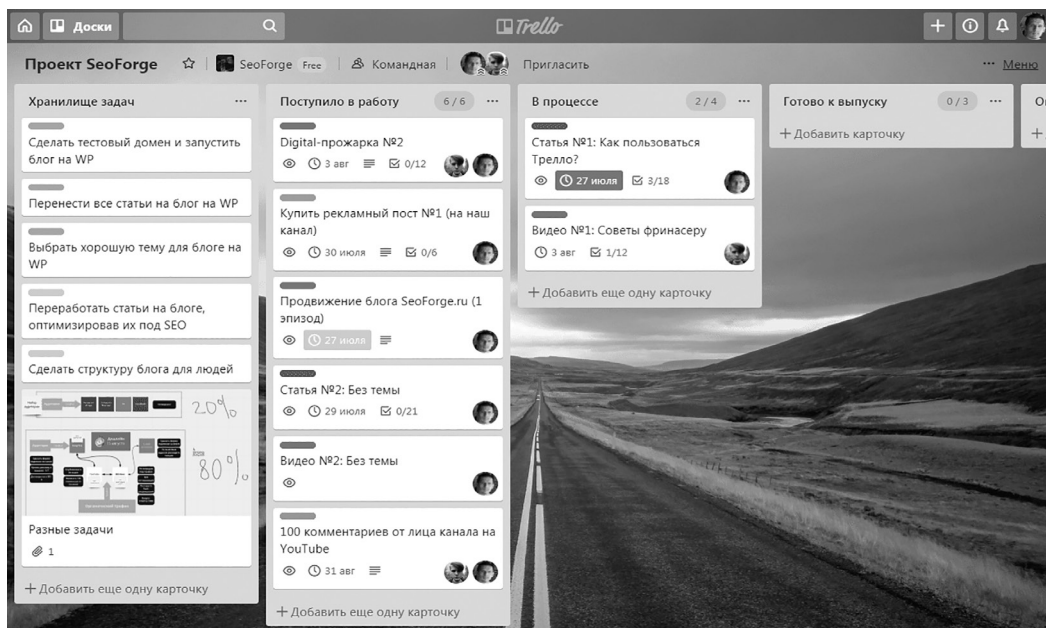


Рис. 1. Пример работы в приложении Trello
Основной принцип работы – методология Kanban, которая позволяет перемещать задачи по выбранным столбцам (в примере на рисунке это «хранилище задач», «поступление в работу», «в процессе», «готово к выпуску») [8].

Таблица 1.
Опрос руководителей малого бизнеса

Руководитель	1	2	3	4	5	6
Сфера деятельности	Оптовые продажи	Продажа на маркет-плейсах	Оптовые продажи	Сдача в аренду спецтехники	Розничная торговля	Розничная торговля
Вопрос 1. Сколько сотрудников в вашей компании?	11	18	6	9	11	10
Вопрос 2. Используете ли вы цифровые каналы взаимодействия? Если да, то какие?	Ведем CRM-систему и там небольшая переписка, в основном общение лично	Есть группа в Телеграмм, там все задачи и коммуникация + созвоны в Zoom	Решаем некоторые вопросы в Телеграмм	Привыкли общаться лично, задачи распределяются по телефону	Переписка с сотрудниками в МАХ, там ведется учет и анализ работы	CRM-система и свой канал для взаимодействия в Телеграмм, МАХ, Ватсап
Вопрос 3. Какие плюсы и минусы вы бы выделили при цифровом взаимодействии с сотрудниками?	Сложно понять, насколько точно и ясно воспринята информация	Намного удобнее, сокращает время обработки задач	Привыкли общаться оффлайн, поэтому так намного лучше и эффективнее	Сообщение может не дойти (особенно в современных реалиях), что создает необходимость личного общения	Письменная форма коммуникации позволяет не отвлекаться от других задач	Скорость принятия решений быстрее, координация эффективнее

ПОСТАВЛЕННАЯ ЗАДАЧА

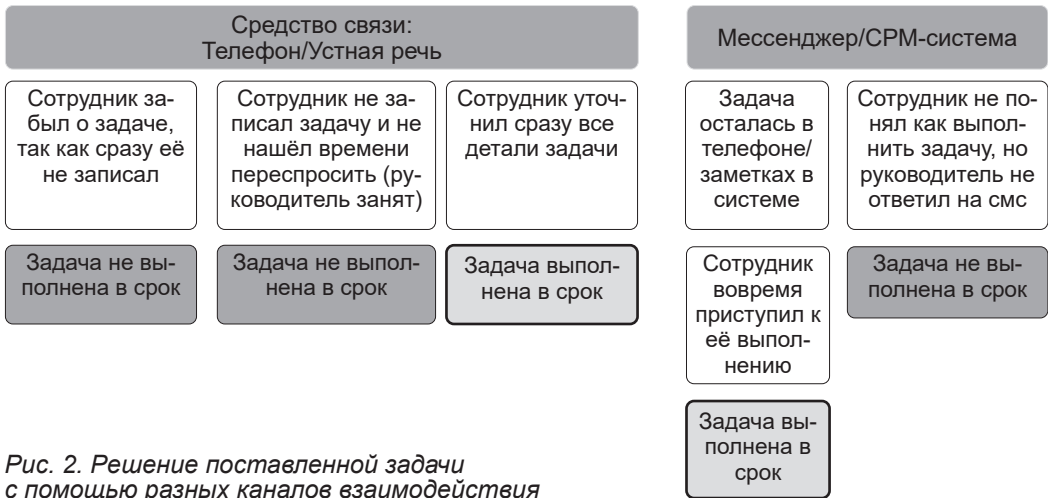


Рис. 2. Решение поставленной задачи с помощью разных каналов взаимодействия

В ходе проведения такого небольшого интервью, было выявлено, что даже для малого бизнеса (в котором количество сотрудников 6-18 человек), цифровые средства связи действительно помогают наладить коммуникации и снизить недопонимания, а также ускоряют время выполнения целей и задач. При этом многие руководители отмечают, что привыкли общаться лично и по возможности выбирают именно такой канал взаимодействия.

Рассмотрим небольшую схему, которая в простой форме показывает работу офлайн и онлайн-взаимодействия (Рис.2): При этом в результате проведённого анализа, возникла новая проблема - многие руководители отмечали, что намного привычнее и эффективнее личная беседа, так как сотрудник может напрямую задать интересующего вопрос, а также при личном взаимодействии можно совместно решить какую-то проблему.

В таком случае переписка в мессенджере создает некоторые барьеры в общении. Психологи интерпретируют барьеры в общении как определенные препятствия, из-за которых получаемая информация может искажаться, а коммуникация практически полностью блокироваться. Например, среди барьеров в общении можно выделить следующие [8]:

- Влияние эмоций, стресса, наличие гнева или слишком сильной радости;
- Различия в культурных особенностях собеседников;
- Недоверие или неприязнь;
- Разный социальный статус собеседников (руководитель и подчиненный).

Это создает основу для того, чтобы не на 100% быть уверенным в эффективности цифрового общения, но и не забывать про привычные нам офлайн взаимодействия. При этом это касается как общения между сотрудниками, так и взаимодействию с клиентами. Чаще всего эффективнее встретиться лично или же пообщаться по телефону [5]. Чаще всего именно личное взаимодействие помогает снижать возможные коммуникационные барьеры и тем самым выстраивать более продуктивное общение.

Говоря о личном взаимодействии, стоит отметить, что в данном случае задействованы невербальные способы общения. Невербальное общение – коммуникация на бессознательном уровне с помощью мимики, жестов, взглядов и интонации [7]. Многие психологи и социологи отмечают высокую эффективность такого общения и не согласны с полным переходом на цифровое взаимодействие.

Исходя из этого, можно утверждать, что наиболее эффективное общение или же коммуникация в бизнесе должна сочетать в себе все имеющиеся каналы взаимодействия. Руководитель компании должен уметь сочетать стиль общения в команде, наладить правильную коммуникацию и распределить все зоны ответственности в правильные каналы взаимодействия.

Как же определить правильный подход? Нет смысла сразу внедрять новые тренды и повторять за компаниями-конкурентами без анализа внутренней среды компании. Чтобы понять, какие цифровые каналы будут эффективнее интегрированы в работу,

можно использовать метод тестирования и опроса сотрудников.

Опрос сотрудников будет включать вопросы, направленные на поиск мотива и потребности в онлайн-взаимодействии. Если большинству работников такой способ действительно удобнее, то можно перейти к этапу тестирования.

Возможные вопросы для проведения тестирования:

1) Насколько удобен для вас формат общения с коллегами внутри компании?

2) Какие каналы взаимодействия с коллегами вы используете в своей работе?

3) Расставьте в формате приоритета следующие каналы общения: личное взаимодействие, онлайн-переписка, телефонный звонок;

4) Насколько для вас комфортно общение в мессенджерах?

Тестирование онлайн-платформ включает выбор необходимых каналов коммуникации и пробный период, например, месяц использования в компании. По итогам формулируется план для перехода на новые каналы взаимодействия, либо же сохранение существующих способов общения.

При этом важно следовать следующим принципам, чтобы получить максимально полезный результат тестирования онлайн-платформ:

- Избегать чрезмерного количества информации в мессенджерах, чтобы не потерять важные данные;

- Тестировать по одному-два каналу связи, чтобы не запутаться;

- Выстроить правильный баланс, так как не всегда правильно полностью переходить на онлайн-общение (здесь каждый руководитель выбирает свой уровень баланса).

Можно сделать вывод, что только ситуативный подход и использование тестирования поможет руководителю наладить правильную коммуникацию в компании, в которой каждый сотрудник сможет чувствовать себя комфортно, а эффективность и результативность работы организации увеличится [4]. В данном случае тестирование – самый оптимальный подход к пониманию того, насколько цифровые коммуникации необходимы той или иной компании. Всегда стоит попробовать что-то новое и при необходимости обучиться новым навыкам, если это поможет работать быстрее и продуктивнее.

Исходя из полученной информации стоит вернуться к поставленному изначально исследовательскому вопросу – действительно ли переход на цифровые способы взаимодействия позволяет эффективнее и результативнее коммуницировать со-

трудникам в малом бизнесе? Только при правильном подходе со стороны руководителя и грамотном сочетании нескольких каналов взаимодействия такой переход позволит эффективнее и результативнее коммуницировать сотрудникам в малом бизнесе. Всё индивидуально и каждый сам выбирает удобный способ исходя из личного опыта и обратной связи всех заинтересованных лиц.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Абросимова А. А., Климова Е. З., Формирование и развитие цифровой экосистемы современного предприятия // *Экономика и бизнес: теория и практика*. 2020. № 7 (65). С. 6-10. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=43791053>

2. Ермолина А. А., Тимшин В. А. Исследование эффективности онлайн-каналов коммуникации // *Общество. Наука. Инновации*. 2018. № 1. С. 1233-1249. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=35151991>

3. Крылов А. Н., Кузина Г. П., Голышкова И. Н., Язынцев Р. А. Повышение эффективности бизнес-коммуникаций на основе использования digital-каналов // *Вестник университета*. 2019. № 6. С. 19-26. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=38219721>

4. Осетрова Е. В. Устный канал как канал массовой коммуникации // *Язык и социальная динамика*. 2011. Т. 1, № 11. С. 35-42. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=22885425>

5. Сидорова Е. А. Offline-каналы взаимодействия с потребителем в сфере розничной торговли // *Инновации и инвестиции*. 2019. №3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/offline-kanal-y-vzaimodeystviya-s-potrebitелеm-v-sfere-rozничnoy-torgovli> (дата обращения: 16.06.2026).

6. Собирова Наргиза Нумонжоновна НЕВЕРБАЛЬНАЯ КОММУНИКАЦИЯ // *Проблемы Науки*. 2021. №5-2 (162). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/neverbalnaya-kommunikatsiya-1> (дата обращения: 10.06.2026).

7. Соколов, А.В. Общая теория социальной коммуникации: учеб. пособие. - СПб.: Изд-во Михайлова В.А., 2002 г. - 461 с. URL: https://elib.manas.edu.kg/book/5959-Obschaya_teoriya_sotsialnoy_kommunikatsii_Sokolov.pdf

8. Сорокина Дарья Борисовна Основные подходы к пониманию феномена «барьеры общения» в психологической науке // *Мир науки. Педагогика и психология*. 2017. №3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osnovnye-podhody-k-ponimaniyu-fenomena-barieri-obshcheniya-v-psihologicheskoy-nauke> (дата обращения: 11.06.2026).

9. Управлять потоками задач, а не тонуть в них: что такое Kanban-методология – Электронный источник URL: <https://practicum.yandex.ru/blog/metodologiya-kanban/> (Дата обращения: 15.06.2026).

10. Якупов Павел Вячеславович Коммуникация: определение понятия, виды

коммуникации и ее барьеры // Вестник ГУУ. 2016. №10. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kommunikatsiya-opredelenie-ponyatiya-vidy-kommunikatsii-i-ee-barieri> (дата обращения: 16.06.2026).

УДК 339.7:337.64

СИНДАРОВА Ганджина Шамильевна*,
кандидат экономических наук,
Москва
ganasindarova@gmail.com

SINDAROVA Gandzhina Shamilievna*,
candidate of economics,
Moscow

ОНТОЛОГИЯ ДОЛЛАРОВОГО ДОМИНИРОВАНИЯ: СИМБИОЗ ЧАСТНОГО ТРАНСНАЦИОНАЛЬНОГО И СУВЕРЕННОГО КАПИТАЛА В УСЛОВИЯХ ТРАНСФОРМАЦИИ СОВРЕМЕННОЙ МИРОВОЙ ВАЛЮТНО-ФИНАНСОВОЙ СИСТЕМЫ

Аннотация: В статье рассматриваются адаптационные свойства доллара США в условиях трансформации современной мировой валютно-финансовой системы. Исследуются процессы симбиоза интересов транснационального капитала и суверенных государств, а также механизмы сохранения международной роли доллара в условиях дедолларизационных тенденций.

Ключевые слова: доллар США, МВФС, дедолларизация, транснациональный капитал, международные резервы, внешняя задолженность.

96

THE ONTOLOGY OF DOLLAR DOMINANCE: THE SYMBIOSIS OF PRIVATE TRANSNATIONAL AND SOVEREIGN CAPITAL IN THE CONTEXT OF THE TRANSFORMATION OF THE MODERN GLOBAL MONETARY AND FINANCIAL SYSTEM

Abstract: The article examines the adaptive properties of the US dollar in the context of the transformation of the modern international monetary and financial system. The processes of interaction between transnational capital and sovereign states, as well as the mechanisms for maintaining the international role of the dollar amid dedollarization trends, are analyzed.

Keywords: US dollar, international monetary system, dedollarization, transnational capital, international reserves, external debt.

В современных условиях активно развивается научная дискуссия о проблемах диверсификации существующей мировой валютно-финансовой системы (далее МВФС), и в связи с этим особую актуальность имеет исследование факторов, которые позволяют доллару сохранять доминирующее положение, а также трансформировать формы своего участия в международном обмене на базе адаптивных свойств.

Доллар США, несмотря на кризисы, через которые он и его эмитент проходят, несмотря на санкции в отношении ряда стран мира, что по внешней видимости должно было бы стимулировать отказ от его ис-

пользования, несмотря на развитие альтернативных платёжных систем и появление новых центров в мировой экономике, продолжает занимать ключевые позиции в современной мировой валютно-финансовой системе. Также несмотря на некоторую полицентричность современной МВФС, представленную региональными блоками евро или юаня, имеющими ограниченную долю в международной торговле, международном кредите и прямых иностранных инвестициях, сохраняется своего рода безальтернативность, поскольку ни евро, ни юань не в состоянии выполнять функции, возложенные на доллар. Среди валютных блоков ведущую позицию занимает долла-

* Научный руководитель: Жариков Михаил Вячеславович, д.э.н., доцент кафедры Мировой экономики и мировых финансов Финансового университета; mvzharikov@fa.ru

Scientific supervisor: Mikhail V. Zharikov, Doctor of Economics, Associate Professor of the Department of World Economics and World Finance at the Financial University; mvzharikov@fa.ru

ровый блок, который держится на основе симбиоза межгосударственных отношений, интересов транснационального капитала, международных валютно-финансовых и экономических организаций, а также военно-политических альянсов и особых отношений стран-союзников [2, с. 18].

МВФС трансформируется от преимущественно межправительственного конструкта к системе, в которой всё более заметную роль играет взаимодействие и симбиоз частного транснационального капитала и капитала суверенных государств. На этой основе предложена авторская интерпретация новой конфигурации МВФС, раскрыта роль доллара США и обоснована его адаптивность к изменениям в современной мировой экономике на рисунке 1. Установлено, что стремление государств к повышению финансовой самостоятельности и снижению зависимости от институтов Бреттон-Вудской системы объективно сочетается с интересами транснационального капитала, заинтересованного в расширении кредитных и инвестиционных потоков. В результате формируется новая логика организации мировой валютно-финансовой системы, в рамках которой государственный и частный капитал действуют не изолированно, а во взаимосвязанной конфигурации или симбиозе. На рисунке 1 была дополнена классификация Л. Н. Красавиной по ряду критериев и пришли к выводу о новых этапах МВФС как переходной и новой [1, с. 67].

С учетом нарастания политических и санкционных противоречий долларовая система продолжает воспроизводить себя через

частные и квазичастные формы глобального финансового взаимодействия. Это позволяет утверждать, что современная МВФС сохраняет устойчивость не только за счёт политико-институциональной поддержки США, но и за счёт глубокой встроенности доллара в мировые финансы.

На рисунке 2 на основе базы данных МВФ и Всемирного банка дана характеристика и структура внешней задолженности развивающихся стран. При анализе было выявлено, что в структуре долговых обязательств наиболее весомое место нередко занимают именно частные кредиторы. Особый интерес представляют страны, которые декларируют стремление к дедолларизации, однако в их долговой структуре сохраняется высокая доля частного внешнего кредита [6]. Именно это противоречие стало основанием для гипотезы о том, что роль доллара сегодня воспроизводится не только через институты Бреттон-Вудской системы, но и через симбиоз частного транснационального капитала. В Китае она достигает 83,5%, в ЮАР — 79,7%, в Бразилии — 71,0%. Именно это эмпирическое наблюдение стало отправной точкой исследования. Здесь проявляется не частная статистическая особенность, а более глубокий системный сдвиг. Это позволило перейти от описания структуры долга к формулировке теоретической гипотезы о симбиозе интересов суверенных государств и частного транснационального кредита. Таким образом, даже в условиях дедолларизационной риторики сохраняются механизмы воспроизводства роли доллара. Следовательно, значение доллара

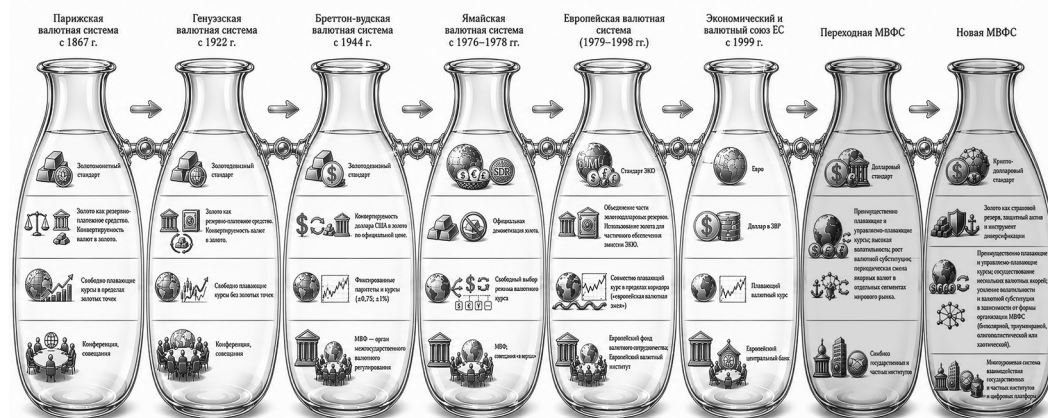


Рисунок 1 – Формы трансформации современной мировой валютно-финансовой системы.

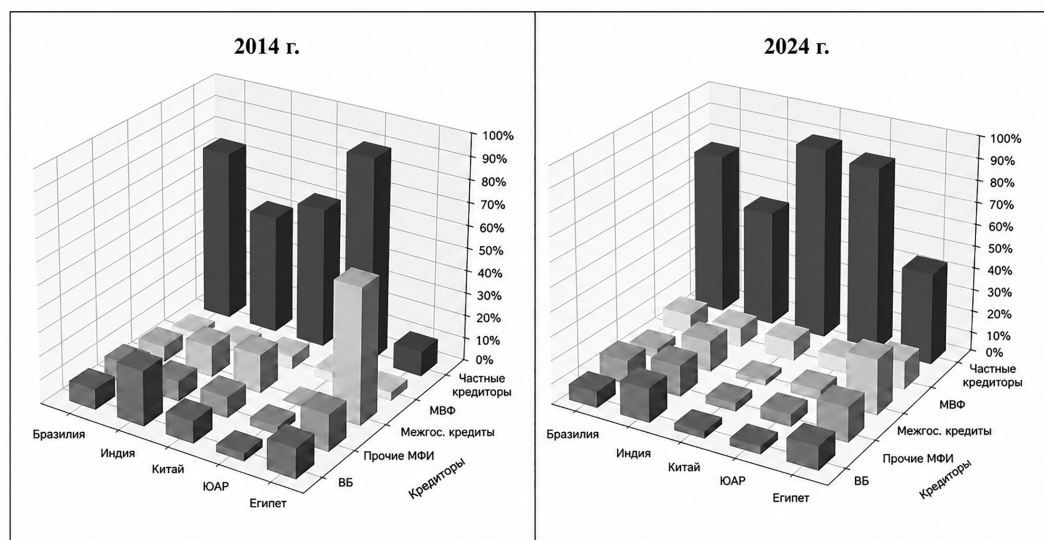


Рисунок 2 – Структура внешнего долга некоторых развивающихся стран в разрезе кредиторов за 2014 и 2024 гг., %

Примечание – Составлено автором на основе базы данных МВФ (International Financial Statistics) и Всемирного банка (World Development Indicators). URL: <https://www.imf.org/en/Data> (дата обращения: 15.05.2025); <https://databank.worldbank.org/source/world-development-indicators> (дата обращения: 15.05.2025).

сегодня поддерживается не только официальными институтами, но и частными каналами транснационального кредитования.

В современных условиях сложилась глобальная сеть частного долларо-вого кредита, которая демонстрирует, что долларовое посредничество вышло за пределы формальных межгосударственных механизмов и опирается на инфраструктуру транснациональных банков, финансовых рынков, расчётных каналов и инвестиционных связей. Трансформация современной мировой валютно-финансовой системы от межгосударственного конструкта к симбиозу государственных и частных интересов заставила сам доллар адаптироваться к этому вызову современности [4].

МВФС как часть глобального экономического пространства способна изменять отдельные элементы своей структуры, ликвидировать неэффективные звенья и одновременно формировать новые, более конкурентоспособные. В этой связи сделан вывод о том, что даже в случае ослабления или трансформации традиционных институтов Бреттон-Вудской системы международное функционирование доллара не прекратится, поскольку он вышел за ее

рамки в результате накопления в различных формах транснационального и суверенного капитала и опосредования значительной части международных обменных и финансовых потоков. Устойчивость доллара проявляется не только институциональной поддержкой, но и его укоренением в глобальной финансовой инфраструктуре. На рисунке 3 отображена структура международных резервов по компонентам.

Падение именно доли доллара в составе совокупных суверенных активов, что рассматривается специалистами в качестве индикатора падения использования и роли доллара в МВФС. Однако согласно анализу, доля доллара в глобальных резервах не является достаточным показателем характеристики реальной позиции доллара в мире. Это объясняется тем, что статистика МВФ по составу официальных резервов публикуется в виде усредненных показателей, рассчитанных методом гармонической средней. Такой метод, с одной стороны, маскирует изменения в составе резервов отдельных стран. С другой стороны, он не позволяет понять реальные сдвиги в предпочтениях использования (неиспользования) доллара в качестве резервного актива [3].

Действительно, после распада Бреттон-Вудской системы доля доллара в резервах центральных банков упала с 85% в 1970 г. до 47% к 1990 году. Однако после этого доля доллара выросла и к началу XXI века составила 70%. После глобального финансового кризиса она стала вновь падать и к 2025 году достигла 58%, что выше минимума 1990 года на 10%. Доля других валют по графику развивается практически в боковом тренде. На этом же слайде показана структура международных резервов стран БРИКС, где доллар занимает весомое положение. Например, в ЗВР Бразилии в 2025 г. на долю гособлигаций США приходился 61% [8; 7].

Также мы считаем, что доля в глобальных резервах не является достаточным показателем характеристики реальной позиции доллара в мире. Это объясняется тем, что МВФ дает только средний показатель доли доллара ЗВР по всем странам. Статистика ЗВР отдельных стран по

валютному составу МВФ не публикуется по причине конфиденциальности. Она таким образом маскирует изменения в составе резервов отдельных стран, разводя долларовые резервы на все страны вместе, и не позволяет понять реальные сдвиги в предпочтениях – использовать или не использовать доллар в качестве резервного актива.

Это означает, что несмотря на политику дедолларизации, официально декларируемую в странах БРИКС, эти процессы не приводят к утрате долларом системообразующих позиций. Статистика золотовалютных резервов показывает, что не все страны готовы отказаться от доллара. Они продолжают держать его в своих официальных резервах, за исключением, например, России, которая вынуждена искать альтернативы из-за санкций.

Так, относительное снижение доли доллара в составе валютных резервов может быть связано с усилением волатильности



Рисунок 3 - Структура международных резервов по компонентам [5].

Источник: составлено автором по данным Международного валютного фонда: Currency Composition of Official Foreign Exchange Reserves (COFER). URL: <https://data.imf.org>; Всемирного золотого совета (World Gold Council). URL: <https://www.gold.org> (дата обращения: 01.05.2026).

долларовых активов и поисков «тихих гаваней». увеличение или снижение долларового компонента в резервах могут вызываться меркантильными соображениями их диверсификации за счет глобального разнообразия финансовых инструментов и обуславливаются поисками наиболее доходных из них [9].

На этой основе делается вывод о том, что падение доли доллара в резервах не происходит одновременно по всем странам и не превращается в систему, за некоторыми исключениями. Например, Россия и Швейцария производят существенные изменения в составе резервов. В России они связаны с геополитикой, а в Швейцарии – со спекуляцией, низкими налогами и поисками благоприятных условий конвертации разных видов и типов активов.

В ходе анализа также высказывается мнение о том, что в одних ситуациях геополитические риски заставляют некоторые страны увеличивать долю доллара в своих резервах, исходя из соображений национальной безопасности. А в других странах и ситуациях, наоборот, приоритет отдается меркантильным интересам. Также есть случаи, когда снижение доли доллара в резервах отдельных стран связано с бессмысленностью дальнейшей диверсификации, поскольку, чем больше разнообразие активов, тем выше издержки управления ликвидностью [10].

Трансформация МВФС происходит также вследствие появления мощных региональных валютно-финансовых центров и крупных развивающихся стран, включая Китай или Индию. Они благодаря росту своей роли в современной мировой экономике стали оказывать влияние на частный транснациональный капитал, пытаться регулировать и контролировать его, отчего объективно сформировался симбиоз государственных и частных интересов. Эти мощные суверенные государства начали проводить официальную кампанию по дедолларизации своих экономик и внешнеэкономических связей с основными партнерами. Однако эти процессы не привели к утрате долларом системообразующих позиций, а, напротив, продемонстрировали его способность перераспределять и модифицировать формы своего международного присутствия. Так, статистика золотовалютных резервов показывает, что не все эти страны готовы отказаться от доллара, продолжают держать его в своих официальных резервах, за исключением России,

которая вынуждена искать альтернативы в связи с международными финансовыми санкциями.

Список источников:

1. Красавина Л. Н. *Международные валютно-кредитные и финансовые отношения : учебник*. – Москва : Юрайт, 2024.
2. Жариков М. В. *Трансформация мировой валютно-финансовой системы в условиях глобальной нестабильности // Финансы: теория и практика*. – 2023. – Т. 27 – № 5. – С. 18–32.
3. Eichengreen B. *Exorbitant Privilege: The Rise and Fall of the Dollar and the Future of the International Monetary System*. – New York : Oxford University Press, 2011.
4. Cohen B. J. *Currency Power: Understanding Monetary Rivalry*. – Princeton : Princeton University Press, 2015.
5. International Monetary Fund. *Currency Composition of Official Foreign Exchange Reserves (COFER)*. URL: <https://data.imf.org> (дата обращения: 01.05.2026).
6. World Bank. *International Debt Statistics 2025*. URL: <https://www.worldbank.org> (дата обращения: 15.05.2026).
7. World Gold Council. *Gold Demand Trends and Official Gold Reserves Statistics*. URL: <https://www.gold.org> (дата обращения: 15.05.2026).
8. Bank for International Settlements. *BIS Quarterly Review: International Banking and Financial Market Developments*. URL: <https://www.bis.org> (дата обращения: 10.05.2026).
9. Tooze A. *Crashed: How a Decade of Financial Crises Changed the World*. – New York : Viking, 2018.
10. Prasad E. *The Dollar Trap: How the U.S. Dollar Tightened Its Grip on Global Finance*. – Princeton : Princeton University Press, 2014.

СИЛАНТЬЕВА Анна Сергеевна*,
студентка группы ГМУ22-8
Высшей школы управления
Финансового университета при Правительстве
Российской Федерации,
Москва

SILANTEVA Anna Sergeevna*,
student of group GMU22-8
Higher School of Management
Financial University under the Government
of the Russian Federation,
Moscow

GR КАК ИНСТРУМЕНТ ПОВЫШЕНИЯ ИНВЕСТИЦИОННОЙ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ РЕГИОНА: МЕХАНИЗМ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ ВЛАСТИ И БИЗНЕСА В СИСТЕМЕ РЕГИОНАЛЬНОГО ИНВЕСТИЦИОННОГО СТАНДАРТА

Аннотация. В статье раскрывается GR как инструмент повышения инвестиционной привлекательности региона через механизм обратной связи власти и бизнеса. На основе материалов Регионального инвестиционного стандарта, Национального рейтинга инвестиционного климата и практики работы инвестиционных комитетов обоснован GR-контур обработки запросов инвесторов. Предложенный подход позволяет рассматривать GR не как разовую коммуникацию, а как механизм выявления административных барьеров и корректировки региональных процедур.

Ключевые слова: GR, инвестиционная привлекательность, регион, бизнес, власть, инвестиционный стандарт.

GR AS A TOOL FOR INCREASING THE INVESTMENT ATTRACTIVENESS OF A REGION: A MECHANISM OF FEEDBACK BETWEEN GOVERNMENT AND BUSINESS IN THE SYSTEM OF THE REGIONAL INVESTMENT STANDARD

Abstract. The article examines GR as a tool for increasing regional investment attractiveness through feedback between government and business. Based on the Regional Investment Standard, the National Investment Climate Rating and the practice of investment committees, the author substantiates a GR feedback contour for processing investor requests. The proposed approach makes it possible to consider GR not as a one-time communication practice, but as a mechanism for identifying administrative barriers and adjusting regional procedures.

Keywords: GR, investment attractiveness, region, business, government, investment standard.

GR в региональной инвестиционной политике работает не как разовая коммуникация бизнеса с органом власти, а как управляемый канал передачи запроса инвестора в систему решений. Такая трактовка связана с Региональным инвестиционным стандартом 2.0, который включает инвестиционную декларацию, агентство развития, инвестиционный комитет, инвестиционную карту и свод инвестиционных правил [14].

Пять элементов стандарта задают место GR в региональной управленческой архитектуре. Декларация фиксирует обязательства региона, агентство развития сопровождает проект, комитет рассматривает барьеры, карта снижает информационную асимметрию, а свод правил переводит процедуры в понятный маршрут инвестора [11]. Институциональная роль GR усилилась после перехода к Региональному инвестици-

онному стандарту 3.0. С 2024 года в него добавлены механизм обратной связи с бизнесом, бережливые технологии и инвестиционные предложения [12]. В этой конструкции GR становится способом выявления повторяющихся административных барьеров [3, с. 8–20].

Механизм обратной связи получил детализацию через приказ Минэкономразвития России от 30 сентября 2021 г. № 591. В рекомендациях закреплены единый центр, рабочая группа при инвестиционном комитете, порядок рассмотрения обращений и оценка эффективности механизма [14]. Для GR это означает переход от персонального доступа к должностному лицу к маршруту, классификации и контролю запроса [8, с. 23–42]. Эмпирическая значимость подхода видна через Национальный рейтинг инвестиционного климата. В актуальной

{* Научный руководитель: Адамская Любовь Владимировна, кандидат социологических наук, доцент кафедры государственного и муниципального управления факультета «Высшая школа управления» Финансового университета при Правительстве Российской Федерации; lvadamskaya@fa.ru

* Scientific supervisor: Lyubov V. Adamskaya, Candidate of Sociological Sciences, Associate Professor of the Department of Public and Municipal Administration, Faculty of Higher School of Management, Financial University under the Government of the Russian Federation; lvadamskaya@fa.ru}

структуре он рассчитывается по 127 показателям в 8 направлениях, а Региональный инвестиционный стандарт выделен как один из субиндексов [10].

Такая методика переводит обратную связь бизнеса в измеряемый показатель. В 2024 году АСИ зафиксировало улучшение значений у 74 регионов и рост среднего интегрального индекса на 6,5 балла. Для инвестора эти данные важны тогда, когда они отражаются на сроках подключения, консультаций и прохождения процедур.

Проверка механизма обратной связи строится через сопоставление трёх групп данных: внедрения Регионального инвестиционного стандарта, Национального рейтинга инвестиционного климата и практики обработки обращений бизнеса. В 2023 году стандарт был признан внедрённым в 70 субъектах РФ, а в оценке участвовали более 3600 инвесторов с проектами стоимостью от 50 млн рублей [15].

Структура выборки показывает, что обратная связь собиралась у инвесторов на разных стадиях проекта: предынвестиционной, инвестиционной и эксплуатационной [15]. Это важно для GR, поскольку земельные, инфраструктурные и разрешительные барьеры возникают в разных административных контурах.

Обновление методологии рейтинга усилило эту логику: в перечень направлений вошли недвижимость, инженерные сети, защита бизнеса, меры поддержки, экспорт, инфраструктура, кадры и конкуренция [10]. Значит, обратная связь бизнеса влияет не только на оценку региона, но и на настройку процедур.

В 2024 году в 30 пилотных регионах началось внедрение механизма обратной связи бизнеса через платформу на портале «Госуслуги» [12]. Тематические категории включают дороги, кадры, строительство, землю, сопровождение инвестора, инженерные сети и экологию. Срок рассмотрения установлен от 5 до 30 дней в зависимости от типа обращения.

Практический пример даёт Ульяновская область. В апреле 2024 года регион представил единый канал связи с инвесторами и предпринимателями, включая телефон и электронную почту для проблемных обращений [15]. Кейс показывает прикладной формат GR: компания передаёт проблему через фиксированный канал, а качество механизма зависит от скорости реакции и способности региона видеть повторяющиеся темы обращений.

Механизм обратной связи имеет проверя-

емые параметры: охват регионов, число инвесторов, стоимость проектов, стадии реализации, категории обращений и сроки рассмотрения [12; 15]. Поэтому GR можно рассматривать как измеряемый элемент инвестиционной инфраструктуры региона [8, с. 23–42].

Практический блок строится вокруг GR-контура инвестиционной обратной связи. Его смысл состоит в переводе каждого обращения инвестора в проверяемую управленческую единицу. Обращение получает категорию, срок рассмотрения и ответственного исполнителя, а повторяющиеся проблемы передаются на инвестиционный комитет [12; 14]. Рабочая логика GR-контура включает пять операций: фиксацию обращения, присвоение категории, проверку повторяемости, передачу системного вопроса на инвестиционный комитет и изменение регламента или маршрута инвестора [14].

Данные НИУ ВШЭ показывают масштаб задачи: полный клиентский путь инвестора в среднем составляет 1200 дней, а основные издержки связаны с поиском информации, разрешительными процедурами и технологическим присоединением [8, с. 23–42].

Инвестиционные комитеты уже дают материал для такой модели. За 2021–2024 годы они рассмотрели 5 326 обращений, 70% были решены в пользу инвесторов [8, с. 23–42]. Основные темы обращений — господдержка, ресурсоснабжение, инженерная инфраструктура, земельно-имущественные отношения и сроки реализации проектов [6, с. 47–55].

Кейс ООО «Бонум» в Ростовской области показывает, как должен работать сильный GR-контур. Заводу по производству емкостных полуприцепов потребовалоськратно увеличить мощность электроснабжения. На инвестиционном комитете было согласовано взаимодействие с ПАО «Россети Юг», а технические условия открыли возможность сократить сроки технологического присоединения [8, с. 23–42]. В этом примере ценность создаёт не консультация, а управленческая сборка вокруг конкретного инфраструктурного барьера.

Отдельный блок контура связан с агентствами развития. В 2024 году условия для работы таких организаций обеспечивали 88 регионов, в агентствах числилось 2640 работников, средняя нагрузка составляла 3,78 проекта на сотрудника [8, с. 23–42]. Через агентства за 2021–2024 годы прошло 10 трлн руб. осуществлённых капитальных вложений и 21 трлн руб. планируемых вложений [8, с. 23–42]. При такой нагрузке

агентство развития должно вести не только сопровождение проектов, но и реестр повторяющихся барьеров.

Практическое ноу-хау статьи состоит в предложении использовать GR-контур как метод усиления Регионального инвестиционного стандарта. Каждое обращение бизнеса получает цифровой след, категорию, срок, ответственного исполнителя и статус результата. Повторяющиеся обращения переводятся в повестку инвестиционного комитета. После решения меняется не только положение одного инвестора, но и правило для следующих проектов [14]. Именно такая связка делает обратную связь власти и бизнеса инструментом повышения качества региональной инвестиционной политики [1, с. 51–67].

В статье GR раскрыт как рабочий инструмент региональной инвестиционной политики, а не как обычная коммуникация бизнеса с органами власти. Региональный инвестиционный стандарт закрепляет институциональную основу этой связи через инвестиционную декларацию, агентство развития, инвестиционный комитет, инвестиционную карту, свод инвестиционных правил и механизм обратной связи с бизнесом [11; 14].

Эмпирический блок показал измеримый характер обратной связи. В Национальном рейтинге инвестиционного климата используется 127 показателей по 8 направлениям, включая недвижимость, инженерные сети, защиту бизнеса, меры поддержки, экспорт, инфраструктуру, кадры и конкуренцию [10]. Значит, качество GR можно оценивать не через общие заявления, а через сроки, процедуры, обращения инвесторов и повторяемость административных барьеров.

Список источников:

1. Кадырова Г. М., Шедько Ю. Н., Преснякова Н. Г. Взаимодействие власти, бизнеса и общества как платформа по обеспечению устойчивого развития в Дальневосточном федеральном округе // *Экономика. Налоги. Право*. 2023. Т. 16, № 5. С. 51–67. DOI: 10.26794/1999-849X-2023-16-5-51-67.

2. Кириллина В. Н., Вятская Ю. А. GR-практики бизнес-образования: кейсы Москвы и Санкт-Петербурга // *Бизнес. Общество. Власть*. 2023. № 4 (50). С. 43–71. URL: [https://bov.hse.ru/article/download/30774/24584/](https://bov.hse.ru/article/download/30774/24584) (дата обращения: 27.06.2026).

3. Маслюк Н. А., Медведева Н. В. Инструментарий реализации регионального

инвестиционного стандарта нового поколения // *Власть и управление на Востоке России*. 2022. № 2 (99). С. 8–20.

4. Маслюк Н. А., Медведева Н. В. Формирование инвестиционных предложений и траектория их продвижения: региональный аспект // *Власть и управление на Востоке России*. 2025. № 1 (110). С. 68–79. DOI: 10.22394/1818-4049-2025-110-1-68-79.

5. Прямычкин В. А. Определение сущности и критериев оценки регионального инвестиционного процесса // *Вестник Евразийской науки*. 2025. Т. 17, № 5. URL: <https://esj.today/PDF/06ECVN525.pdf> (дата обращения: 27.06.2026).

6. Старовойтов Д. П. Инвестиционные декларации регионов как инструмент привлечения инвестиций // *Государственная служба*. 2022. № 6 (140). С. 47–55. DOI: 10.22394/2070-8378-2022-24-6-47-55.

7. Фролова Н. С. Инвестиционная политика в стратегическом развитии регионов: пространственный аспект // *Общество: политика, экономика, право*. 2024. № 2 (127). С. 73–79. DOI: 10.24158/per.2024.2.7.

8. Шохин А. Н., Дергачева Д. С. Роль регионального инвестиционного стандарта как инструмента активизации деятельности бизнеса // *Бизнес. Общество. Власть*. 2023. № 4 (50). С. 23–42. URL: <https://www.hse.ru/data/2024/01/26/2092370916/%D0%91%D0%9E%D0%92%2050-23-42.pdf> (дата обращения: 27.06.2026).

9. Шохин А. Н., Годило Т. С. Технологическое развитие в промышленности в процессе импортозамещения: эффективность взаимодействия бизнеса и власти // *Бизнес. Общество. Власть*. 2023. № 4 (50). С. 7–22. URL: <https://bov.hse.ru/article/download/30772/24582> (дата обращения: 27.06.2026).

10. Агентство стратегических инициатив. Национальный рейтинг состояния инвестиционного климата в субъектах Российской Федерации : официальный сайт. URL: https://asi.ru/government_officials/rating/ (дата обращения: 27.06.2026).

11. Агентство стратегических инициатив. Региональный инвестиционный стандарт : официальный сайт. URL: https://asi.ru/government_officials/rating/investment/ (дата обращения: 27.06.2026).

12. Минэкономразвития России. 30 пилотных регионов запустят систему сбора обратной связи от бизнеса в сентябре : официальный сайт. 2024. URL: [https://economy.gov.ru/material/news/30_pilotnyh_regionov_zapustyat_sistemu_sbora_](https://economy.gov.ru/material/news/30_pilotnyh_regionov_zapustyat_sistemu_sbora)

obratnoy_svyazi_ot_biznesa_v_sentyabre.html(дата обращения: 27.06.2026).

13. Минэкономразвития России. Региональный инвестиционный климат : официальный сайт. URL: https://www.economy.gov.ru/material/directions/investicionnaya_deyatelnost/investklimat/regionalnyy_investicionnyy_klimat/(дата обращения: 27.06.2026).

14. О системе поддержки новых инвестиционных проектов в субъектах Российской Федерации «Региональный инвестиционный стандарт» : приказ Минэкономразви-

тия России от 30.09.2021 № 591. Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс». URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_397302/(дата обращения: 27.06.2026).

15. Подведены итоги внедрения Регионального инвестиционного стандарта в 2023 году // Деловая Россия : официальный сайт. 2024. URL: <https://deloros.ru/press-centr/novosti/novosti-o-nas/podvedeny-itogi-vnedreniya-ris-v-2023-godu/> (дата обращения: 27.06.2026).

УДК 332.05

ШИТОВА Софья Евгеньевна*,
студент
Финансового университета
при Правительстве РФ,
Москва
ShitovaSonya@yandex.ru

SHITOVA Sofya Evgenyevna,
student
Financial University
under the Government of the Russian Federation,
Moscow
ShitovaSonya@yandex.ru

СОЦИАЛЬНАЯ ПОДДЕРЖКА СЕМЕЙ С ДЕТЬМИ В КРУПНОМ ГОРОДЕ: ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ И НАПРАВЛЕНИЯ РЕФОРМИРОВАНИЯ (НА МАТЕРИАЛАХ ГОРОДА МОСКВЫ)

104

Аннотация: в работе представлена количественная оценка результативности социальной поддержки семей с детьми в городе Москве за 2018–2025 гг. Корреляционным анализом Пирсона установлено, что среди четырёх каналов поддержки только жилищная доступность для семьи с материнским капиталом имеет прямую связь с суммарным коэффициентом рождаемости. Прочие каналы дают формальную обратную связь из-за недостаточной интенсивности воздействия. Результаты обосновывают переход к инфраструктурно-институциональной модели поддержки.

Ключевые слова: социальная поддержка, рождаемость, семейная политика, материнский капитал, группы раннего возраста, корреляционный анализ, город Москва.

SOCIAL SUPPORT OF FAMILIES WITH CHILDREN IN A LARGE CITY: ASSESSMENT OF EFFECTIVENESS AND DIRECTIONS OF REFORM (BASED ON THE CITY OF MOSCOW)

Abstract: the paper provides a quantitative assessment of social support effectiveness for families with children in Moscow over 2018–2025. Pearson correlation analysis shows that among the four channels examined, only housing affordability for families with maternal capital has a direct relationship with the total fertility rate. Other channels show a formal inverse relationship due to insufficient impact intensity. The findings substantiate a shift toward an infrastructural-institutional model of support.

Keywords: social support, fertility, family policy, maternal capital, early childhood care, correlation analysis, Moscow.

Введение

В соответствии с национальными целями развития РФ целевой суммарный коэффициент рождаемости (далее, СКР) установлен на уровне 1,6 к 2030 году. Фактический СКР в Москве в 2024 г. составил 1,18, в 2025 г., 1,16. За 2022–2025 гг. расходы

бюджета города на соцподдержку семей с детьми выросли с 560 до 689 млрд руб. (на 23 %), а СКР сократился с 1,25 до 1,16. Это ставит вопрос не об объёме финансирования, а о его структуре. Цель статьи, оценить структурные ограничения действующей системы социальной поддерж-

{* Научный руководитель: Шубцова Людмила Владимировна, доцент кафедры «Государственное и муниципальное управление» Финансового университета при Правительстве Российской Федерации, к.э.н.; lvshubtsova@fa.ru.

Scientific supervisor: Lyudmila Vladimirovna Shubtsova, Associate Professor of the Department of State and Municipal Management at the Financial University under the Government of the Russian Federation, Candidate of Economics; lvshubtsova@fa.ru}

Таблица 1

Рождаемость и факторы социальной поддержки в городе Москве, 2018–2025 гг.

Год	У, СКР	X1, расч., млрд	X2, дост. жилья, кв. м	X3, охват ДО 1,5–3 лет, %	X4, комп. з/п, %
2018	1,38	432	2,68	48,9	41,2
2019	1,33	468	2,55	51,4	43,5
2020	1,30	495	2,51	54,1	45,1
2021	1,28	528	2,12	56,2	46,8
2022	1,25	560	1,84	58,3	47,3
2023	1,20	594	1,81	61,7	48,1
2024	1,18	643	1,84	65,2	48,7
2025	1,16	689	1,66	67,5	49,3

Источник: составлено автором по данным Росстата по г. Москве, Социального фонда России, Департамента финансов г. Москвы, аналитики ДОМ.РФ.

ки семей с детьми в Москве и обосновать концептуальную основу её реформирования [7].

1. Методологические основы и информационная база

Под социальной поддержкой семей с детьми понимается адресный комплекс мер для снижения издержек родительства и улучшения условий реализации репродуктивных намерений. Воздействие на рождаемость опосредовано четырьмя каналами: эффектами дохода, замещения, сигнализирования и нормализации. В концепции «условий реализации потребности в детях» В.Н. Архангельского социальная поддержка работает как инструмент устранения барьеров рождения [1; 3].

Информационная база: данные Росстата, Социального фонда России, аналитика ДОМ.РФ. Методика, расчёт парных коэффициентов корреляции Пирсона на ряде 2018–2025 гг. У, СКР Москвы. X1, расходы бюджета на соцподдержку семей с детьми (объёмный канал). X2, доступность жилья эконом-класса для семьи с маткапиталом, кв. м (жилищный канал). X3, охват детей 1,5–3 лет дошкольным образованием в группах раннего возраста (по ФЗ № 273-ФЗ), % (инфраструктурный). X4, индекс компенсации заработка пособием по уходу до 1,5 лет, % (карьерно-компенсаторный) [2; 7].

2. Результаты эмпирического анализа

Расчёт парных коэффициентов корреляции дал значения: $r(X1, Y) = -0,98$; $r(X2, Y) = +0,96$; $r(X3, Y) = -0,97$; $r(X4, Y) = -0,93$. Все значимы на уровне 95 %. По шкале Чеддока связи очень тесные, но содержательная интерпретация знаков расходится с формальной картиной.

Расходы бюджета (X1). Тесная обратная связь не означает, что финансирование вредит рождаемости: расходы выросли в 1,6 раза, СКР упал, корреляция фиксирует совместное движение рядов. Нарастание объёмов при прежней структуре мер не противодействует снижению рождаемости [4; 6].

Доступность жилья (X2). Прямая связь, единственная среди четырёх факторов, указывает на содержательную значимость жилищного канала. Жилищная доступность для московской семьи складывается из дохода семьи, маткапитала и условий субсидируемой ипотеки. Социальная поддержка участвует в двух из трёх слагаемых и закрывает разрыв между доходом и стоимостью жилья: чем выше доход и реальная стоимость маткапитала, тем доступнее жильё, тем выше готовность к рождению второго и последующих детей. Падение реального размера сертификата с 2,68 до 1,66 кв. м (на 38 % за восемь лет) показывает расширение разрыва. По данным Института экономики города и ДОМ.РФ, за 2018–2023 гг. в 17 крупнейших агломерациях рост цен на жильё опередил рост доходов на 67 % [2; 3].

Охват дошкольным образованием (X3) и компенсация заработка (X4). Обратная корреляция объясняется недостаточной интенсивностью воздействия. Охват детей 1,5–3 лет вырос с 48,9 до 67,5 %, тогда как демографический эффект инфраструктуры обнаруживается выше пороговых 80–90 %. Индекс компенсации заработка вырос с 41,2 до 49,3 %, оставаясь ниже половины утрачиваемого дохода: пособие не достигает порога стимулирования рождения второго ребёнка столичным средним классом, что формирует «штраф за материнство» [5; 6].

3. Концептуальная интерпретация: смена модели поддержки

Действующая модель социальной поддержки в Москве носит компенсационно-денежный характер: меры включаются после того, как решение о рождении принято. Анализ показал, что прямую связь с СКР даёт не объём выплат, а реальная жилищная доступность и (при пороге) инфраструктура раннего ухода [3; 5].

Содержание перехода определяется тремя приоритетами. Первый, восстановление жилищного канала через Московский семейный жилищный сертификат (600 тыс. руб. на второго ребёнка, 900, на третьего) с ежегодной индексацией по индексу цен на жильё в Москве и субсидированием первоначального взноса по семейной ипотеке. Второй, выход инфраструктуры дошкольного образования для детей раннего возраста на пороговый уровень 90 %: при 305 тыс. детей возраста 1,5–3 лет и 206 тыс. мест разрыв в 99 тыс. мест требует создания 35–40 тыс. дополнительных мест и механизма «сертификата на место» (15 тыс. руб./мес.). Третий, преодоление «штрафа за материнство» через региональную доплату к пособию по уходу до 75 % заработка (потолок 50 тыс. руб./мес.) для семей с доходом 1,5–3,5 ПМ [2; 5].

Расчётная демографическая отдача перехода, прирост СКР на 0,25–0,35 ед. к 2030 г. при дополнительном финансировании 142–162 млрд руб. за 2026–2030 гг. (около 4 % годового бюджета соцподдержки города). Результативность определяется не объёмом, а конструкцией [7].

Заключение

Эмпирический анализ обосновал три тезиса. Первое, прямую связь с СКР в Москве показывает только жилищная доступность для семьи с маткапиталом; остальные каналы не достигают пороговых значений стимулирующего воздействия. Второе, бюджетный рост сам по себе не противодействует снижению рождаемости в мегаполисе. Третье, преодоление разрыва требует перехода к инфраструктурно-институциональной модели поддержки.

Переход к инфраструктурно-институциональной модели меняет логику вмешательства: вместо компенсации уже понесённых издержек государство заранее снижает барьер к рождению через жилищный сертификат с индексацией, охват дошкольными учреждениями выше 90 % и компенсацию заработка, при которой «штраф за материнство» перестаёт быть определяющим. Расчётный прирост СКР на 0,25–0,35 ед. к 2030 г. при дополнительных расходах около 4 % годового бюджета соцподдержки

города подтверждает: дело не в объёме, а в конструкции мер. Подход воспроизводим для других крупных агломераций страны [4; 5; 6].

Библиографический список

1. Архангельский, В. Н. Факторы рождаемости / В. Н. Архангельский. — Москва : МАКС Пресс, 2022. — 400 с. — URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=49520791> (дата обращения: 15.03.2026). — Текст : электронный.

2. Доступность жилья в городах, городских агломерациях и регионах России : аналитический доклад / Фонд «Институт экономики города» ; ДОМ.РФ. — Москва, 2024. — URL: <https://www.urbanecomomics.ru/research/analytics> (дата обращения: 15.03.2026). — Текст : электронный.

3. Елизаров, В. В. Материнский капитал: демографические эффекты и перспективы / В. В. Елизаров // Уровень жизни населения регионов России. — 2023. — № 4. — С. 54–68. — URL: <https://cyberleninka.ru/journal/n/uroven-zhizni-naseleniya-regionov-rossii> (дата обращения: 15.03.2026). — Текст : электронный.

4. Захаров, С. В. Демографический переход и изменение семейных ценностей в российских мегаполисах / С. В. Захаров // Демографическое обозрение. — 2023. — Т. 10, № 1. — С. 4–28. — URL: <https://demreview.hse.ru/> (дата обращения: 15.03.2026). — Текст : электронный.

5. Ростовская, Т. К. Дошкольная инфраструктура как фактор реализации репродуктивных намерений / Т. К. Ростовская, Е. А. Князькова // Народонаселение. — 2024. — Т. 27, № 2. — С. 68–80. — URL: <https://www.jour.fnisc.ru/index.php/population> (дата обращения: 15.03.2026). — Текст : электронный.

6. Синельников, А. Б. Городская семья: трансформация репродуктивного поведения в условиях мегаполиса / А. Б. Синельников // Социологические исследования. — 2022. — № 8. — С. 55–67. — URL: <https://www.socis.isras.ru/> (дата обращения: 15.03.2026). — Текст : электронный.

7. Демографический ежегодник города Москвы : статистический сборник / Управление Росстата по г. Москве и Московской области. — URL: <https://77.rosstat.gov.ru/> (дата обращения: 15.03.2026). — Текст : электронный.

ШУБЦОВА Людмила Владимировна,
доцент
Московского государственного университета
технологий и управления им. К.Г. Разумовского,
Москва
Ayana1988@mail.ru

SHUBTSOVA Lyudmila Vladimirovna,
Associate Professor
Moscow State University of Technologies
and Management named after K.G. Razumovsky,
Moscow
Ayana1988@mail.ru

СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ ЖИЛИЩНО-КОММУНАЛЬНЫМ ХОЗЯЙСТВОМ РОССИИ И РЕАЛИЗАЦИИ НАЦИОНАЛЬНОГО ПРОЕКТА «ИНФРАСТРУКТУРА ДЛЯ ЖИЗНИ»

Аннотация: В статье рассмотрены современные приоритеты развития жилищно-коммунального хозяйства России в рамках государственного проектного управления, отражается связь с национальными целями развития страны, отраженными в Указе Президента от 7 мая 2024 года № 309. В статье также проводится анализ хода реализации нацпроекта «Инфраструктура для жизни» с акцентом на выделение наиболее значимых и эффективных инструментов государственного управления, отражены острые проблемы жилищно-коммунального хозяйства, приоритетно решаемые проектным управлением.

Ключевые слова: государственное управление жилищно-коммунальным хозяйством, национальный проект, инфраструктура для жизни, методы и инструменты государственного управления

MODERN TRENDS IN STATE MANAGEMENT OF THE RUSSIAN HOUSING AND COMMUNAL SERVICES SECTOR AND THE IMPLEMENTATION OF THE NATIONAL PROJECT «INFRASTRUCTURE FOR LIFE»

Abstract: The article discusses the current priorities for the development of Russia's housing and utilities sector within the framework of state project management, and highlights the connection with the national development goals outlined in Presidential Decree No. 309 dated May 7, 2024. The article also provides an analysis of the progress made in implementing the Infrastructure for Life national project, focusing on the most significant and effective tools of state management, and highlighting the pressing issues in the housing and utilities sector that are being addressed through project management.

Keywords: public management of housing and communal services, national project, infrastructure for living, methods and tools of public management

Актуальность темы исследования заключается в необходимости анализа дальнейшего развития государственного проектного управления в сфере жилищного коммунального хозяйства. Реализация с 2019 по 2024 год национального проекта «Жилье и городская среда» и национального проекта «Инфраструктура для жизни», реализующегося сейчас, в период с 2025 по 2030 годы требует осмысления основных трендов, оценки наиболее эффективных и значимых направлений развития ЖКХ с позиции достижения национальных целей развития Российской Федерации, заявленных в Указе Президента РФ от 21 июля 2020 г. № 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года». [5] Жилье и его обеспечение объектами коммунальной инфраструктуры является важнейшей составляющей уровня и качества жизни населения страны, определяет во многом течение демографических процессов в России, развития рынка труда, влияет на доходы населения, платежеспособ-

ный спрос населения и бизнеса не только в строительном комплексе но и во многих сопряженных с ним отраслях, что в целом определяет устойчивость социально-экономического развития страны. Основной акцент на современном этапе развития ЖКХ делается на повышении системности, взаимосвязанности с развитием других отраслей социальной сферы, транспортом, обеспечением граждан России полным комплексом качественных услуг по месту жительства.

Федеральные проекты, входящие в портфель национального проекта «Инфраструктура для жизни», в которых куратором является Минстрой России наиболее полно отражают приоритеты современного этапа.

Наиболее значимым и актуальным приоритетом является расселение аварийных домов. Данная проблема исторически обусловлена, возникла сразу остро и масштабно, как и осуществлялось масштабно строительство пятиэтажек в 50-е-60-е годы прошлого века. Миллионы советских граж-



Рисунок 1 – Федеральные проекты под кураторством Минстроя России, входящие в национальный проект «Инфраструктура для жизни»

дан тогда в короткие сроки получили отдельные квартиры, резко выросла обеспеченность жильем. Но жизненный цикл того строительства исчерпал все ресурсы в настоящее время и таким образом создалась большая проблема, которую государству необходимо срочно решить в наши дни. На новом этапе проектного управления изменяется нормативная правовая база, механизмы управления, например, выкупная стоимость жилья, определены критерии выделения аварийного жилья, разработаны механизмы привлечения внебюджет-

ного финансирования, реновационные программы, механизмы финансирования и технологии проведения капитального ремонта.

Государство усилило контроль за комплексностью застройки территорий, ответственность застройщиков за развитие объектов социальной инфраструктуры: школ, детских садов, поликлиник, спортивных сооружений, зон отдыха. Очень активно к этому направлению подключены субъекты РФ (78 регионов строят более 1200 объектов). Регионы получают льготные кредиты под 3%

Таблица 1. Методы и инструменты, используемые в государственном проектном управлении жилищно-коммунальным хозяйством

Группы методов	Ключевые инструменты
Административно-правовые	- совершенствование нормативной правовой базы; - новшества в лицензировании и контроле за деятельностью организаций, участвующих в реализации проекта; - новые гос.стандарты и регламенты для внедрения энергоэффективных и инновационных технологий.
Экономические	- тарифное регулирование, стимулирующее внедрение энергосберегающих технологий; - программы государственных субсидий и грантов на развитие инфраструктуры; - привлечение внебюджетного финансирования с помощью государственно-частного партнерства; - финансовые инструменты поддержки технико-внедренческого бизнеса в ЖКХ
Инновационные	- цифровые платформы для управления проектами и взаимодействия с потребителями услуг ЖКХ; - «умные» технологии в ЖКХ (датчики, системы автоматизации, IoT) для оптимизации инфраструктуры; - применение геоинформационных систем для диагностики и мониторинга коммунальных сетей; - блокчейн-технологии для обеспечения прозрачности финансирования и закупок.
Социально-психологические	- развитие участия граждан в проектах через ТСЖ и общественные инициативы; - программы повышения осведомленности населения о целях и выгодах модернизации, релевантных для самих потребителей (энергоэффективность, снижение затрат); - технологии обратной связи для учета мнений жителей при планировании и реализации проектов модернизации; - образовательные и рекламные кампании по использованию современных технологий в ЖКХ.

годовых на развитие инфраструктуры – и это тоже новый инструмент управления в проектах. И если раньше комплексная застройка касалась в основном крупных городов, то сегодня, благодаря новым инструментам управления, в том числе и таким как мастер-планы городов к процессу подключены и малые города, развивается сеть опорных населенных пунктов.[3]

Для успешной реализации проекта предусмотрено льготное ипотечное кредитование нацеленное на увеличение доступности жилья: государство поддерживает многодетных и даже первые рождения, участников СВО, сельских тружеников, другие нуждающиеся в социальной поддержке группы населения. Как приоритет и новый тренд развивается индивидуальное жилищное строительство, деревянное домостроение в целях также стимулирования внутреннего спроса на продукцию лесного комплекса, который в последнее время находится в сложном положении. [4]

Государство делает ставку на цифровизацию управленческих процессов в управлении жилищно-коммунальным хозяйством, что позволит серьезно повысить его эффективность. Это выражается и в организации цифровых систем мониторинга процессов, в развитии оперативного управления, в сокращении административных процедур, в оптимизации процессов более рационального и эффективного использования ресурсов. К сожалению, ЖКХ и сейчас является чрезмерно ресурсоемким, особенно в сравнении с зарубежными аналогами. Высокими темпами идет социальная газификация – 1,6 млн домов к 2030 году будут обеспечены газом, что снизит затраты на теплоснабжение, повысит качество жизни людей.

В рамках национального проекта «Инфраструктура для жизни» реализовываются мероприятия по модернизации автопарка общественного транспорта. Обеспечить физическую и экономическую доступность передвижения особенно в сельской местности – значительный вклад в обеспечение прав и свобод граждан. К 2030 году 85% общественного транспорта будет обеспечено средствами передвижения не старше нормативного срока эксплуатации. В новый этап государственного проектного управления решается проблема, которая также имела глубокие исторические корни и острота ее накапливалась десятилетиями.

Прогнозируемые результаты реализации национального проекта масштабны: обеспеченность жильем - 33 м на чел., обновление жилфонда на 20%, улучшение коммунальных услуг для 20 млн граждан,

улучшение и строительство 2 тыс. объектов водоснабжения и др.

Подводя итог следует систематизировать методы и инструменты управления наиболее востребованные и эффективные на современном этапе.

Национальный проект «Инфраструктура для жизни» находится на начальном этапе реализации, но можно констатировать, что разнообразие методов и эффективных инструментов государственного управления жилищно-коммунальным хозяйством позволит выйти в установленные сроки на запланированные индикаторы. Накопленный опыт проектного управления с 2019 года, цифровизация и инновационные технологии позволяют выйти на новый уровень реализации проектного управления и значительно улучшить качество и уровень жизни российских граждан.

Библиографический список

1. Паспорт Национального проекта «Инфраструктура для жизни» <https://base.garant.ru/411792769/> (дата обращения 15.06.2026)
2. Паспорт национального проекта «Жильё и городская среда» [Электронный ресурс] // Министерство строительства и жилищно-коммунального хозяйства РФ. – 2024. – URL: <https://www.minstroyrf.gov.ru/docs/221887/> (дата обращения: 01.06.2026).
3. Астафьев С. А. Комплексное развитие опорных населённых пунктов в рамках реализации национального проекта «Инфраструктура для жизни» // *Baikal Research Journal*. 2025. Т. 16, № 2. С. 653–667. EDN: GNQHRW. (дата обращения: 24.06.2026).
4. Иванов С. А. Социальные приоритеты национального проекта «Инфраструктура для жизни» // *SciUp.org*.
5. Полиди Т.Д. Жилищная политика в России: от стратегии к реализации // *Проблемы прогнозирования*. – 2023. – № 6. – С. 102–116. URL: <https://urbanecconomics.ru/shop/category/zhilishchnaya-politika> (дата обращения: 05.06.2026).

ЯРОСЛАВОВА Татьяна Сергеевна*,
студент
Финансового университета
при Правительстве РФ,
Москва
Tatynina1104@mail.ru

YAROSLAVOVA Tatyana Sergeevna*,
student
Financial University
under the Government of the Russian Federation,
Moscow
Tatynina1104@mail.ru

РЕГИОНАЛЬНЫЕ АСПЕКТЫ РЕАЛИЗАЦИИ НАЦИОНАЛЬНОГО ПРОЕКТА «МЕЖДУНАРОДНАЯ КООПЕРАЦИЯ И ЭКСПОРТ»

Аннотация: работа посвящена анализу механизмов реализации проекта на уровне регионов страны. Проведен анализ дифференциации субъектов Российской Федерации по уровню экспортной активности и выявлены особенности пространственного распределения экспортного потенциала. Выявлена дифференциация субъектов Российской Федерации по уровню экспортной активности и особенности пространственного распределения потенциала. Сформулированы направления совершенствования национального проекта.

Ключевые слова: экспорт, международная кооперация, региональная экономика, конкурентоспособность, национальный проект, внешнеэкономическая деятельность субъектов.

REGIONAL ASPECTS OF THE IMPLEMENTATION OF THE NATIONAL PROJECT «INTERNATIONAL COOPERATION AND EXPORT»

Abstract: the paper is devoted to the analysis of project implementation mechanisms at the regional level of the country. The analysis of the differentiation of the subjects of the Russian Federation by the level of export activity is carried out and the features of the spatial distribution of export potential are revealed. The differentiation of the subjects of the Russian Federation in terms of the level of export activity and the peculiarities of the spatial distribution of potential is revealed. The directions of improvement of the national project are formulated.

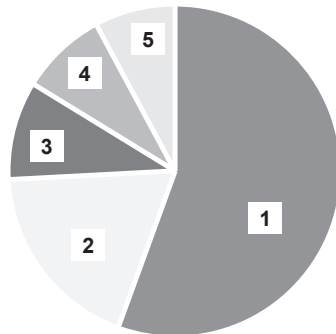
Keywords: export, international cooperation, regional economy, competitiveness, national project, foreign economic activity of subjects.

В условиях глубоких изменений системы внешнеэкономических взаимодействий особую роль приобретает реализация национального проекта «Международная кооперация и экспорт», ориентированного на развитие потенциала экспорта, укрепление позиций отечественных производителей на внешних рынках и формирование новых направлений сотрудничества. Существенную роль играют региональные аспекты реализации национального проекта, так как именно на уровне субъектов формируется значительная часть экспортного потенциала страны.

Целью исследования является анализ региональной практики внедрения нацпроекта, его влияние на конкурентоспособность экономики Российской Федерации.

По итогам 2023-2025 годов динамика внешней торговли характеризуется стабилизацией с последующим снижением стоимостных показателей [6].

Проведен анализ товарной структуры экспорта (рисунок 1).



1 – Минеральные продукты; 2 – Металлы и изделия; 3 – Продукция АПК; 4 – Химическая продукция; 5 – Машины и оборудование.

Рисунок 1 – Товарный состав экспорта России

Источник: составлено автором на основе [4]

Анализ структуры экспорта свидетельствует о сохранении сырьевой направленности внешнеэкономической деятельности.

* Научный руководитель: Шубцова Людмила Владимировна, доцент кафедры «Государственное и муниципальное управление» Финансового университета при Правительстве Российской Федерации, к.э.н.; lvshubtsova@fa.ru.

Scientific supervisor: Lyudmila Vladimirovna Shubtsova, Associate Professor of the Department of State and Municipal Management at the Financial University under the Government of the Russian Federation, Candidate of Economics; lvshubtsova@fa.ru }

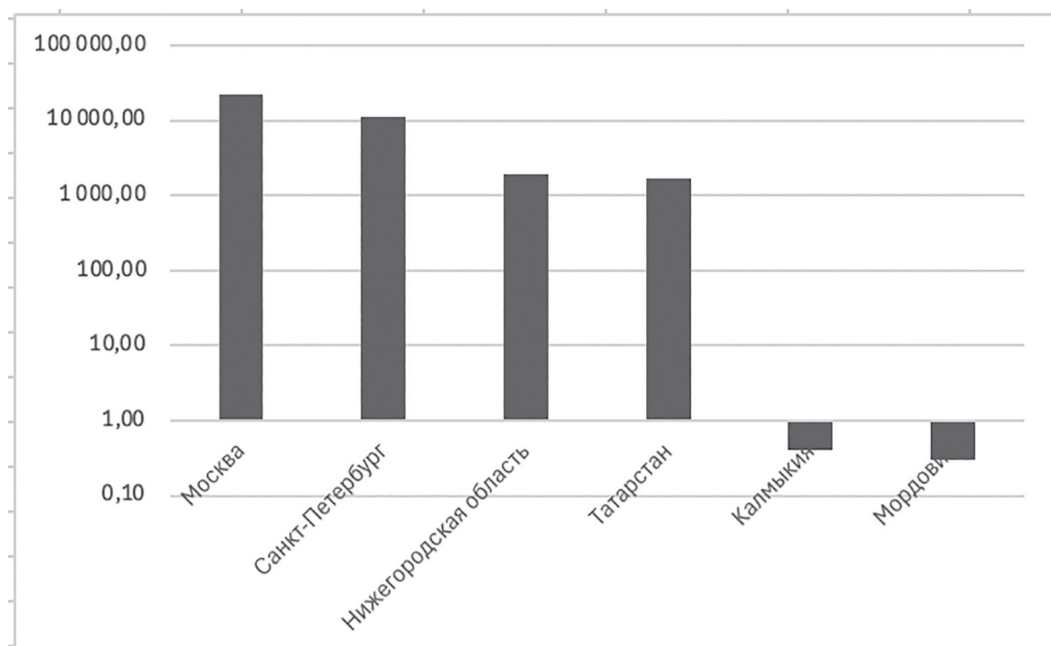


Рисунок 2 – Динамика экспортных объемов среди субъектов РФ
Источник: составлено автором самостоятельно

Несмотря на снижение стоимостных показателей по минеральным продуктам, сегмент формирует более половины экспортных доходов, что обуславливает высокую зависимость от ценовой конъюнктуры мировых сырьевых рынков. Вместе с тем наблюдается положительная динамика в несырьевых сегментах, что указывает на постепенную диверсификацию структуры экспорта.

Значимость экспорта и международной кооперации в современных условиях определяется их ролью в формировании валютной выручки, обеспечении устойчивости платежного баланса и развитии внешнеэкономических связей.

Анализ региональной структуры внешнеэкономической деятельности Российской Федерации показывает концентрацию экспортного потенциала в Москве, Санкт-Петербурге, Республике Татарстан и Нижегородской области [8]. Они характеризуются высокой степенью вовлеченности во внешнеэкономическую деятельность, диверсифицированной товарной структурой и развитой системой поддержки экспортеров.

На рисунке 2 приведена статистика экспортных операций в разрезе субъектов.

Анализ подтверждает концентрированный характер экспорта, сосредоточенного в ре-

гионах с развитой промышленной и институциональной базой. Регионы-аутсайдеры имеют низкую активность из-за узкой специализации и слабой интеграции в мировые связи. Требуется внедрения адресных мер поддержки для стимулирования экспортного потенциала отстающих субъектов [14].

В итоге повышение эффективности реализации национального проекта «Международная кооперация и экспорт» требует учета региональной специфики и проведения дифференцированной государственной политики, направленной на развитие экспортного потенциала субъектов Российской Федерации. Ключевыми направлениями выступают развитие инфраструктуры поддержки экспорта, расширение географии внешнеэкономических связей и стимулирование вовлечения регионов-аутсайдеров в международную кооперацию, в совокупности способствующее повышению конкурентоспособности экономики.

Библиографический список

1. Акимов, Ю. А. *Внешеэкономическая деятельность России для устойчивого развития агропродовольственной системы в новой реальности : монография / Ю. А. Акимов, Т. М. Полушкина, А. С. Мальчикова, Н. В. Ковалева. — Москва : Русайнс,*

2023. — 167 с. — ISBN 978-5-466-05936-6. — URL: <https://book.ru/book/953429> (дата обращения: 18.04.2026). — Текст : электронный.

2. Безпалов, В. В. Технологии управления внешнеторговой деятельностью региона : монография / В. В. Безпалов, С. А. Лочан, Д. В. Федюнин, А. Д. Петросян. — Москва : Русайнс, 2022. — 584 с. — ISBN 978-5-4365-9270-1. — URL: <https://book.ru/book/943756> (дата обращения: 18.04.2026). — Текст : электронный.

3. Марков А. К., Мумладзе Р. Г. Вклад регионов в экспорт продукции АПК // Инновации и инвестиции. 2019. №6. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vklad-regionov-v-eksport-produktsii-apk> (дата обращения: 28.04.2026).

4. Шамова Елена Алексеевна, Мыслякова Юлия Геннадьевна Оценка уровня диверсификации экспорта регионов России // Российский внешнеэкономический вестник. 2018. №9. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-urovnya-diversifikatsii-eksporta-regionov-rossii> (дата обращения: 28.04.2026).

5. Якушев Н. О. Тенденции развития экспорта регионов СЗФО // Хроноэкономика. 2019. №6 (19). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tendentsii-razvitiya-eksporta-regionov-szfo> (дата обращения: 28.04.2026).

6. Официальный сайт Федеральная таможенная служба // [Электронный ресурс] {Точка доступа: <https://limited.customs.gov.ru/statistic/vneshn-torg/vneshn-torg-countries>} (Дата обращения: 11.01.2026).

7. «Российский экспорт и импорт, итоги 2025» // Sea | News [Электронный ресурс] {Точка доступа: <https://seanews.ru/2026/02/12/ru-rossijskij-jeksport-i-import-itogi-2025/>} (Дата обращения: 11.01.2026).

8. Официальный сайт АО «Российский экспортный центр» (РЭЦ) // [Электронный ресурс] {Точка доступа: <https://www.exportcenter.ru/company/>} (дата обращения: 11.01.2026).

9. Официальный сайт Росстат // [Электронный ресурс] {Точка доступа: https://rosstat.gov.ru/statistics/vneshnyaya_torgovlya} (Дата обращения 28.01.2026).

10. Официальный сайт Московский экспортный центр // [Электронный ресурс] {Точка доступа: <https://moscow-export.com/stat/>} (дата обращения: 04.04.2026).

11. Официальный сайт Правительства Санкт-Петербурга // [Электронный ресурс] {Точка доступа: <https://cipit.gov.spb.ru/komitet/ved/eksport/>} (дата обращения: 04.04.2026).

ru/komitet/ved/eksport/} (дата обращения: 04.04.2026).

12. Стратегия развития Нижегородской области // Официальный сайт [Электронный ресурс] {Точка доступа: <https://strategy.nobl.ru/stati/investiczii/vneshneekonomicheskij-potenczial-nizhegorodskoj-oblasti/>} (дата обращения: 04.04.2026).

13. Официальный сайт Минэкономики Татарстана // [Электронный ресурс] {Точка доступа: <https://mert.tatarstan.ru/podderzhka-eksporta.htm>} (дата обращения: 04.04.2026).

14. Официальный сайт Агроэкспорт // [Электронный ресурс] {Точка доступа: <https://aemcx.ru/export/rusexport/>} (дата обращения: 04.04.2026).

15. «РЭЦ представил Рейтинг регионов по эффективности внедрения Регионального экспортного стандарта по итогам 6 месяцев 2025 года» // Ведомости [Электронный ресурс] {Точка доступа: https://www.vedomosti.ru/press_releases/2025/07/04/rets-predstavil-reiting-regionov-po-effektivnosti-vnedreniya-regionalnogo-eksportnogo-standarta-po-itogam-6-mesyatsev-2025-goda} (Дата обращения: 11.01.2026).

16. «Топ-10 российских регионов, которые кормят весь мир» // Взгляд // [Электронный ресурс] {Точка доступа: <https://vz.ru/economy/2024/4/11/1262750.html>} (дата обращения: 04.04.2026).

17. Официальный сайт Московского экспортного центра // [Электронный ресурс] {Точка доступа: <https://moscow-export.com/>} (дата обращения: 04.04.2026).

ЯРОСЛАВОВА Татьяна Сергеевна*,
студент
Финансового университета
при Правительстве РФ,
Москва
Tatynina1104@mail.ru

YAROSLAVOVA Tatyana Sergeevna*,
student
Financial University
under the Government of the Russian Federation,
Moscow
Tatynina1104@mail.ru

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕХАНИЗМОВ РЕАЛИЗАЦИИ НАЦИОНАЛЬНОГО ПРОЕКТА «МЕЖДУНАРОДНАЯ КООПЕРАЦИЯ И ЭКСПОРТ» В УСЛОВИЯХ ТРАНСФОРМАЦИИ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКИХ СВЯЗЕЙ

Аннотация: в работе рассмотрена модель управления и финансового обеспечения национального проекта. Выявлен дисбаланс между ростом выручки от экспорта и отставанием в развитии инфраструктуры. Обоснована необходимость перехода от краткосрочного стимулирования к долгосрочным факторам устойчивости. Предложены меры по расширению географии внешнеэкономических связей и совершенствованию механизмов реализации.

Ключевые слова: национальный проект, международная кооперация, экспорт, эффективность, внешнеэкономическая деятельность, проектное управление.

IMPROVING THE MECHANISMS FOR THE IMPLEMENTATION OF THE NATIONAL PROJECT «INTERNATIONAL COOPERATION AND EXPORT» IN THE CONTEXT OF THE TRANSFORMATION OF FOREIGN ECONOMIC RELATIONS

Abstract: the paper considers the management and financial support model of a national project. An imbalance has been identified between the growth of export revenue and the lag in infrastructure development. The necessity of switching from short-term incentives to long-term sustainability factors is substantiated. Measures are proposed to expand the geography of foreign economic relations and improve implementation mechanisms.
Keywords: national project, international cooperation, export, efficiency, foreign economic activity, project management.

Актуальность темы определяется необходимостью пересмотра подходов к реализации проекта в условиях изменений. В этой связи исследование ориентировано на выявление специфики его внедрения в регионах, оценку результативности применяемых инструментов.

Современная мировая экономика характеризуется высокой неопределенностью, ростом конкуренции и трансформацией связей. В этих условиях для Российской Федерации важно формирование государственной политики в сфере международной кооперации и экспортной политики, предполагающей поддержку национальных производителей, расширение направлений экспортных российской продукции и услуг, формирование более устойчивой и диверсифицированной системы связей.

Проект является одним из ключевых ин-

струментов реализации государственной политики Российской Федерации в сфере развития внешнеэкономической деятельности.

Система целей и задач проекта представлена на рисунке 1.

Федеральные проекты, входящие в состав национального проекта представлены на рисунке 2.

В совокупности данные проекты обеспечивают реализацию ключевых направлений государственной экспортной политики и формируют взаимосвязанную систему механизмов поддержки экспортноориентированной политики¹.

Для наглядности распределения бюджетных ассигнований проекта изображен рисунок 3.

В результате анализа распределения бюджетных ассигнований между федеральными проектами можно сделать

{* Научный руководитель: Шубцова Людмила Владимировна, доцент кафедры «Государственное и муниципальное управление» Финансового университета при Правительстве Российской Федерации, к.э.н.; lvshubtsova@fa.ru.

Scientific supervisor: Lyudmila Vladimirovna Shubtsova, Associate Professor of the Department of State and Municipal Management at the Financial University under the Government of the Russian Federation, Candidate of Economics; lvshubtsova@fa.ru }

{1 - Паспорт Национального проекта «Международная кооперация и экспорт»}

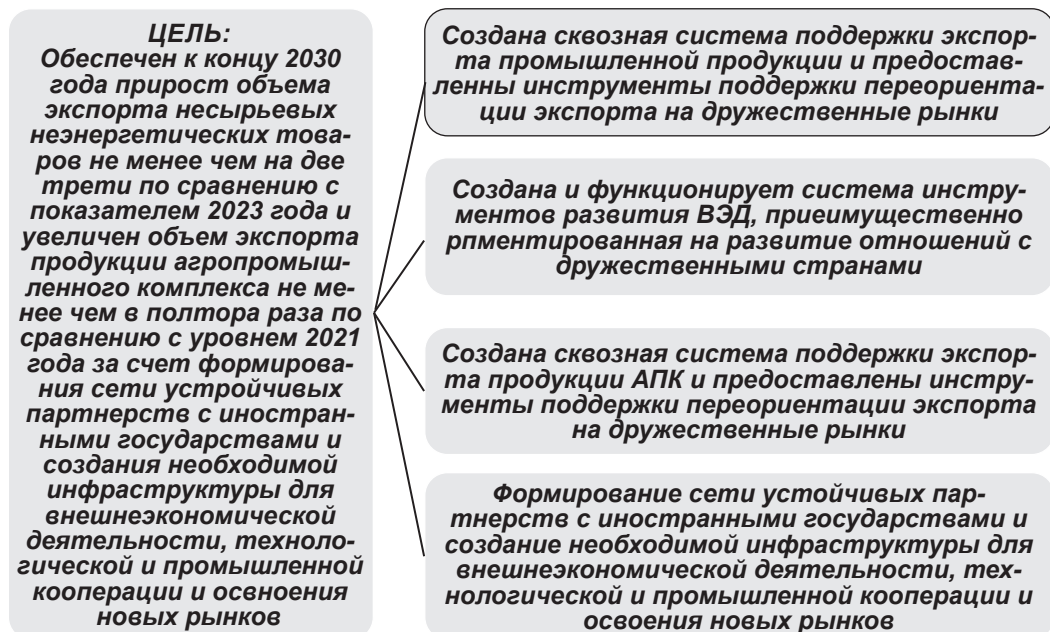


Рисунок 1- Дерево целей и задач проекта
Источник: составлено автором на основе [1]



Рисунок 2- Структура национального проекта
Источник: составлено автором на основе [1]

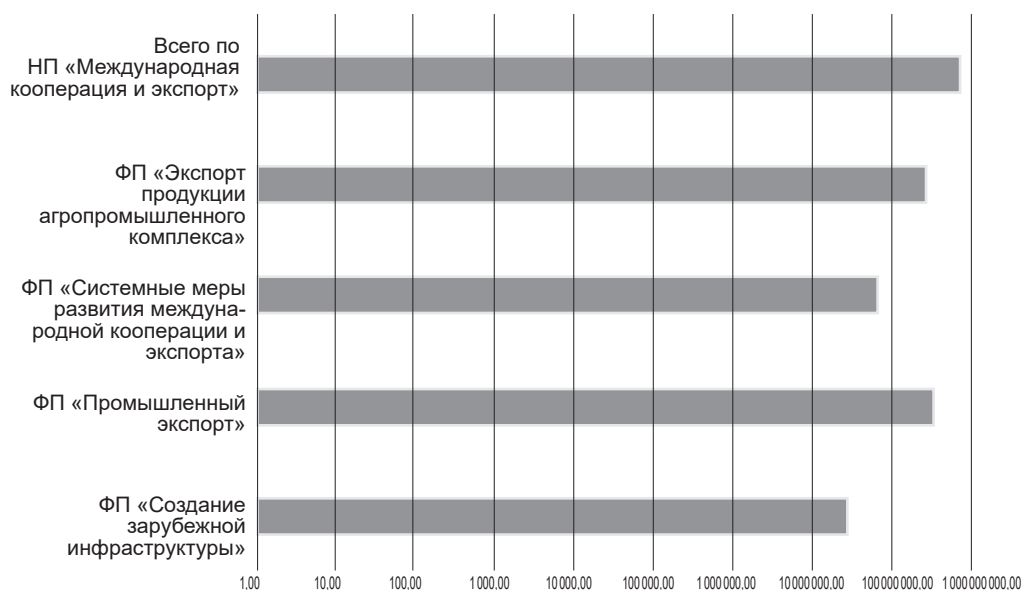


Рисунок 3 – Финансы проекта
 Источник: составлено автором на основе [1]

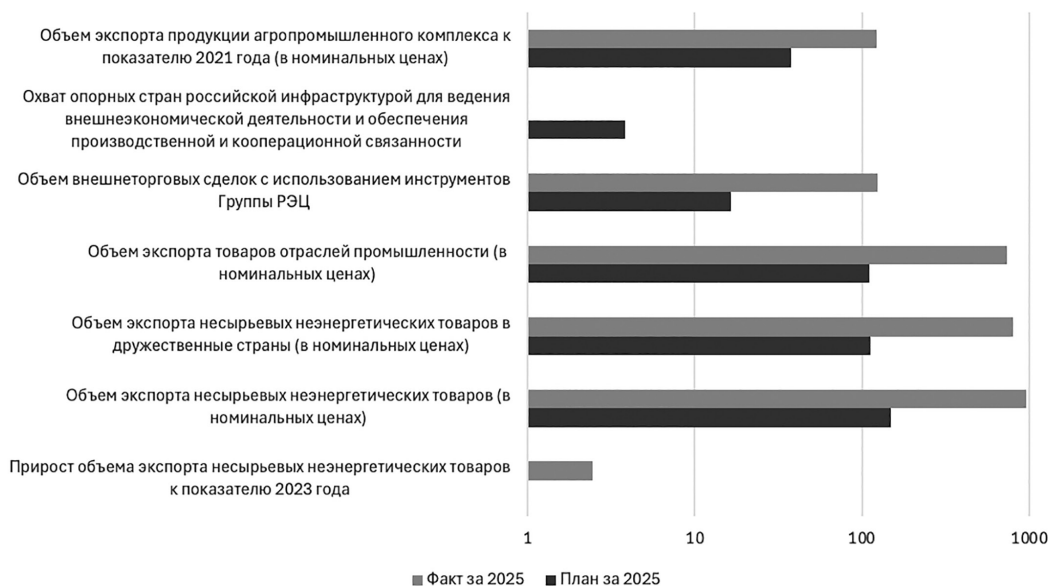


Рисунок 3 – Показатели проекта в 2025 году
 Источник: составлено автором на основе [1]

вывод о приоритетной ориентации государственной политики на поддержку экспортноориентированных отраслей с наибольшим вкладом в формирование внешнеторговых потоков. Значительная часть показателей носит стоимостный характер и рассчитывает-

ся на основе агрегированных данных внешней торговли, что ограничивает их способность отражать качественные характеристики экспортной деятельности, включая уровень технологичности продукции и глубину переработки, также необходимо учитывать особенности

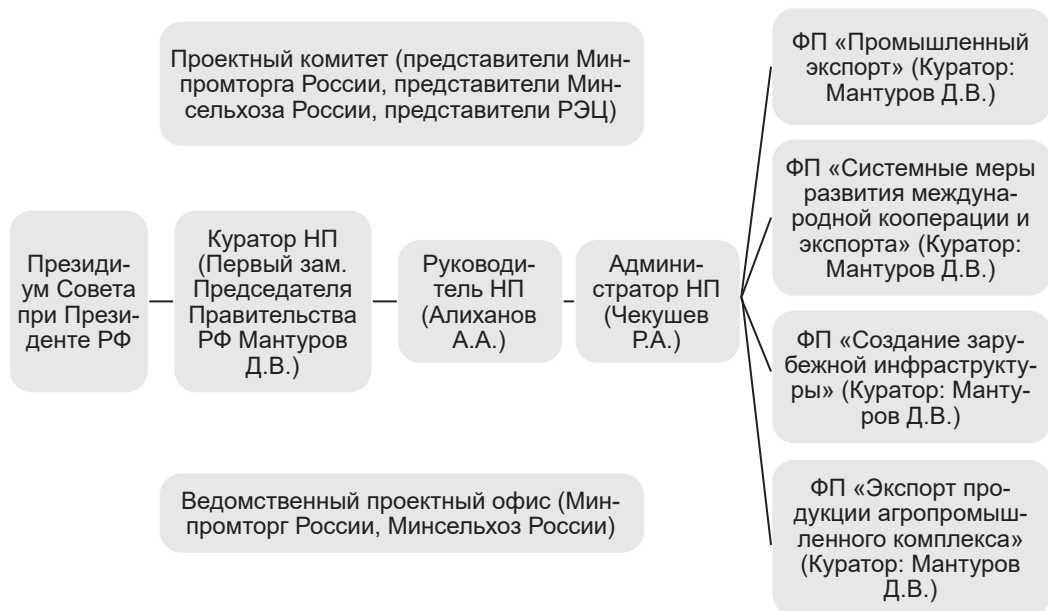


Рисунок 4- Система управления проектом
Источник: составлено автором самостоятельно.



Рисунок 4- SWOT-анализа национального проекта
Источник: составлено автором самостоятельно

методики расчета показателей, включая зависимость показателей от базовых значений, внешнеэкономической конъюнктуры и используемых источников данные (см. рисунок 3).

Структура управления и механизм организационного обеспечения проекта представляет собой систему взаимодействия участников проектной деятельности, обеспечивающих достижение установленных целей и показателей.

Для наглядного представления системы управления национальным проектом его система управления отражена на рисунке 4.

В целях обобщения результатов проведенного анализа представлен рисунок 4. Наиболее проблемным направлением реализации национального проекта является инфраструктурный блок, в рамках которого фактические значения существенно отстают от плановых ориентиров.

Дополнительно следует отметить, что эффективность реализации проекта во многом определяется степенью согласованности действий органов власти на разных уровнях, а также уровнем вовлеченности бизнес-сообщества в процессы, что в перспективе требует усиления координационных механизмов.

Механизм координации участников в рамках национального проекта выстроен по принципу вертикально-интегрированной системы управления, включающая стратегический, ведомственный и операционный уровни.

Подводя итог, выявленные ограничения обуславливают необходимость разработки направлений совершенствования проектного управления в области кооперации и экспортной деятельности, ориентированной на повышение устойчивости системы, диверсификацию связей и совершенствование инфраструктурного обеспечения.

Библиографический список

1. Паспорт Национального проекта «Международная кооперация и экспорт».

2. Основы внешнеэкономической деятельности в РФ : учебное пособие / М. Ф. Ткаченко, А. В. Журова, А. Н. Кусков [и др.] ; под общ. ред. С. В. Рязанцева. — Москва : КноРус, 2020. — 204 с. — ISBN 978-5-406-00917-8. — URL: <https://book.ru/book/934256> (дата обращения: 18.04.2026). — Текст : электронный.

3. Аксенов, И. А. Внешнеэкономическая деятельность: наднациональный, национальный и региональный уровни : монография / И. А. Аксенов. — Москва : Русайнс, 2022. — 153 с. — ISBN 978-5-466-01778-6. — URL: <https://book.ru/book/946400> (дата обращения: 18.04.2026). — Текст : электронный.

4. Безпалов, В. В. Технологии управления внешнеторговой деятельностью региона : монография / В. В. Безпалов, С. А. Лочан, Д. В. Федюнин, А. Д. Петросян. — Москва : Русайнс, 2022. — 584 с. — ISBN 978-5-4365-9270-1. — URL: <https://book.ru/book/943756> (дата обращения: 18.04.2026). — Текст : электронный.

5. Давлетшина, Л. А. Статистический анализ внешней торговли в России : монография / Л. А. Давлетшина, П. С. Богдан, К. Р. Муфтахутдинова. — Москва : Русайнс, 2024. — 94 с. — ISBN 978-5-466-08298-2. — URL: <https://book.ru/book/956282> (дата обращения: 18.04.2026). — Текст : электронный.

6. Андрианов В. Д. Совершенствование системы стратегического управления и планирования для реализации национальных целей развития России до 2030 г. // Россия: тенденции и перспективы развития. 2022. №17-1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovershenstvovanie-sistemy-strategicheskogo-upravleniya-i-planirovaniya-dlya-realizatsii-natsionalnyh-tseley-razvitiya-rossii-do> (дата обращения: 11.01.2026).

7. Кашбразцев Р. В. Международная кооперация в системе экономических категорий // Russian Journal of Economics and Law. 2012. №2 (22). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/mezhdunarodnaya-kooperatsiya-v-sisteme-ekonomicheskikh-kategoriy> (дата обращения: 23.02.2026).

8. Раджаб М., Кочергина Т. В., Селезнева М. В. Факторы формирования модели международной кооперации // Вестник Академии знаний. 2024. №5 (64). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/factory-formirovaniya-modeli-mezhdunarodnoy-kooperatsii> (дата обращения: 28.03.2026).

9. Основы внешнеэкономической деятельности в РФ : учебное пособие / М. Ф. Ткаченко, А. В. Журова, А. Н. Кусков [и др.] ; под общ. ред. С. В. Рязанцева. — Москва : КноРус, 2020. — 204 с. — ISBN 978-5-406-00917-8. — URL: <https://>

book.ru/book/934256 (дата обращения: 18.04.2026). — Текст : электронный.

10. Государственная статистика ЕМИСС // Официальный сайт [Электронный ресурс] {Точка доступа: <https://www.fedstat.ru/organizations/> } (дата обращения: 10.03.2026).

11. «Промзона влияния: Россия в 13 раз нарастит траты на инфраструктуру по всему миру» // Известия

[Электронный ресурс] {Точка доступа: <https://iz.ru/1981470/milana-gadzhieva/promzona-vliyaniya-rf-v-13-raz-narastit-traty-na-infrastrukturu-po-vsemu-miru>} (дата обращения: 30.03.2026).

РЕДАКЦИОННЫЙ СОВЕТ:

Заместитель председателя:
ПИЩУЛИН О.В.

Вице-президент Вольного экономического общества Москвы, председатель Комиссии по совершенствованию корпоративного управления, к.э.н.

ЧЛЕНЫ СОВЕТА:

АДАМСКАЯ Л.В.
действительный государственный советник
Российской Федерации 2 класса, к.с.н.

БАГРЕЕВА Е.Г.
д.ю.н., к.п.н., профессор

БУХВАЛЬД Е.М.
д.э.н., профессор

БЕЛИКОВ В.Ф.
Председатель Совета муниципальных образований Санкт-Петербурга, к.в.н.

ВОЛКОВ В.И.
Президент ВЭО Москвы
Заслуженный экономист РФ, д.э.н., профессор

ДВУРЕЧЕНСКИХ В.А.
Председатель Контрольно-счетной палаты
Москвы, к.ф.н.

КИДЯЕВ В.Б.,
член Комитета Государственной Думы РФ по о
федеративному устройству и вопросам местного самоуправления, Президент Общероссийского Конгресса муниципальных образований (ОКМО)



№2 (148) 2026

ПЕТЮКОВА О.Н.
д.ю.н., профессор

СЕМЕНОВ С.Г.
к.п.н., доцент

СЕРЕГИН В.П.
д.ю.н., профессор

ТИМЧЕНКО В.С.
Председатель Экспертного совета
ВСМС,
к.э.н.

ЧЕРНЫШОВ М.М.
д.в.н., профессор

ЧЕКМАРЕВ В.В.
Заслуженный деятель науки РФ д.э.н.,
профессор

ШАПОШНИКОВ А.В.
Председатель Московской городской
Думы, к.ю.

Всероссийский журнал
о ходе реализации
Федерального закона № 131
«Об общих принципах
организации
местного самоуправления
в Российской Федерации»

Издается с 2006 года
Издатель:

Журнал зарегистрирован
в Федеральной службе
по надзору в сфере связи,
информационных
технологий и массовых
коммуникаций
Свидетельство ПИ ФС
77-44206
ISSN 2221-8173

Адрес редакции:
121099, г. Москва,
ул. Новый Арбат, д. 36

Журнал отпечатан
Типография ООО «Печатный
Дом Ильиных»
143430, Московская область.
Красногорский
район, р.п. Нахабино, ул.
Советская, д.86
тел./факс: 8(495) 150-72-27
info@print-class.ru
Подписано в печать
При цитировании материалов
ссылка на
журнал обязательна.

«Нам необходимо сильное, дееспособное самоуправление.
... в этом залог успешного развития России, ключ к раскрытию
гражданского потенциала всех её территорий.»

Владимир ПУТИН
Президент Российской Федерации

Уважаемые читатели!

Журнал «Самоуправление» поступает в Администрацию Президента РФ, Совет федерации РФ и Госдуму РФ, в аппарат полномочного представителя Президента РФ в Центральном Федеральном округе и субъекты Федерации, входящие в ЦФО, федеральные министерства, агентства и ведомства.

Мы позиционируем наше издание как доступную всем общественную площадку по обмену опытом и взаимодействию в целях успешного претворения в жизнь 131-го Федерального закона.

В нашем журнале выступают и представители власти всех уровней, начиная с самого верхнего, и ученые – юристы, экономисты, специалисты других областей и простые граждане с мест. Во всех выступлениях обязательно присутствуют конкретные предложения по реформе местного самоуправления.

Нас читают руководители, решающие все насущные проблемы населения, проживающего на территориях возглавляемых ими органов МСУ. Обратитесь напрямую к лицам, которые принимают решения. расскажите о себе, своем опыте, своих проблемах и идеях на страницах нашего журнала и о Вас узнает, без преувеличения, вся Россия.

Подписывайтесь на журнал «Самоуправление»!

Подписной индекс в Каталоге «Роспечать» – 62193

Оформить подписку на журнал Вы сможете, выслав свои банковские реквизиты на электронную почту ak-sam@bk.ru

Мы оформим счет на Вашу подписку и проинформируем Вас об этом.

Оригинал счета будет выслан Вам по почте.

Подписка оформляется с любого месяца.

Адрес редакции;
121099. Москва, Новый Арбат, дом 36
Тел.: 8 (495) 690-91-91
e-mail: ak-sam@bk.ru

