Научный информационно-аналитический журнал

Муниципальная академия

№ 1 • январь–февраль • 2026 г.

ISSN 2304-831X
10.52176/2304831X_2026_01

Официальный печатный орган Российской муниципальной академии

Содержание

Действительному члену Российской муниципальной академии, академику РАН Милосердову Владимиру Васильевичу - 95 лет! 2

Поздравляем победителей конкурса на лучшую научную статью 7

1. ГОСУДАРСТВЕННОЕ И МУНИЦИПАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

Проблема установления компетенции органов местного самоуправления: от первой редакции Конституции Российской Федерации до Федерального закона от 20.03.2025 № 33-ФЗ 8
Юркова С.Н.

Кому мешает защита Байкала? 17
Данилов-Данильян В.И., Медовар Ю.А., Юшманов И.О., Зотов В.Б., Хмельченко Е.Г.

Охрана окружающей среды в городе – методы 27
Зотов В.Б., Ямчук Е.В.,Казакова Е.А.

Особенности экологической мотивации государственных служащих 36
Кирнарская С.В., Джабраилова М.Я., Анфимова А.Ю.

Особенности цифровой трансформации городских агломераций в России 46
Торгашев Р.Е., Голованов В.И.

Институционализация фиджитал-спорта в системе государственной молодёжной политики: управленческие вызовы и социологическая диагностика 55
Пушкарева Н.Н., Гуров Г.А., Лапшенков В.В.

Приоритеты кадрового обеспечения муниципальных органов власти в контексте современных вызовов 69
Запольнова Л.А., Карцев Б.В., Полякова М. В.

Управление развитием высших учебных заведений в концепции «Трёх миссий университета» 78
Асаул А.Н., Бочкарева О.Ю., Дроздова И.В., Токунова Г.Ф.

Корейский язык как инструмент публичной дипломатии и фактор углубления международного сотрудничества в современных исторических реалиях 91
Плужник А.А., Хмельченко Е.Г., Колчин А.А.

Потенциал муниципалитетов в организации программ распределения продуктов с истекающим сроком годности 101
Азоев Г.Л., Сумарокова Е.В.

2. РЕГИОНАЛЬНАЯ И ОТРАСЛЕВАЯ ЭКОНОМИКА

Компаративный анализ развития строительной отрасли России: 1991–1995 vs 2021–2024 111
Асаул А.Н., Асаул М.А., Асаул И.Н.

Влияние развития авиационного кластера Ростовской области на социально-экономическую трансформацию современного Юга России 133
Тихонов А.И., Поляков М.Б., Чуев С.В.

Стратегические приоритеты и инструменты диверсификации промышленного комплекса Тульской области 145
Овчаров А.В., Бабкина Т. В.

Влияние цифровой трансформации экономики на эффективность управления промышленным потенциалом страны 156
Кетоева Н.Л., Гончарова Е.Б., Насонов Е. М.

Анализ и оценка феномена инвестиционно-строительного комплекса – стержневого компонента регионального производственно-экономического комплекса 165
Дроздова И.В., Платонов А.М., Токунова Г.Ф., Третьяков В.А.

«Ручные методы» в региональном управлении: теоретический анализ, ограничения и альтернативные управленческие подходы 185
Рыбальченко И.В., Демин А.В.

3. МЕНЕДЖМЕНТ

Кризис парадигмы эффективности и формирование стратегической ответственности в российском бизнесе 196
Нечаева С.М., Черкасова М.А., Черкасов К.В.

Поколенческий аспект исследования моделей поведения в молодежной среде 206
Агибалова А.Д., Гелетий А.Н., Коростелева Т.В.

Непрерывное обучение предпринимателей как императив экономики, основанной на искусственном интеллекте 214
Зайцева А.С., Черкасова М.А., Черкасов К.В.

Перспективы развития встроенного сервиса дистрибуции для независимых исполнителей на российских стриминговых платформах (на примере Яндекс.Музыки и VK Музыки) 223
Сакульева Т.Н., Минаев А.А.

Формирование методики оценки конкурентоспособности аудиовизуального продукта 231
Воронцова Ю.В., Альман А.С., Баранова С.В., Городкова С.Р.

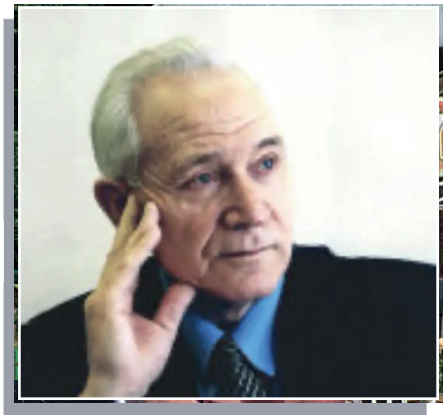
Организационная культура тематических парков как фактор устойчивого развития территорий: сравнительная характеристика (на примере парков «Window of the world» (Шэньчжэнь, Китай) и «Зарядье» (Москва, Россия) 241
Мельниченко Н.Ф., Зуев И.В.

Модель ценностно-ориентированного управления городской организацией: алгоритм трансляции ценностей через цифровые каналы и индикаторы диагностики организационных разрывов 253
Рыбальченко И.В., Мизиковский И.Е.

Уважаемые читатели!
Журнал "Муниципальная Академия" включен в перечень рецензируемых научных изданий ВАК от 2 марта 2012 г.
В этой связи на страницах журнала кроме материалов о практике и теории местного самоуправления, государственного и территориального управления будут публиковаться научные изыскания в области экономики, используемые при защите диссертаций на соискание ученой степени кандидата наук и доктора наук.

ДЕЙСТВИТЕЛЬНОМУ ЧЛЕНУ РОССИЙСКОЙ МУНИЦИПАЛЬНОЙ АКАДЕМИИ, АКАДЕМИКУ РАН МИЛОСЕРДОВУ ВЛАДИМИРУ ВАСИЛЬЕВИЧУ - 95 ЛЕТ!

Юбилей академика Милосердова Владимира Васильевича



Академик Милосердов Владимир Васильевич

Владимир Васильевич Милосердов родился 15 ноября 1930 года в с. Моисеево-Алабушка Уваровского района Тамбовской области; его отец погиб в самом начале войны — под Ленинградом в ноябре 1941-го.

В 1953 году окончил Белорусский государственный институт народного хозяйства им. В.В. Куйбышева. В 1990 году окончил Институт повышения квалификации по управлению экономикой Академии народного хозяйства при Совете Министров СССР. В 1956-1959 гг. — аспирант Института экономики АН БССР. По распределению работал председателем Пуховичского райплана Минской области. В Институте экономики АН БССР: младший научный сотрудник, старший научный сотрудник. Далее — руководитель отдела оптимального планирования в Вычислительном Центре Госплана БССР; зав. отделом в Институте экономики сельского хозяйства г. Минск. В 1966-1969 гг. — зав. отделом экономической кибернетики ВНИЭСХ, Москва. В Всесоюзном институте экономической кибернетики: 1969-1973 гг. — зав. отделом планирования сельского хозяйства, в 1973-1977 гг. — директор Института. В 1977-1981 гг. — директор Научно-исследовательского института экономики и организации сельскохозяйственного производства Нечерноземной зоны РСФСР, Ленинград. В 1981-1982 гг. — заместитель начальника сводного отдела Госплана СССР. В 1982-1985 гг. — помощник секретаря ЦК КПСС М.С. Горбачёва, члена Политбюро. В 1985-1988 гг. — консультант отдела сельского хозяйства и перерабатывающей промышленности ЦК КПСС. В 1988 году — первый заместитель Начальника сводного отдела АПК Госплана СССР. В 1989-91 гг. — экономический

советник Госплана СССР. В 1991-1992 гг. — академик-секретарь Отделения экономики и социального развития АПК ВАСХНИЛ. В 1992-1993 гг. — академик-секретарь Отделения земельной реформы и землеустройства РАСХН. В 1992-2003 гг. — директор ВНИИ экономики, труда и управления в сельском хозяйстве (ВНИЭТУСХ). В 2004-2011 гг. — главный научный сотрудник, главный научный консультант Института. В настоящее время — научный сотрудник Федерального научного центра аграрной экономики и социального развития сельских территорий — Всероссийский научно-исследовательский институт экономики сельского хозяйства, Всероссийский научно-исследовательский институт организации производства, труда и управления в сельском хозяйстве.

Член-корреспондент ВАСХНИЛ с 1978 года, академик РАСХН с 1991 года, академик РАН с 2013 года — Отделение сельскохозяйственных наук.

Академик В.В. Милосердов — видный российский и белорусский ученый в области экономики и организации сельского хозяйства, известный организатор аграрной науки. Его научные исследования посвящены вопросам размещения государственных закупок с.-х. продуктов, мерам по интенсификации агропромышленного производства, аграрным преобразованиям и государственному регулированию в АПК, совершенствованию структуры отдельных отраслей АПК и его продуктовых подкомплексов.

Занимал ряд ответственных должностей в органах управления, в частности — помощник секретаря ЦК КПСС по сельскому хозяйству М.С. Горбачёва; член Совета по аграрной политике при Правительстве и Министерстве сельского хозяйства РФ, сопредседатель советско-американской комиссии по сотрудничеству в области сельского хозяйства; участвовал в работе Межправительственного Центра стран-членов СЭВ по координации АПК, уполномоченный СССР в Координационном Центре стран-членов СЭВ по применению экономико-математических методов и вычислительной техники в АПК (1973-1977).

В 1960 году защитил кандидатскую диссертацию «Экономическая эффективность улучшения естественных сенокосов и создания долголетних культурных пастбищ», в 1970 году защитил докторскую диссертацию «Планирование размещения государственных заготовок сельскохозяйственных продуктов».

Направления научных исследований В.В. Милосердова: 1) разработка автоматизированных систем управления экономикой, внедрение экономико-математических моделей и вычислительной техники в планирование и управление АПК; 2) реформирование хозяйственных отношений, разработка механизмов государственного регулирования и поддержки отрасли, план и рынок; 3) исследование истории экономических отношений и российского крестьянства, проблем земельной политики: собственность; земельные отношения и оборот с/х земель; 4) развитие кооперации и межотраслевой интеграции в сельском хозяйстве.

В 1955 году ЦК КПСС и Совет Министров СССР приняли постановление «Об изменении практики планирования сельского хозяйства» — новый порядок планирования требовал доведения до колхозов и совхозов научно обоснованных государственных заданий по заготовкам с учетом рационального использования природных и экономических условий отдельных регионов страны. Концентрация заготовок отдельных продуктов в регионах, хозяйствах с наиболее благоприятными условиями для их производства (в разумных пределах) позволяла производить весь объем товарной продукции на меньшей площади и при меньших затратах труда и средств.

Разработанная В.В. Милосердовым в Белоруссии экономико-математическая модель оптимизации размещения закупок сельскохозяйственной продукции стала первой из такого рода научных разработок, которую приняли для практического использовании сначала в Минсельхозе республики, затем в Госпланах СССР и РСФСР. Модель существенно выигрывала по сравнению с традиционными методами — это была одна из первых эффективных экономико-математических

моделей, которая широко внедрялась в практику планирования. Экономия затрат труда, суммарной себестоимости, расхода земли на производство всего объема заготовок убедительно доказывала эффективность применения используемой модели. Традиционными методами невозможно учесть большое многообразие природных и экономических условий регионов и хозяйств. А колебания себестоимости и потребности земли на производство единицы продукции были существенными. Коллегия Госплана СССР одобрила методику размещения закупок и опубликовала ее в качестве типовой — она находила воплощение в создаваемых тогда автоматизированных системах плановых расчетов (АСПР) Госплана и автоматизированных системах управления сельским хозяйством — АСУ сельхоз. Белорусская экономико-математическая модель В.В. Милосердова для оптимизации закупок сельхозпродукции стала первой успешно внедренной в практику. Она превосходила традиционные методы, обеспечивая экономию затрат и учитывая региональные особенности. Методика была интегрирована Госпланом СССР в автоматизированные системы планирования (АСПР) и управления сельским хозяйством (АСУ сельхоз).

За период с 1965 по 1990 годы В.В. Милосердов побывал примерно в 40 научных командировках в разных концах планеты: Новая Зеландия, Австралия, Китай, Монголия, многие европейские страны, США.

На ответственных должностях в органах управления В.В. Милосердов проводил принципиальную линию: целью деятельности Госплана является целостность всего народного хозяйства, для чего необходимо бороться за интеграцию отраслей и территорий, формирование пропорций и каркаса всей экономики — а особенно основополагающих ее отраслей, содействовать рациональному их развитию, преодолевать ведомственность. Считал вредной борьбу между народнохозяйственными комплексами, сферами, отраслями — за капиталовложения, материальные ресурсы, за строительство объектов в подведомственной отрасли, регионе. Нельзя, чтобы «каждый тянул одеяло на себя» — все это ведет к разбалансированности экономики. Диспропорции наблюдались и в развитии отдельных республик: в частности, в расчете на гектар пашни хозяйства Прибалтики получали в 2,8 раза больше инвестиций, чем хозяйства России, по материальным ресурсам разница составляла 4-5 раз. Ресурсы распределялись не исходя из их эффективности, а на основе политических мотивов — подтянуть экономику прибалтийских республик до уровня соседних скандинавских стран, и руководители этих республик умело этим пользовались.

Использование экономико-математических методов планирования заготовок свидетельствовало о больших возможностях для увеличения производства сельскохозяйственной продукции. Отдел Госплана СССР, которым В.В. Милосердов руководил, стал проводить расчеты планов закупок по союзным республикам, областям России, а также по районам Тамбовской области. Коллегия Госплана СССР одобрила разработанную им методику размещения закупок и опубликовала ее в качестве типовой.

ЦСУ СССР ежегодно получало на технических носителях около 400 показателей из годовых отчетов всех колхозов и совхозов страны. В.В. Милосердов добивается, чтобы эта информация поступала в Вычислительный центр ЦК КПСС, где он совместно с его сотрудниками разрабатывает группировки, необходимые для выявления тенденций и зависимостей. На основе «больших» чисел (данных по всем хозяйствам области, края, республики) были определены меры и разработаны нормативы влияния различных факторов производства, на основе которых намечались меры по улучшению результатов хозяйственной деятельности колхозов и совхозов. Эти разработки стали основой формирования как теоретических, так и практических рекомендаций по интенсификации сельского хозяйства.

Когда В.В. Милосердов возглавил отделение ВАСХНИЛ, он ориентировал технологические институты отделения на проведение таких исследований, которые

позволяли увязать все вопросы производства: семеноводства, системы удобрений, обработки почвы, уборки, хранения, переработки и реализации с/х продукции.

С самого начала проведения в стране аграрной реформы 90-х В.В. Милосердов отмежевался от «реформаторов», в своих научных трудах этого периода он отстаивал принципы: многоукладной экономики, приоритетности крупного производства перед мелким, создания интегрированных рыночных структур в АПК, государственного регулирования продовольственного рынка. Научной общественности известны его работы по обеспечению продовольственной безопасности России, земельным отношениям, организации агропромышленных объединений.

В самом начале постсоветского периода — в 1992-2003 гг. — В.В. Милосердов стал директором ВНИИ экономики, труда и управления в сельском хозяйстве (ВНИЭТУСХ). Перед ним возникла трудная задача — обеспечить выживание сложившегося крупного научного коллектива в условиях реформ. Финансирование научных исследований практически прекратилось, в то время как на содержании Института находился жилой поселок, который из-за долгов за коммунальные услуги инстанции не хотели принимать на свой баланс. В то время со всех сторон приходили сведения о многих обанкротившихся и ликвидированных научных институтов. И, все-таки, ВНИЭТУСХ выжил — что в большой степени является результатом усилий директора. В.В. Милосердов совместно с губернатором Орловской области Е.С. Строевым разработал программу реформирования областного АПК — в ее основу был положен комплекс проектов формирования интегрированных и кооперативных структур, создания агрофирм и агрохолдингов. Впервые в экономической науке были разработаны типовые проекты, включающие в себя рабочие проекты, привязку их к конкретному региону, предприятию, научное сопровождение. Эти типовые проекты были обсуждены и одобрены на Научно-техническом совете МСХ России.

В.В. Милосердовым сформирована научная школа по совершенствованию аграрной политики, государственному регулированию, совершенствованию экономических и земельных отношений, реформированию АПК — под научным руководством подготовлены и защищены 21 кандидатская и 11 докторских диссертаций.

Он — автор более 500 научных работ, в том числе свыше 50 монографий, учебных пособий, брошюр. Ряд работ опубликован за рубежом: в США, Германии, Польше, Чехословакии, Румынии и др. Ещё в 1964 году он подготовил и издал учебное пособие «Математические методы в экономике и организации сельского хозяйства». Этим же проблемам посвящена другая его книга «Оптимальное планирование заготовок сельскохозяйственных продуктов». Специалистам известны его труды, написанные индивидуально или в соавторстве: «Оптимальное размещение государственных заготовок. Теория и практика планирования сельского хозяйства», «Аграрная политика и проблемы развития АПК», «Российский путь аграрной реформы», «Крестьянский вопрос в России: прошлое, настоящее и будущее» в двух книгах — «Ч. 1: Исторические этапы крестьянского вопроса в России», «Ч. 2: Крестьянство в канун третьего тысячелетия», «Многострадальная судьба российского крестьянства», «Крестьянство России в глобальном мире (три издания). Воспоминания и размышления о настоящем и будущем», «Многоукладная экономика АПК России: вопросы теории и практики», «Система ведения агропромышленного производства Орловской области (организационно-экономический механизм)», «Аграрная политика России — XX век», «Земельные отношения в сельском хозяйстве», «Судьба российского крестьянства. Кн.2.», «Остановите грабеж крестьян!», «Мероприятия и механизмы по обеспечению продовольственной независимости», «Кризис мироустройства, наступление госкапитализма», «Агропромышленный комплекс: стратегические инициативы», «Кооперация — мощная хозяйственная система:

этапы развития», «Региональное планирование развития сельского хозяйства: монография» и др.

В.В. Милосердов является действительным членом Международной академии информатизации (МАИ), действительным членом Российской муниципальной академии (РМА).

В 1974-1983 гг. — член экспертного совета ВАК СССР. В течение многих лет — председатель Советов по защите докторских и кандидатских диссертаций в руководимых им трех институтах. В 1996-2010 гг. — экономический советник Председателя Совета Федерации РФ. Председатель Фонда поддержки агробизнеса.

Заслуженный деятель науки РФ.

Награжден орденом «Слава нации», медалями «За трудовую доблесть», медалями СССР и РФ.

Лауреат золотой медали им. В.С. Немчинова, лауреат премии им. А.В. Чаянова. Отмечен юбилейной медалью «300 лет Российской академии наук».



От имени редакционного совета научного журнала «Муниципальная Академия», главный редактор Зотов Владимир Борисович поздравил Владимира Васильевича Милосердова с юбилеем и вручил ему медаль Ломоносова М. В. «За заслуги в научной деятельности»

ПОЗДРАВЛЯЕМ ПОБЕДИТЕЛЕЙ КОНКУРСА НА ЛУЧШУЮ НАУЧНУЮ СТАТЬЮ

Уважаемые коллеги!

Редакционный совет научно-информационного журнала «Муниципальная академия» подвёл итоги конкурса на лучшую статью, опубликованную в нашем журнале по показателям цитирования в РИНЦ за 2024 год.

Победителями конкурса стали:

— **Кротенко Татьяна Юрьевна**, доцент кафедры теории и организации управления, кандидат философских наук ФГБОУ ВО «Государственный университет управления»,

— **Жернакова Марина Борисовна**, доцент кафедры теории и организации управления, кандидат экономических наук ФГБОУ ВО «Государственный университет управления»,

— **Румянцева Ирина Анатольевна**, доцент кафедры теории и организации управления, кандидат экономических наук ФГБОУ ВО «Государственный университет управления»,

— **Ермилина Диана Александровна**, доцент кафедры теории и организации управления, кандидат экономических наук ФГБОУ ВО «Государственный университет управления»,

— **Кузьмина Елена Юрьевна**, доцент кафедры теории и организации управления, кандидат экономических наук ФГБОУ ВО «Государственный университет управления»,

Победители награждены дипломами и медалями Ломоносова М.В. «За заслуги в научной деятельности».



УДК 352.075.2
DOI: 10.52176/2304831X_2026_01_8
EDN: https://elibrary.ru/acbmnr

Проблема установления компетенции органов местного самоуправления: от первой редакции Конституции Российской Федерации до Федерального закона от 20.03.2025 № 33-ФЗ

The problem of establishing competence local self-government bodies: from the first edition of the Constitution of the Russian Federation to the Federal law dated 03.20.2025 no. 33-FZ



Светлана Николаевна Юркова
ГАОУ ДПО МО «Корпоративный университет развития образования», профессор кафедры управления; НОЧУ ВО «Московский экономический институт», профессор кафедры государственного и муниципального управления; кандидат технических наук, доцент, SPIN-код: 2093-1078, AuthorID: 634484.
129344, Россия, Москва, Енисейская 3, корп. 5.
e-mail: s_yurkova@mail.ru

Svetlana. N. Yurkova
The State Autonomous Educational Institution of additional professional education of the Moscow region «Corporate University of Educational Development», Professor of the Department of Management; Non-state educational private institution of higher education «Moscow Economic Institute», Professor of the Department of State and Municipal Administration; Candidate of Technical Sciences, Associate Professor, SPIN-code: 2093-1078, Author ID: 634484.
129344, Russia, Moscow, 3 Yeniseyskaya Street, Building 5.
e-mail: s_yurkova@mail.ru

© Юркова С.Н., 2026
Муниципальная академия, 2026, № 1, с. 8–16.

Аннотация.
Статья посвящена анализу проблемы установления компетенций органов местного самоуправления в контексте развития российского законодательства. В работе рассматривается эволюция правовых норм — начиная с первой редакции Конституции Российской Федерации и заканчивая принятым в марте прошедшего года федеральным законом. Разграничение полномочий между органами местного самоуправления муниципальных образований различных видов федеральный законодатель отдает право их разграничивать между органами местного самоуправления и органами государственной власти субъекта Российской Федерации, законодательным органам власти субъектов Российской Федерации. Как же обосновать подход к формированию объема компетенции органов местного самоуправления в каждом российском регионе в зависимости от территориальной организации местного самоуправления? Статья призвана способствовать более глубокому пониманию процессов правового регулирования компетенций в муниципальных образованиях, а также разработать рекомендации по улучшению правового регулирования в данной области.

Ключевые слова.
Компетенция органов местного самоуправления, природа местного самоуправления, вопросы местного значения, органы местного самоуправления, полномочия органов местного самоуправления, перечень вопросов непосредственного жизнеобеспечения населения, предметные области, обеспечивающие решение задач по непосредственному жизнеобеспечению населения, разделение полномочий на три группы.

Abstract.
The article is devoted to the analysis of the problem of establishing the competencies of local self-government bodies in the context of the development of Russian legislation. The paper examines the evolution of legal norms, starting from the first edition of the Constitution of the Russian Federation and ending with the federal law adopted in March last year. The federal legislator grants the right to delineate the powers between local self-government bodies of various types to the legislative bodies of the constituent entities of the Russian Federation. How can we justify the approach to determining the scope of local self-government bodies' competencies in each Russian region, depending on the territorial organization of local self-government? The article aims to promote a deeper understanding of the legal regulation of competencies in municipalities and to develop recommendations for improving legal regulation in this area.

Keywords.
Competence of local self-government bodies, nature of local self-government, issues of local importance, local self-government bodies, powers of local self-government bodies, list of issues related to the immediate livelihoods of the population, subject areas that ensure the solution of tasks related to the immediate livelihoods of the population, and the division of powers into three groups.

Введение

На современном этапе развития российского государства вопрос установления и определения компетенций органов местного самоуправления приобретает особую актуальность и значимость. Развитие федерального законодательства в области организации местного самоуправления отражает динамику изменений в политической, правовой и социальной сферах, направленных на совершенствование роли муниципальных образований в системе управления государством [2]. Настоящая статья посвящена анализу эволюции нормативно-правового регулирования компетенций органов местного самоуправления — от первых редакций Конституции Российской Федерации до принятия Федерального закона от 20.03.2025 № 33-ФЗ. В работе рассматриваются ключевые этапы формирования правовых основ, а также актуальные проблемы и перспективы дальнейшего совершенствования законодательства в данной области [4]. Цель исследования — выявить особенности развития института компетенций органов местного самоуправления и определить их место в современной системе государственной власти России.

Основная часть

Проблема установления компетенции органов местного самоуправления возникла с момента начала разработки проекта первого Федерального закона «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации»[1].

[1] Федеральный закон от 28.08.1995 № 154-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации»

Конституция Российской Федерации в первоначальной редакции определила, что местное самоуправление в Российской Федерации обеспечивает самостоятельное решение населением вопросов местного значения[2] и прямо назвала некоторые из них[3]:

- владение, пользование и распоряжение муниципальной собственностью;
- управление муниципальной собственностью;
- формирование, утверждение и исполнение местного бюджета;
- установление местных налогов и сборов;
- осуществление охраны общественного порядка.

Что касается остальной, очевидно более обширной части компетенций органов местного самоуправления, было отмечено, что эти органы занимаются и другими вопросами, имеющими местное значение[4]. Определение того, что именно относится к вопросам местного значения и какие полномочия включены в их полный перечень, оставалось задачей для законодателя.

Законодатель, учитывая особенности природы местного самоуправления и цели, реализуемые при функционировании этого института публичной власти, в концептуальном плане установил, что вопросы местного значения – это «вопросы непосредственного обеспечения жизнедеятельности населения муниципального образования»[5]; и надо отметить, что такой концептуальный подход сохранился и в следующем одноименном законе[6], и в новом Федеральном законе от 20.03.2025 № 33-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в единой системе публичной власти»[7].

Однако, по нашему мнению, законодатель допустил ошибку, закрепив идентичность понятий в данной сфере: «вопросы местного значения» и «предметы ведения местного самоуправления»[8]. Даже, примерно понимая, какие вопросы касаются непосредственного обеспечения жизнедеятельности населения, мы можем видеть, что всей полнотой компетенции в решении этих вопросов органы местного самоуправления не обладают. Во всех сферах жизнедеятельности населения присутствуют полномочия органов государственной власти. В то же время, эта категория остается в значительной мере неопределенной и нечетко регламентированной. По сути, мы имеем дело с неустановленной категорией «предметы совместного ведения Российской Федерации, субъектов Российской Федерации и муниципальных образований», в пределах которых органы местного самоуправления обладают некоторым объемом полномочий.

Перечень вопросов местного значения, закрепленный в первом федеральном законе, на самом деле в большей мере представляет собой список полномочий в конкретных сферах деятельности, сформулированных с помощью таких слов, как «организация», «создание условий», «обеспечение» и т.п[9]. Кроме того, можно было бы сказать, что эти формулировки зачастую не могут быть отнесены к корректно сформулированным полномочиям, и место полномочий – не в данном законе, а в отраслевом законодательстве. Но на тот момент, во-первых, отраслевое законодательство не было еще достаточно развитым; во-вторых, оно и не могло быть достаточно развитым в части полномочий органов местного самоуправления, по-

[2] Конституция Российской Федерации, ст. 130, ч. 1
[3] Конституция Российской Федерации, ст. 130, ч. 1; ст. 132, ч. 1
[4] Конституция Российской Федерации, ст. 132, ч. 1
[5] Федеральный закон от 28.08.1995 № 154-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации», ст. 1
[6] Федеральный закон от 06.10.2003 № 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации», ст. 2, ч. 1
[7] Федеральный закон от 20.03.2025 № 33-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в единой системе публичной власти», ст. 1, ч. 1
[8] Федеральный закон от 28.08.1995 № 154-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации», ст. 6, ч. 1
[9] Федеральный закон от 28.08.1995 № 154-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации», ст. 6, ч. 2

скольку профильный закон только появился. В полностью логичном варианте надо было одновременно готовить как проект базового закона, так и изменения и дополнения в отраслевые законы, но для этого не было необходимых ресурсов.

Федеральный закон от 06.10.2003 г. № 131-ФЗ, как было отмечено выше, сохранил концептуальный подход к определению понятия «вопросы местного значения», сохранив при этом и подход к формулированию вопросов местного значения[10]. Главным отличием его от предыдущего является разграничение вопросов местного значения между разными видами муниципальных образований[11]; и это связано с тем, что такие виды были точно определены[12]. Однако ситуация с компетенцией органов местного самоуправления осложнилась, поскольку в более поздних редакциях закона помимо вопросов местного значения были установлены также полномочия органов МСУ по решению вопросов, не отнесённых к вопросам местного значения, для каждого вида муниципальных образований[13], и полномочия органов местного самоуправления по решению вопросов местного значения[14]. При этом полномочия органов местного самоуправления закреплены также отраслевым законодательством [3]. Оценку юридической техники всего этого комплекса полномочий мы сейчас не будем рассматривать.

В итоге к моменту разработки проекта Федерального закона «Об общих принципах организации местного самоуправления в единой системе публичной власти» вопросы местного значения так и не были корректно определены, а полномочия по их решению также не были точно сформулированы. Можно было ожидать, что в новом законе с учетом уже многолетней правоприменительной практики и наработанных экспертами вариантов решения длящейся проблемы она будет решена. Что же мы имеем по принятии названного закона?

Соответствующая глава носит наименование «Функциональные основы организации местного самоуправления»[15]. Что такое «функциональные основы организации», не очень понятно, потому что речь, по смыслу слова «функция», должна идти о функциональных основах деятельности. Но это здесь не самое важное. А самое важное то, что, исходя из общепринятого определения, функции – это должностные обязанности, которые определяют, какие конкретные задачи и действия выполняют либо сотрудник на определённой должности, либо структурное подразделение, но не орган публичной власти. Компетенцию органов публичной власти составляют предметы ведения (для органов местного самоуправления – вопросы местного значения) и полномочия по их решению, то есть совокупность прав и обязанностей. Мы видим, что разработчики законопроекта и законодатель вместо решения давно назревшей проблемы содержательного определения вопросов местного значения от нее снова уходят. Это подтверждается и последующими нормами главы, в которых устанавливаются полномочия органов местного самоуправления по решению вопросов местного значения при отсутствии перечня самих этих вопросов[16]. Качество формулировок полномочий также остается прежним (снова те же слова «участие», «содействие», «создание условий» и т.п.[17]).

Вместо разграничения полномочий между органами местного самоуправ-

[10] Федеральный закон от 06.10.2003 № 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации», ст.ст. 14, 15, 16
[11] Там же
[12] Федеральный закон от 06.10.2003 № 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации», ст. 2, ч. 1; ст. 11
[13] Федеральный закон от 06.10.2003 № 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации», ст.ст. 14.1, 15.1, 16.1
[14] Федеральный закон от 06.10.2003 № 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации», ст. 17
[15] Федеральный закон от 20.03.2025 № 33-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в единой системе публичной власти», гл. 4
[16] Федеральный закон от 20.03.2025 № 33-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в единой системе публичной власти», ст. 32
[17] Там же

ления муниципальных образований различных видов федеральный законодатель отдает право их разграничивать, в том числе и между органами местного самоуправления и органами государственной власти субъекта Российской Федерации, законодательным органам субъекта Российской Федерации[18]. С одной стороны, это логично, так как в принятой редакции закона субъект Российской Федерации может выбрать любую из моделей территориальной организации местного самоуправления, и, соответственно, заранее неизвестно, какие территориальные единицы будут наделены статусом муниципальных образований [1]. С другой стороны, нельзя не обратить внимание на разделение полномочий на три группы:

- полномочия, не подлежащие перераспределению между органами местного самоуправления и органами государственной власти субъекта Российской Федерации[19];

- полномочия, которые могут быть перераспределены законом субъекта Российской Федерации для осуществления органами государственной власти субъекта Российской Федерации[20];

- полномочия, в отношении которых законом субъекта Российской Федерации может быть принято решение об осуществлении их органами местного самоуправления[21].

К полномочиям первой группы в большинстве случаев относятся полномочия, которыми реализуются функции и осуществляется деятельность органов местного самоуправления по предоставлению ими услуг населению в сфере его жизнедеятельности, но не являются полномочиями по непосредственному обеспечению жизнедеятельности населения (например, принятие устава муниципального образования; установление официальных символов муниципального образования; утверждение и исполнение местного бюджета; владение, пользование и распоряжение имуществом, находящимся в муниципальной собственности и т.п.). Из восемнадцати подпунктов, устанавливающих такие полномочия, непосредственного обеспечения жизнедеятельности населения касаются не более четырех.

Напротив, к полномочиям второй группы, т.е. к тем, которые могут быть изъяты из компетенции органов местного самоуправления в основном составляют полномочия, связанные с непосредственным обеспечением жизнедеятельности населения. (например, электро-, тепло-, газо- и водоснабжение населения, водоотведение и т.п.). Таких из двадцати девяти подпунктов, как минимум, восемнадцать.

А к полномочиям по непосредственному обеспечению жизнедеятельности населения из третьей группы, т.е. изначально закрепленным за органами государственной власти субъектов Российской Федерации, из восемнадцати подпунктов можно отнести семнадцать.

Таким образом, в предельном варианте (при изъятии в пользу субъекта Российской Федерации полномочий второй группы и оставлении в его компетенции полномочий третьей группы), существование органов местного самоуправления становится бессмысленным, поскольку у них исчезает предметная деятельность.

В этих обстоятельствах в текущем периоде важен обоснованный подход к формированию объема компетенции органов местного самоуправления в каждом конкретном субъекте Российской Федерации в зависимости от выбранного варианта территориальной организации местного самоуправления [1]. Поход этот, как представляется, весьма прост и может состоять в следующем:

- при сохранении существующей двухуровневой модели (поселения – муниципальный район при возможности существования отдельных городских округов)

[18] Там же

[19] Федеральный закон от 20.03.2025 № 33-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в единой системе публичной власти», ст. 32, ч. 1

[20] Федеральный закон от 20.03.2025 № 33-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в единой системе публичной власти», ст. 32, ч. 2

[21] Федеральный закон от 20.03.2025 № 33-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в единой системе публичной власти», ст. 32, ч. 3

ничего, в сущности, менять нет необходимости. Сохраняется модель – сохраняется и существующее распределение компетенции;

- при переходе на одноуровневую модель с укрупненными муниципальными образованиями вплоть до территорий бывших муниципальных районов (т.е. городские и муниципальные округа, предусмотренные новым законом) весь объем полномочий бывших поселений и муниципальных районов должен быть закреплен за органами местного самоуправления вновь образованных городских и муниципальных округов;

- при переходе на одноуровневую модель с наделением статусом городских и муниципальных округов бывших городских и сельских поселений за их органами местного самоуправления должен сохраниться ранее осуществляемый объем полномочий. Полномочия упраздняемых муниципальных районов переходят при этом в компетенцию органов государственной власти субъекта Российской Федерации;

- при переходе на смешанную модель компетенция разграничивается в соответствии со статусом каждого из видов муниципальных образовании, как указано выше.

Рассматриваемая нами проблема обсуждалась представителями муниципального сообщества практически на всех ежегодно проводимых заседаниях Российского муниципального форума. В частности, на трех предшествующих принятию вышеупомянутого Федерального закона от 20.03.2025 г. № 33-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в единой системе публичной власти» заседаниях форума его участники отмечали и предлагали следующее.

В 2022 году, проанализировав первоначальный проект данного Федерального закона, участники форума отметили, что компетенция муниципальных образований, определенная как полномочия по решению вопросов местного значения без установления самих вопросов местного значения, сформирована таким образом, что «природные» полномочия органов местного самоуправления в подавляющем большинстве отнесены к перераспределяемым, т.е. не закреплены однозначно за органами местного самоуправления. При том, что территориальную основу местного самоуправления в соответствии с законопроектом составляют укрупненные городские и муниципальные округа, это представляется неоправданным, и смысл существования органов местного самоуправления с минимальным перечнем закрепленных за ними полномочий не совсем ясен.

Исходя из этого, законодателям было предложено в случае дальнейшего рассмотрения законопроекта предусмотреть в нем наличие перечня вопросов местного значения, включающего все вопросы, отвечающие природе местного самоуправления. При этом вопросы, отнесенные к перераспределяемым, изначально должны быть закреплены за муниципальными образованиями и могут перераспределяться в пользу субъектов Российской Федерации с согласия органов местного самоуправления.

В 2023 году, в связи с тем, что принятие закона было отложено, участники форума вернулись к рассмотрению действующего законодательства и в качестве его недостатков отметили следующие:

- вопросы местного значения, полномочия по их решению, содержащиеся в профильном Федеральном законе и в отраслевом законодательстве, многократно изменялись и продолжают изменяться, что существенно влияет на полноту, эффективность и результативность их решения;

- в перечни вопросов местного значения и полномочий по их решению включались и продолжают включаться, исходя из их смысла, отдельные государственные полномочия, не обеспеченные финансовыми и материальными ресурсами, вследствие чего они либо исполняются ненадлежащим образом, либо не исполняются вообще;

- возложение на органы местного самоуправления исполнения отдельных государственных полномочий в установленном порядке также не является гарантией обеспечения их в полном объеме финансовыми и материальными ресурсами;

- все вышеперечисленное влечет, в том числе, наложение надзорными органами санкций на муниципальных должностных лиц и должностных лиц муниципальной службы;

- предоставление субъектам Российской Федерации права перераспределять полномочия еще более усугубляет названные выше проблемы, а также влечет во многих случаях изъятие у органов местного самоуправления полномочий, которые являются местными по их природе, что делает бессмысленным само существование органов местного самоуправления [5].

Для устранения этого соответствующим органам государственной власти было предложено:

- с учетом того, что ресурсная база местного самоуправления в настоящее время не может быть увеличена, в первоочередном порядке привести в соответствие с имеющимися ресурсами компетенцию муниципальных образований;

- изменить подход к формированию компетенции муниципальных образований, определив в качестве вопросов местного значения сферы деятельности по непосредственному жизнеобеспечению населения в пределах полномочий, установленных законодательством;

- наряду с вопросами местного значения законодательно закрепить за муниципальными образованиями их собственные полномочия по организации местного самоуправления в муниципальном образовании;

- в отраслевом законодательстве, регулирующем исключительно те сферы, которые относятся к непосредственному жизнеобеспечению населения, установить полномочия органов местного самоуправления по решению вопросов местного значения;

- установить, что иные полномочия в сферах, отнесенных к сферам непосредственного жизнеобеспечения населения, осуществляются либо органами государственной власти, либо во взаимодействии органов государственной власти и органов местного самоуправления;

- в отраслевом законодательстве, регулирующем вопросы, находящиеся за пределами сфер непосредственного жизнеобеспечения населения, все полномочия органов местного самоуправления однозначно определить как отдельные государственные полномочия, исполнение которых возлагается на органы местного самоуправления;

- провести инвентаризацию всех полномочий органов местного самоуправления, содержащихся в отраслевом законодательстве с целью выделения среди них тех видов полномочий, которые были обозначены выше;

- исключить из компетенции органов местного самоуправления все те полномочия, которые являются отдельными государственными и при этом не могут быть обеспечены передаваемыми на местный уровень ресурсами;

- по завершении предлагаемых мероприятий обеспечить стабильность сформированной компетенции, в том числе путем исключения возможности перераспределять полномочия между органами местного самоуправления и органами государственной власти.

В 2024 году участники форума снова отмечают, что перечни вопросов местного значения муниципальных образований различных видов предусматривают все необходимые направления деятельности органов местного самоуправления в рассматриваемой сфере, однако недостаточно полное и точное определение полномочий по решению названных вопросов в отраслевом законодательстве негативно влияет на их полнообъемную и эффективную реализацию и предлагают:

- Федеральному Собранию Российской Федерации провести анализ и уточнение перечня вопросов местного значения муниципальных образований, исключив из него вопросы, не свойственные природе местного самоуправления, и обоснованно перераспределив обязательные к исполнению и «факультативные» вопросы и полномочия;

- Правительству Российской Федерации вернуться к разработке предложений по внесению изменений и дополнений в федеральное законодательство, направленных на корректное и полнообъемное

формулирование полномочий органов местного самоуправления по решению вопросов местного значения;

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

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

Все это, как мы говорили выше, завершилось принятием Федерального закона от 20.03.2025 г. № 33-ФЗ, который ни одного предложения представителей органов местного самоуправления, исследователей и экспертов не учел, ни одной из называемых ими проблем не решил и лишь породил новые.

Это привело участников Российского муниципального форума 2025 года практически к тем же выводам, к которым пришли мы, а с учетом и других множественных недостатков закона к предложению субъектам законодательной инициативы, в первую очередь Комитету Государственной Думы по региональной политике и местному самоуправлению и Комитету Совета Федерации по федеративному устройству, региональной политике, местному самоуправлению и делам Севера организовать работу по анализу и доработке Федерального закона от 20.03.2025 г. № 33-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в единой системе публичной власти» с целью устранения имеющихся пробелов, внутренних и дистантных противоречий.

Заключение

Предложенный на данный момент закон не исключает необходимости дальнейшего совершенствования законодательства в соответствующей части.

Во-первых, следует уточнить в законе понятие «вопросы местного значения», прямо перечислив виды деятельности, связанные с обеспечением жизнедеятельности населения, в которых органы местного самоуправления безусловно (без подразделения на группы) обладают собственными полномочиями, закреплёнными законодательством.

Во-вторых, необходимо тщательно проработать формулировки полномочий органов местного самоуправления как с точки зрения содержания, так и с точки зрения юридической техники.

В-третьих, все полномочия органов местного самоуправления по решению вопросов местного значения должны быть закреплены в отраслевом законодательстве.

Заметим, что поручение по проработке формулировок полномочий и закреплению их в отраслевых законах ранее было дано всем федеральным органам исполнительной власти Правительством Российской Федерации, но это поручение не было исполнено в полном объеме и с надлежащим качеством.

Список источников:

1. Баженова О.И. Перераспределение полномочий между муниципальными образованиями и субъектами Российской Федерации: по материалам судебной практики // Местное право. 2024. № 2. С. 59-72.
2. Бондарь Н.С., Георгиева Т.П. От конституционной модели местного самоуправления – к муниципальному конституционализму // Местное право. 2024. № 5. С. 3-20.
3. Гребенникова А.А., Масляков В.В., Мокеев М.М. Полномочия органов местного самоуправления в новых законодательных условиях //
Индустриальная экономика. 2025. № 4. С. 96-101.
4. Туболев С.М. Эволюция компетенции органов местного самоуправления: от вопросов местного значения к полномочиям по обеспечению жизнедеятельности населения // Юридическая наука. 2025. № 11. С.103-112.
5. Широков А.Н., Юркова С.Н. Анализ работы XXIII Российского муниципального форума с заглавной темой: «Местное самоуправление: повышение качества жизни населения в условиях ресурсных ограничений»: состояние и предложения по совершенствованию» // Местное право. 2023. № 6. С. 21-32.

References:

1. Bazhenova O.I. Redistribution of Powers between Municipalities and Subjects of the Russian Federation: Based on Judicial Practice // Local Law. 2024. No. 2. pp. 59-72.
2. Bondar N.S., Georgieva T.P. From the Constitutional Model of Local Self-Government to Municipal Constitutionalism // Local Law. 2024. No. 5. pp. 3-20.
3. Grebennikova A.A., Maslyakov V.V., Mokeev M.M. Powers of Local Self-Government Bodies in the New Legislative Conditions // Industrial Economy. 2025. No. 4. pp. 96-101.
4. Tubolev S.M. Evolution of the Competence of Local Self-Government Bodies: From Issues of Local Importance to Powers to Ensure the Livelihoods of the Population // Legal Science. 2025. No. 11. Pp. 103-112.
5. Shirokov A.N., Yurkova S.N. Analysis of the work of the XXIII Russian Municipal Forum with the main theme: "Local Self-Government: Improving the Quality of Life of the Population in the Context of Resource Constraints": Status and Proposals for Improvement" // Local Law. 2023. No. 6. Pp. 21-32.

Статья поступила в редакцию 26.10.2025; принята к публикации 15.02.2026

Научный информационно-аналитический журнал
МУНИЦИПАЛЬНАЯ АКАДЕМИЯ

УДК 351.853.2(571.531.55)
DOI: 10.52176/2304831X_2026_01_17
EDN: https://elibrary.ru/amrfrq

Кому мешает защита Байкала?

Who is hindered by the protection of lake Baikal?



Виктор Иванович Данилов-Данильян
ФГБУН «Институт водных проблем Российской академии наук», научный руководитель института, доктор экономических наук, член-корреспондент РАН, SPIN-код: 8674-4130, AuthorID: 107568.
119333, Россия, г. Москва, ул. Губкина, д. 3
e-mail: info@iwp.ru

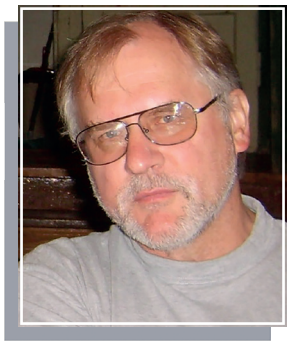
Victor I. Danilov-Danilyan
FGBUN "Institute of Water Problems of the Russian Academy of Sciences", Scientific Head of the Institute, Doctor of Economic Sciences, Corresponding Member of the Russian Academy of Sciences, SPIN-code: 8674-4130, AuthorID: 107568.
119333, Russia, g. Moscow, ul. Gubkina, d. 3
e-mail: info@iwp.ru



Юрий Анатольевич Медовар
ФГБУН «Институт водных проблем Российской академии наук», лаборатория гидрогеологических проблем охраны окружающей среды, ведущий научный сотрудник, кандидат геолого-минералогических наук, доцент, SPIN-код: 9316-4615, AuthorID: 67523.
119333, Россия, г. Москва, ул. Губкина, д. 3
e-mail: medovar51@list.ru

Yuri A. Medovar
FGBUN "Institute of Water Problems of the Russian Academy of Sciences", Laboratory of Hydrogeological Problems of Environmental Protection, Leading Researcher, Candidate of Geological and Mineralogical Sciences, Associate Professor, SPIN code: 9316-4615, Author ID: 67523.
119333, Russia, Moscow, Gubkina St., Bldg. 3
e-mail: medovar51@list.ru

© Данилов-Данильян В.И., Медовар Ю.А., Юшманов И.О., Зотов В.Б., Хмельченко Е.Г., 2025



Игорь Олегович Юшманов
ФГБУН «Институт водных проблем Российской академии наук», лаборатория гидрогеологических проблем охраны окружающей среды, старший научный сотрудник, кандидат технических наук, доцент, SPIN-код: 9923-4167, AuthorID: 69966.
119333, Россия, г. Москва, ул. Губкина, д. 3
e-mail: igorusha@iwp.ru

Igor O. Yushmanov
FGBUN "Institute of Water Problems of the Russian Academy of Sciences", Laboratory of Hydrogeological Problems of Environmental Protection, Senior Researcher, PhD in Engineering, Associate Professor, SPIN: 9923-4167, AuthorID: 69966.
119333, Russia, Moscow, Gubkina St., Bldg. 3
e-mail: igorusha@iwp.ru



Владимир Борисович Зотов
ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», профессор кафедры государственного и муниципального управления, доктор экономических наук, профессор, ORCID: https://orcid.org/0000-0001-6509-5344, Web of Science Researcher ID: https://www.researcherid.com/rid/C-9997-2019, SPIN-код: 2655-8236, AuthorID: 328108
109542, Россия, Москва, Рязанский проспект, 99.
e-mail: zotov-vladimir@yandex.ru

Vladimir B. Zotov
FSBEI HE "State University of Management", Professor of the Department of State and Municipal Administration, Doctor of Economics, Professor, ORCID: https://orcid.org/0000-0001-6509-5344, Web of Science Researcher ID: https: // www .researcherid.com / rid / C-9997-2019, SPIN: 2655-8236, AuthorID: 328108.
99 Ryazan Avenue, Moscow, Russia, 109542.
e-mail: zotov-vladimir@yandex.ru



Елена Геннадьевна Хмельченко
ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», доцент, доцент кафедры государственного и муниципального управления, кандидат биологических наук, ORCID: https://orcid.org/0000-0003-3772-6094, Web of Science Researcher ID: https://www.researcherid.com/rid/D-2770-2019, SPIN-код: 1737-6581, AuthorID: 699279.
109542, Россия, Москва, Рязанский проспект, 99.
e-mail: eg_khmelchenko@guu.ru

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

Аннотация.
Статья посвящена комплексному анализу острых проблем охраны озера Байкал — объекта Всемирного наследия ЮНЕСКО. Авторы рассматривают ключевые современные угрозы экосистеме: планы по возобновлению разработки Ошурковского апатитового месторождения и законодательные новации, разрешающие сплошные рубки леса в центральной экологической зоне.
Авторы проводят параллели с негативным историческим опытом (Байкальский ЦБК) и опытом других регионов, демонстрируя, что компромисс между жёсткой эксплуатацией природных ресурсов и сохранением хрупкого баланса Байкала невозможен.
Делается вывод о том, что предлагаемые законодательные изменения не решают социально-экономические проблемы, а, напротив, легализуют практики, ведущие к исчерпанию основного природного капитала территории.
Статья обосновывает позицию, согласно которой неприкосновенность экосистемы Байкала является не предметом торга, а безусловным императивом и единственной основой для подлинно устойчивого развития региона.

Ключевые слова.
Озеро Байкал, охрана окружающей среды, экологическая безопасность, сплошные рубки леса, Ошурковское месторождение, устойчивое развитие, объект Всемирного наследия ЮНЕСКО.

Abstract.
This article presents a comprehensive analysis of pressing conservation issues affecting Lake Baikal, a UNESCO World Heritage Site. The authors examine key contemporary threats to the ecosystem: plans to resume development of the Oshurkovskoye apatite deposit and legislative changes permitting clear-cutting in the central ecological zone.
The authors draw parallels with negative historical experience (Baikal Pulp and Paper Mill) and the experiences of other regions, demonstrating that a compromise between the harsh exploitation of natural resources and the preservation of Lake Baikal's fragile balance is impossible.
It is concluded that the proposed legislative changes do not address socio-economic problems but, on the contrary, legitimize practices that lead to the depletion of the territory's primary natural capital.
The article substantiates the position that the integrity of Lake Baikal's ecosystem is not a subject of negotiation, but an absolute imperative and the only basis for truly sustainable development in the region.

Keywords.
Lake Baikal, environmental protection, environmental safety, clear-cutting, Oshurkovskoye deposit, sustainable development, UNESCO World Heritage site.

Введение

Байкал — это не просто озеро. Это зеркало планеты, в котором отражается прошлое, настоящее и будущее человечества. Его воды, древние как горы и чистые как слеза, хранят в себе не только миллионы лет истории Земли, но и миллиарды тайн жизни, не разгаданных до сих пор. Это живой, дышащий организм — гигантская самоочищающаяся лаборатория природы, подаренная нам в безвозмездное, но ответственное пользование.

Однако сегодня это хрупкое чудо оказалось на перекрестке эпох. Угрозы, подступающие к его берегам, — не только экологический вызов, но и испытание нашей зрелости как цивилизации. Защита Байкала — это не свод запретов. Это наука о равновесии, искусство слушать тишину его глубин и слышать в ней зов нашей собственной совести.

Сохранить его — значит отстоять не просто уникальную экосистему, а саму идею о том, что развитие возможно только в диалоге с вечностью.

Байкал ждёт от нас не восторженных взглядов, а мудрых решений. Наступило время действия — осознанного, точного и безотлагательного. Ведь защищая Байкал, мы, в конечном счёте, защищаем самих себя и право будущих поколений увидеть в его водах отражение неба, а не последствия нашей недальновидности.

В эпоху, когда пресная вода стремительно превращается из общего блага в стратегический ресурс геополитического соперничества, озеро Байкал занимает место не просто уникальной экосистемы, а ключевого актива планетарного значения [1; 2; 3; 4].

Основная часть

Славное море, священный Байкал

На Руси издавна известны две беды, их названия у всех на слуху. Теперь к ним мо-

жет добавиться третья – уничтожение экосистем Байкала и Прибайкалья, к чему могут привести сплошные рубки леса по его берегам и разработка Ошурковского апатитового месторождения.

Некоторые общеизвестные факты о Байкале

При площади водной поверхности 31 722 км² (седьмой показатель в мире) Байкал содержит 23 615 км³ пресной воды. Данный объём составляет 19 % от суммарных запасов озёрной пресной воды на планете (123 тыс. км³). Водосборный бассейн озера достигает 571 тыс. км², береговая линия — около 2000 км[1].

Эта величина – так называемый вековой запас, или статический объём – количество воды, содержащейся в водоёме (естественно, усреднённый за достаточно длительны период, например 30 лет). По статическому объёму пресной воды Байкал занимает первое место в мире среди озёр[2].

Притоки и сток

Число впадающих в Байкал рек и ручьёв приближается к 400, при этом ведущую роль в питании озера играют Селенга, Верхняя Ангара, Баргузин. Из озера вытекает только одна река – Ангара, её средний годовой расход воды в истоке из Байкала – около 52,1 км³ – это воспроизводимый ресурс воды в Байкале.

В настоящее время на берегах Байкала в 85 населённых пунктах проживает около 100 тысяч человек.

Основные источники загрязнений

Река Селенга обеспечивает более половины объёмного притока в Байкал — ежегодно около 30 км³.

Трансграничный характер бассейна обусловливает передачу загрязнений с территории Монголии. Ключевые источники антропогенной эмиссии в монгольской части — столичный мегаполис, золотодобывающие участки в районе Заамара, а также горнодобывающие объекты в верховьях Орхона и Хараа-Гола. Дополнительный вклад вносит Дархан, где сосредоточены кожевенные, металлургические, строительные и пищевые производства.

В российской части основным узлом загрязнения выступает Улан-Удэ, мощность и технологии очистных сооружений которого не обеспечивают нормативной обработки коммунально-промышленных стоков. На остальной территории бурятской части бассейна ситуация осложняется критическим износом очистного оборудования в малых населённых пунктах, а также полным отсутствием централизованной канализации в ряде поселений.

Серьёзную угрозу экологической безопасности озера Байкал представляют производственные и бытовые отходы. Лишь небольшая часть накапливающихся отходов производства подвергается утилизации.

Байкальский целлюлозно-бумажный комбинат

В 1966 году было открыто производство на Байкальском целлюлозно-бумажном комбинате (БЦБК), в результате его деятельности начали деградировать экосистемы на прилегающих участках дна озера. Дискуссии о том, совместимо ли существование БЦБК с желанием сохранить Байкал, начались, когда БЦБК ещё только проектировали, и почти за полвека попыток закрыть его было немало. В сентябре 2008 года на комбинате введена замкнутая система водооборота, предназначенная для уменьшения сброса промывных вод. Система оказалась неработоспособной, и менее чем через месяц после её запуска комбинат пришлось остановить.

В феврале 2013 года Правительством России было принято решение о закрытии БЦБК, в сентябре 2013 года производство было окончательно остановлено.

Экспорт воды в КНР

Дефицит воды в КНР — величина объективная: при 20-процентной доле в населении Земли страна обеспечена лишь 7 % мировых запасов пресной воды. Попыткой

[1] Какова площадь озера Байкал? // URL: https://arena-swim.ru/plosad-bajkala-poverhnost-vodnogo-zerkala-v-km-razmer-vmeste-s-ostrovami-sravnenie-s-drugimi-ozerami/ (дата обращения: 01.02.2026)

[2] Байкал. Большая российская энциклопедия // URL: https://bigenc.ru/c/baikal-ed3308?ysclid=mlci6vm35188492891 (дата обращения: 01.02.2026)

компенсировать этот дисбаланс стал проект поставок байкальской воды в Ланьчжоу. С китайской стороны проект характеризовался как взаимовыгодный. На российской территории под него отводилась площадка в посёлке Култук с проектной мощностью 190 млн литров в год. Однако реализация остановлена на стадии судебного контроля. В 2019 году Кировский районный суд Иркутска признал разрешение на строительство незаконным, окончательно заблокировав экспортно-ориентированное производство.

Сплошные рубки леса по берегам озера

С 1 марта 2026 года вступают в силу положения о сплошных рубках леса на Байкале (т.е. о внесении соответствующих изменений в федеральный закон «Об охране озера Байкал»[3]).

В сентябре 2025 года группа ученых РАН и известных экологов написали письмо президенту РФ о недопустимости принятия подобного закона. В дополнение ряд экспертов высказали реальные опасения, что этот закон может привести к поджогам здоровых лесов с целью их бесконтрольной коммерческой вырубки.

Как изменится законодательство о Байкале

Действующим законодательством сплошные рубки в центральной экологической зоне Байкала запрещены. Однако готовящиеся поправки вводят ряд исключений. Сплошная санитарная рубка становится допустимой в случае, если выборочные мероприятия и последующее лесовосстановление не привели к замещению погибших насаждений здоровыми. Кроме того, расширяются основания для перевода лесных участков в иные категории земель. Это допускается при строительстве линейных и защитных объектов: противоселевых и гидротехнических сооружений, автодорог, сетей электроснабжения, коммунальной инфраструктуры (водоснабжение, водоотведение, теплоснабжение) — при условии их социальной значимости либо функциональной привязки к двум особым экономическим зонам. Отдельно оговаривается возможность размещения новых и расширения действующих кладбищ.

В некоторых населенных пунктах региона, где живет всего несколько десятков человек, власти планируют расширить кладбища на тысячи могил.

Инициируемые поправки вступают в системное противоречие с действующим природоохранным законодательством. Как указывалось в обращении к Президенту, рассогласование фиксируется с нормами Лесного[4] и Земельного[5] кодексов, законами «Об охране окружающей среды»[6] и «Об особо охраняемых природных территориях»[7]. Однако наиболее предметно уязвимость новелл была продемонстрирована на площадке Госдумы.

В ходе круглого стола 20 ноября член-корреспондент РАН Наталья Лукина привела данные, ставящие под сомнение саму необходимость сплошных рубок. Инициаторы апеллировали к 4 тыс. га сгоревшего леса, где восстановление леса объявлялось невозможным без тотальной вырубки. Метод сопоставления данных дистанционного зондирования за 2015–2025 гг. показал: лес на этих территориях восстанавливается естественным путём. Необходимость рубок, таким образом, не подтверждается объективными наблюдениями.

Конкретными исследованиями защитников Байкала – профессора Леонида Корытного и др. – показано, что все име-

[3] Федеральный закон от 1 мая 1999 г. N 94-ФЗ "Об охране озера Байкал" (с изменениями и дополнениями) // URL: https://base.garant.ru/2157025/?ysclid=mlcj4c27cn926060000 (дата обращения: 01.02.2026)
[4] "Лесной кодекс Российской Федерации" от 04.12.2006 N 200-ФЗ (ред. от 29.12.2025) // URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_64299/ (дата обращения: 01.02.2026)
[5] Земельный кодекс Российской Федерации от 25.10.2001 N 136-ФЗ (ред. от 30.01.2026) // URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_33773/ (дата обращения: 01.02.2026)
[6] Федеральный закон "Об охране окружающей среды" от 10.01.2002 N 7-ФЗ (последняя редакция) // URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34823/ (дата обращения: 01.02.2026)
[7] Федеральный закон "Об особо охраняемых природных территориях" от 14.03.1995 N 33-ФЗ (последняя редакция) // URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_6072/?ysclid=mlcju7z368503661445 (дата обращения: 01.02.2026)

ющие отношение к лесу проблемы местных жителей можно решить точечными мерами, не внося никаких изменений в закон «Об охране озера Байкал»[8].

ЮНЕСКО и статус объекта Всемирного природного наследия

Байкал находится под охраной специального федерального закона с 1999 года. Этот акт позиционировался как инструмент долгосрочного экологического баланса: хозяйственная деятельность ограничивалась в пользу естественного развития экосистемы. Во многом благодаря этой правовой конструкции в 1996 году озеро получило статус объекта Всемирного природного наследия ЮНЕСКО.

Сегодня этот статус под вопросом. В ответ на готовящиеся изменения лесного режима миссия ЮНЕСКО выразила обеспокоенность: Байкал может быть переведён в список «Наследие под угрозой». За этим следует не только репутационный урон, но и обязанность государства демонстрировать устранение угроз. Дальнейший сценарий — исключение из списка вовсе.

Ключевые факторы риска:

1. Легализация сплошных рубок. Разрешение на тотальную вырубку в центральной зоне влечёт цепную реакцию: строительство дорог, тяжёлая техника, уничтожение напочвенного покрова. Следствие — эрозия склонов, загрязнение притоков, деградация грунтового питания озера. Байкальские леса работают как естественный гидрорегулятор: их утрата способна запустить обмеление.

2. Перепрофилирование заповедных земель. Проектируемые нормы снимают запрет на размещение в природоохранной зоне широкого спектра инфраструктуры — от ЛЭП до водозаборов и селезащитных сооружений. Фактически формируется правовая база для индустриального освоения прибайкальских территорий.

3. Снятие охранного статуса прибрежных земель для раздачи в частные руки.

Новый закон прямо открывает путь к приватизации байкальского побережья. В нормативных актах появилась скрытая норма о лишении охранного статуса ряда территорий у кромки озера.

Азиатский турпоток: экономические ожидания и экологическая цена

Развитие туристической инфраструктуры на Байкале всё отчётливее приобретает экспортно-ориентированный характер. Ключевым драйвером освоения территории становится не внутренний спрос, а планы по приёму многомиллионного потока гостей из Китая и Индии.

К 2030 году ожидается, что только китайский турпоток достигнет 5,5 млн. человек. Параллельно конструируются специализированные турпродукты, ориентированные на индийскую аудиторию.

Однако за амбициозными цифрами скрывается фундаментальное противоречие. Экономическая выгода, которую власти рассчитывают извлечь из туристической экспансии, вступает в прямое столкновение с ёмкостью экосистемы. Как отмечает директор Лимнологического института СО РАН Андрей Федотов, принятый закон создаёт правовые основания для многократного сокращения охранной зоны.

Вопрос, остаётся ли при таком сценарии место для самого Байкала, — уже не риторический.

Дума, одобряя инициативу, демонстрирует характерный перекос: экологические риски системно недооцениваются, экономические эффекты — системно завышаются.

Проект разработки Ошурковского месторождения

Ошурковское апатитовое месторождение находится на территории Иволгинского района Бурятии, в 15 км к северо-западу от Улан-Удэ, на левом берегу Селенги и граничит с озером Байкал.

Некоторые характеристики месторождения:

– балансовые запасы: 2,8 млрд. тонн руды и 108,5 млн. тонн пентаоксида фосфора;

[8] «Это может стать "экологической миной"». Ученые — о законопроекте по сплошным вырубкам леса вокруг Байкала // URL: https://ircity.ru/text/ecology/2023/07/27/72532763/?ysclid=mlcosp6g85788552720 (дата обращения: 01.02.2026)

– содержание пентаоксида фосфора в рудах не превышает 4%. Для сравнения, на Кольском полуострове оно составляет около 20%, а руды с содержанием 4%, подобные ошурковским, направляются в отвалы как нерентабельные. Разработка таких месторождений экономически выгодна при одном условии – массовой переработки породы!

Технологические особенности проекта:

– добыча будет вестись механическим методом без применения буровзрывных работ, что вызывает у нас большие сомнения;

– процесс предусматривает замкнутый цикл водоснабжения, что исключает сбросы промышленных стоков в местные водоёмы. Для этого необходимы дорогостоящие очистные сооружения, что существенно увеличивает себестоимость концентрата.

Для обогащения руды Ошурковского месторождения планируется использовать флотационный метод. Этот способ основан на разнице в физико-химических свойствах различных материалов в водной среде.

Процесс обогащения включает несколько этапов:

1. Дробление и измельчение руды из карьера до крупности меньше 0,3 мм;

2. Флотация с использованием небольшого количества реагентов. Во флотационной камере-чане происходит вспенивание смеси измельчённой породы с водой. Из-за отличия в свойствах частички полезного компонента прилипают к пузырькам воздуха и поднимаются наверх, а пустая порода оседает на дно и поступает в хвостохранилище. Процесс флотации требует большого количества воды, которое будет изъято из р. Селенга, что может существенно уменьшить стор реки в озеро.

3. Сбор и отделение пены с полезными компонентами от воды. Готовой продукцией является апатитовый концентрат.

Проект Ошурковского месторождения апатитов вблизи Байкала собираются возродить, несмотря на предостерегающие уроки истории. За последние 50 лет в разные периоды для нашей страны поднимался вопрос разработки месторождения, но каждый раз не находилось убедительных и, главное, безопасных аргументов, чтобы его начать.

В июле 2025 года объявлено о новой попытке запуска инвестиционного проекта в Республике Бурятия «Ошурковское месторождение апатитовых руд».

Разработка карьера открытым способом может посадить все водоносные горизонты на прилегающих территориях (трещинно-жильные воды), начнутся проблемы с колодцами в населенных пунктах. Ситуация, когда с одной стороны месторождения апатитов находится Селенга, а с другой – Байкал, нарушит всю гидросеть, включая уменьшение питания реки Селенги.

Месторождение расположено в виде горной гряды, возвышающейся над поймой реки Селенги, в 18 км от Улан-Удэ. Удобная инфраструктура для разработки – прямо по месторождению проходит федеральная автомагистраль, рядом линия электропередач из Иркутска на Улан-Удэ, на противоположном берегу Селенги Транссибирская железная дорога.

Экологические риски, безопасность

Экологическая экспертиза проекта позволяет выделить три принципиальных блока угроз.

Первый — масштаб. Добыча 19–38 млн. тонн в год на левом берегу Селенги, в 0,5–1,5 км от русла. Это главная артерия, питающая Байкал, — более 50 % годового притока. Размещение одного из крупнейших открытых карьеров мира в непосредственной близости от неё создаёт неприемлемую нагрузку на трансграничный водосбор.

Второй — сейсмический. Хвостохранилище проектируется на абсолютной отметке 620 м — выше Улан-Удэ. При этом расчётная сейсмичность города — 7 баллов, котловины — до 9 баллов. Удержание многомиллионных тонн жидких отходов в подобных условиях технически не было надёжно обеспечено.

Третий — исторический. В 1980-х — начале 1990-х годов на этой же площадке уже предпринималась попытка запуска апатитового производства. Цех проработал недолго: прорыв гидроизоляции хвостохранилища привёл к сбросу флотационных вод

в Селенгу. Остановка производства стала вынужденной и необратимой. Новый проект воспроизводит ту же конфигурацию.

Байкальский омуль

С 2019 по 2023 год нерестовые запасы омуля практически не увеличивались и находились на историческом минимуме, а вся его популяция оценивается в 37 млн. экземпляров (в условном пересчете – 8,6 тысяч тонн)[9].

Основной враг омуля – человек и его деятельность. В 1969 году был введен запрет на его промысел. Через десять лет запрет был снят. С 1 октября 2017 года вновь запрещен промысел омуля, так как его биомасса за последние два десятилетия резко сократилась.

Омуль нерестится исключительно в реках, впадающих в озеро Байкал, в первую очередь в Селенге, Верхней Ангаре и Баргузине. Выявлено 22 нерестилища, причем на Селенгу приходится почти половина всех нерестилищ.

Опыт зарубежных стран и других регионов России

На далекой Амазонке… В Бразилии была вырублена значительная для тропических лесов по берегам Амазонки, являющихся легкими всей планеты. В настоящее время проводится восстановление этих лесов. В 2023 году в результате нового курса по защите лесов ситуация сильно изменилась: усилились меры контроля, восстановлены программы защиты Амазонии и ужесточён мониторинг. Это привело к заметному сокращению темпов вырубки.

Национальный парк Секвойя — это парк в Калифорнии, США. Сегодня под его защитой находятся 1635 км^2 лесистой гористой местности. Парк известен своими гигантскими секвойями, включая экземпляр под названием Генерал Шерман — самое большое (по объёму древесины – 1500 кубометров) дерево на Земле.

Тысячи деревьев были срублены до того, как лесозаготовки окончательно прекратились. Американцы вовремя спохватились, но у них нет в запасе нескольких тысяч лет на восстановление вырубленных деревьев. Президент Гаррисон 25 сентября 1890 года подписал закон об учреждении национального парка Секвойя, что положило конец вырубке леса в этом районе.

Можно привести более близкий к нам географически пример вырубки лесов вокруг **реки Сухона** в Вологодской области, основной составляющей Северной Двины. В результате уничтожения лесов река обмелела настолько, что на ней прекратилось судоходство.

Заключение

Не твоё – не тронь! Да и свое мог бы поберечь, не такое оно и твое, принадлежит детям и внукам.

На сегодняшний день, по нашему мнению, основную угрозу экологической безопасности Байкала представляют сплошные рубки леса, разрешённые новым законом, и разработка Ошурковского апатитового месторождения. Если по отдельности они уже могут существенно ухудшить состояние озера, то вместе дадут кумулятивный эффект, сравнимый с последствиями работы Байкальского целлюлозно-бумажного комбината (БЦБК), если бы он продолжал действовать по настоящее время, сливая неочищенные стоки в Байкал.

Разрешение сплошных рубок, закреплённое в новом законодательстве, представляет собой не просто спорную норму, а серьезную ошибку, способную запустить цепь необратимых экологических процессов. Этот шаг противоречит ключевому принципу охраны Байкала — сохранению водосборного бассейна как целостной природной системы и может привести к следующим последствиям [5; 6; 7; 8].

1. Гидрологическая дестабилизация. Байкальские леса — не просто «деревья у воды», а «главный инженер» гидрологического режима. Они аккумулируют влагу, регулируя сток в озеро и его притоки, предотвращают эрозию почв и заиление нерестилищ. Их массовая вырубка приведёт к:

– *обмелению рек,* питающих Байкал, что изменит уровень озера и термический режим;

[9] Названы причины сокращения численности омуля в озере Байкал // URL: https://rg.ru/2024/10/24/vikentij-zajcev-dast-otvet.html?utm_referrer=https%3A%2F%2Fya.ru%2F (дата обращения: 01.02.2026)

– *резкому увеличению диффузного загрязнения:* смыв почвы, удобрений и продуктов эрозии прямо в водоём, что катализирует процессы эвтрофикации («цветение» воды), уже наблюдаемые в прибрежных зонах.

2. *Легализация «чёрных» рубок под видом санитарных.* Формальный повод — борьба с последствиями пожаров — создаёт опаснейший правовой прецедент. На практике это открывает путь для масштабных коммерческих заготовок под прикрытием «оздоровительных» мероприятий, что подтверждается печальным опытом других лесных регионов России.

Лес, объявленный «погибшим», зачастую является средой для естественного восстановления, а его удаление наносит экосистеме второй, уже необратимый удар.

3. *Утрата буферной и климаторегулирующей функции.* Лесной массив — это естественный фильтр и барьер, смягчающий антропогенное давление на береговую линию. Его исчезновение сделает уязвимыми прибрежные экосистемы, усилит негативное воздействие уже существующей инфраструктуры и туризма, а также снизит способность территории к депонированию углерода.

Таким образом, поправки о сплошных рубках — это не решение социально-экономических проблем местного населения, а прямая угроза базовым условиям существования самого Байкала. Они работают не на развитие, а на истощение основного капитала территории.

В сочетании с другими ослабляющими режим охраны нормами (о переводе земель) они формируют правовую основу для поэтапной деградации статуса Всемирного наследия, переводя Байкал из категории неприкосновенного природного феномена в разряд ресурсной базы для краткосрочного экономического интереса. Это стратегический просчёт, последствия которого будут измеряться не финансовой выручкой, а безвозвратной утратой природной устойчивости всей экосистемы.

Угрозы, связанные с потенциальной разработкой Ошурковского месторождения таковы, что даже при использовании современных технологий риски катастрофического воздействия на гидрологический режим Селенги и, как следствие, на экологический баланс всего Байкала в сейсмоопасном регионе остаются неприемлемо высокими. Экономическая целесообразность данного проекта, основанная на переработке гигантских объемов бедной руды, сомнительна и достигается лишь за счет полного игнорирования стоимости потенциального экологического ущерба.

Байкал — не просто озеро, а целостная, сложноорганизованная и эволюционно древняя система с тонкими внутренними связями. Любое масштабное антропогенное вторжение (сплошные рубки береговых лесов, горные работы в водосборном бассейне, нерегулируемая рекреационная нагрузка) нарушает эти связи непредсказуемым и зачастую необратимым образом. Опыт БЦБК и других локальных катастроф доказывает, что способность экосистемы к ассимиляции воздействий имеет жесткие пределы, за которыми начинается лавинообразная деградация.

Неприкосновенность Байкала — это вопрос национального престижа и выполнения международных обязательств (статус объекта Всемирного наследия ЮНЕСКО). Утрата контроля над его состоянием, перевод в список «Наследие под угрозой» или «Экологическая катастрофа» станут не только экологическим, но и тяжелейшим репутационным и геополитическим поражением, демонстрирующим неспособность России управлять своими ключевыми активами.

Таким образом, неприкосновенность экосистемы Байкала — это не запретительная доктрина, а стратегический принцип развития. Отказ от этого принципа под давлением сиюминутных интересов равносилен управленческой капитуляции и ставит под угрозу не только **«**Священное море**»,** но и будущее всего Байкальского региона.

Сохранить Байкал неприкосновенным — значит обеспечить долгосрочную устойчивость, безопасность и благополучие страны, подтвердив статус ответственной экологической державы.

**Работа выполнена в рамках темы № FMWZ-2025-0002 Государственного задания ИВП РАН*

Список источников:

1. Данилов-Данильян В.И. Водные ресурсы России: состояние, использование, охрана, проблемы управления // Экономика. Налоги. Право. 2019. Т. 12. № 5. С. 18-31.
2. Данилов-Данильян В.И. Водные ресурсы - стратегический фактор долгосрочного развития экономики России // Вестник Российской академии наук. 2009. Т. 79. № 9. С. 789-796.
3. Джамалов Р.Г., Злобина В.Л., Медовар Ю.А. Выявление признаков карстовых процессов в зоне активного водообмена нарушенных гидрогеологических условий речных долин // Водные ресурсы. 2006. Т. 33. № 4. С. 417-422.
4. Джамалов Р.Г., Медовар Ю.А., Юшманов И.О. Влияние полигона твердых бытовых отходов на качество подземных и поверхностных вод (на примере Владимирской области) // В сборнике: Сергеевские чтения. Научная конференция в рамках IX Международного форума «Экология»: материалы годичной сессии Научного совета РАН по проблемам геоэкологии, инженерной геологии и гидрогеологии. Научный совет РАН по проблемам геоэкологии, инженерной геологии и гидрогеологии. 2018. С. 175-178.
5. Злобина В.Л., Медовар Ю.А. Формирование качества подземных вод на водозаборах приозерного типа // Водные ресурсы. 2017. Т. 44. № 1. С. 74-78.
6. Осипов В.И., Данилов-Данильян В И., Медовар Ю.А., Казакова И.Г., Хмельченко Е.Г. Сохранение водных ресурсов Московской и Владимирской областей как важнейший аспект экологической безопасности страны // Муниципальная академия. 2019. № 2. С. 28-35.
7. Осипов В.И. Устойчивое развитие. Экологический аспект // Вестник Российской академии наук. 2019. Т. 89. № 7. С. 718-727.
8. Уколов В.Ф., Шабуневич О.В. Адаптация инструментария и объектов мониторинга социально-экономического развития регионов к изменяющимся условиям // Вестник МИРБИС. 2022. № 2 (30). С. 150-157.

References:

1. Danilov-Danilyan V.I. Water Resources of Russia: Status, Use, Protection, and Management Issues // Economy. Taxes. Law. 2019. Vol. 12. No. 5. pp. 18-31.
2. Danilov-Danilyan V.I. Water Resources - a Strategic Factor in the Long-Term Development of the Russian Economy // Bulletin of the Russian Academy of Sciences. 2009. Vol. 79. No. 9. pp. 789-796.
3. Dzhamalov R.G., Zlobina V.L., Medovar Yu.A. Identification of Signs of Karst Processes in the Active Water Exchange Zone of Disturbed Hydrogeological Conditions of River Valleys // Water Resources. 2006. Vol. 33. No. 4. pp. 417-422.
4. Dzhamalov R.G., Medovar Yu.A., Yushmanov I.O. Impact of a solid municipal waste landfill on the quality of groundwater and surface water (using the Vladimir region as an example) // In the collection: Sergeev readings. Scientific conference within the framework of the IX International Forum "Ecology": materials of the annual session of the Scientific Council of the Russian Academy of Sciences on the problems of geoecology, engineering geology and hydrogeology. Scientific Council of the Russian Academy of Sciences on the problems of geoecology, engineering geology and hydrogeology. 2018. pp. 175-178.
5. Zlobina V.L., Medovar Yu.A. Formation of groundwater quality at lakeside water intakes // Water resources. 2017. Vol. 44. No. 1. pp. 74-78.
6. Osipov V.I., Danilov-Danilyan V.I., Medovar Yu.A., Kazakova I.G., Khmelchenko E.G. Conservation of water resources of the Moscow and Vladimir regions as the most important aspect of the country's environmental safety // Municipal Academy. 2019. No. 2. pp. 28-35.
7. Osipov V.I. Sustainable development. Environmental aspect // Bulletin of the Russian Academy of Sciences. 2019. Vol. 89. No. 7. pp. 718-727.
8. Ukolov V.F., Shabunevich O.V. Adaptation of tools and objects of monitoring the socio-economic development of regions to changing conditions // MIRBIS Bulletin. 2022. No. 2 (30). pp. 150-157.

Статья поступила в редакцию 15.01.2026; принята к публикации 15.02.2026

Научный информационно-аналитический журнал
МУНИЦИПАЛЬНАЯ АКАДЕМИЯ

УДК 502.171(1-21)
DOI: 10.52176/2304831X_2026_01_27
EDN: https://elibrary.ru/ckajps

Охрана окружающей среды в городе - методы

Environmental protection in the city — methods



Владимир Борисович Зотов
ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», профессор кафедры государственного и муниципального управления, доктор экономических наук, профессор, ORCID: https://orcid.org/0000-0001-6509-5344, Web of Science Researcher ID: https://www.researcherid.com/rid/C-9997-2019, SPIN-код: 2655-8236, AuthorID: 328108
109542, Россия, Москва, Рязанский проспект, 99.
e-mail: zotov-vladimir@yandex.ru

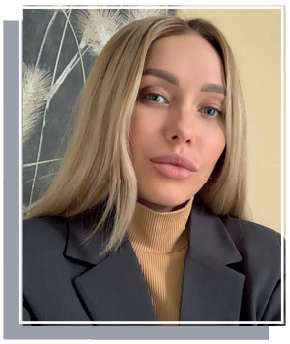
Vladimir B. Zotov
FSBEI HE "State University of Management", Professor of the Department of State and Municipal Administration, Doctor of Economics, Professor, ORCID: https://orcid.org/0000-0001-6509-5344, Web of Science Researcher ID: https: // www .researcherid.com / rid / C-9997-2019, SPIN: 2655-8236, AuthorID: 328108.
99 Ryazan Avenue, Moscow, Russia, 109542.
e-mail: zotov-vladimir@yandex.ru



Елена Васильевна Ямчук
ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», старший преподаватель кафедры государственного и муниципального управления, SPIN-код: 2170-1517, AuthorID: 1001507
109542, Россия, Москва, Рязанский проспект, 99.
e-mail: yamchel@mail.ru

Elena V. Yamchuk
FSBEI HE "State University of Management", Senior Lecturer, Department of Public and Municipal Administration, SPIN: 2170-1517, AuthorID: 1001507
99 Ryazan Avenue, Moscow, Russia, 109542.
e-mail: yamchel@mail.ru

© Зотов В.Б., Ямчук Е.В.,Казакова Е.А., 2026



Евгения Александровна Казакова
ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», магистрант
109542, Россия, Москва, Рязанский проспект, 99.
e-mail: kea-1302@rambler.ru

Evgeniya A. Kazakova
FSBEI HE "State University of Management", Master's student
99 Ryazan Avenue, Moscow, Russia, 109542.
e-mail: kea-1302@rambler.ru

Аннотация.
Статья посвящена комплексному анализу подходов к охране окружающей среды в условиях урбанизации, представляющей собой процесс формирования сложных природно-технических систем с высокими экологическими нагрузками. Цель исследования заключается в систематизации и оценке эффективности существующих методов, применяемых для решения ключевых проблем городов: загрязнения атмосферы, деградации водных объектов, накопления отходов, сокращения биоразнообразия и шумового воздействия. Методологическую основу работы составили общенаучные методы анализа, синтеза, обобщения, а также системный и сравнительный подходы.
В ходе исследования установлено, что градостроительно-правовые методы формируют необходимый институциональный каркас, однако их практическая эффективность ограничена правовыми пробелами, особенно в регулировании подземного пространства и шумового загрязнения, а также зависимостью от качества местного нормотворчества. Технологические методы демонстрируют высокую прямую результативность в снижении воздействий от стационарных источников, но требуют значительных капиталовложений. Экономические методы, в частности экологическое страхование и аудит, обладают доказанной высокой эффективностью в управлении рисками и стимулировании природоохранной деятельности.
Основной вывод работы заключается в том, что максимальная эффективность системы охраны окружающей среды города достижима только через синергию всех групп методов. Переход к устойчивому развитию требует создания целостной системы управления, основанной на интеграции правовых, градостроительных, технологических, экономических и информационно-аналитических инструментов.

Ключевые слова.
Охрана окружающей среды, экологические методы, экология, урбанизация, устойчивое развитие, городская экосистема, управление экологическими рисками.

Abstract.
The article presents a comprehensive analysis of methodological approaches to environmental protection under conditions of urbanization, which is characterized by the formation of complex natural-technical systems with significant environmental loads. The aim of the study is to systematize and evaluate the effectiveness of existing methods employed to address key urban challenges: air pollution, degradation of water bodies, waste accumulation, biodiversity loss, and noise pollution. The methodological framework comprises general scientific methods of analysis, synthesis, generalization, as well as systemic and comparative approaches.
The investigation has established that urban planning and legal methods constitute a necessary institutional framework; however, their practical efficacy is constrained by legal gaps, particularly in regulating underground space and noise pollution, as well as a dependence on the quality of local regulatory development. Technological methods demonstrate high direct effectiveness in mitigating impacts from stationary sources, yet they necessitate substantial capital investment. Economic methods, specifically environmental insurance and audit, possess proven high efficacy in risk management and stimulating environmental protection activities.
The primary conclusion of the work asserts that the maximum effectiveness of a city's environmental protection system is attainable solely through the synergy of all methodological groups. The transition to sustainable development necessitates the creation of an integrated management system founded upon the convergence of legal, planning, technological, economic, and information-analytical instruments.

Keywords.
Environmental protection, environmental methods, ecology, urbanization, sustainable development, urban ecosystem, environmental risk management.

Введение

Современная городская агломерация представляет собой сложную природно-техническую систему, функционирование которой сопряжено с формированием существенных экологических нагрузок. Ключевыми проблемами являются: загрязнение атмосферы, деградация водных объектов, накопление отходов, сокращение биоразнообразия и рост шумового воздействия [1; 4; 6]. Указанные проблемы взаимосвязаны друг с другом, что обусловливает необходимость перехода от фрагментарных технических решений к разработке целостной системы методов охраны окружающей среды, базирующейся на принципах устойчивого развития и превентивного управления.

Согласно данным В.В. Рукавицына и В.Н. Экзарьяна, урбанизированные территории, занимая минимальную площадь в глобальном масштабе, концентрируют преобладающую долю потребления энергоресурсов и являются источником большей части антропогенных выбросов парниковых газов [12].

Пространственная концентрация населения и хозяйственных объектов обусловливает синергетический эффект негативных воздействий, проявляющийся в загрязнении атмосферы, деградации водных объектов, накоплении отходов, повышенном шумовом фоне и сокращении биологического разнообразия [10]. В этих условиях разработка и реализация эффективных методов охраны окружающей среды городов трансформируется в императив устойчивого развития, непосредственно детерминирующий качество жизни населения и экологическую безопасность территорий.

Цель настоящего исследования заключается в проведении анализа существующих методологических подходов к охране окружающей среды в городе.

Основная часть

Материалы и методы исследований

Методологической базой статьи выступают научные публикации, освещающие вопросы охраны окружающей среды в городе, а также методических подходов к улучшению экологии в городах. Методами исследования являются: обобщение, анализ и синтез, индукция и дедукция, системный и диалектический подходы, хронологический метод.

Результаты и обсуждения

Как справедливо отмечают Н.П. Паздникова, М.В. Константинова, В.И. Голик и В.И. Сарычев, именно промышленные города становятся центром формирования экологических рисков, непосредственно влияющих на жизнедеятельность населения [8].

Федеральный уровень законодательства, включая ФЗ №7 «Об охране окружающей среды»[1], отраслевые кодексы[2], задает общие рамки и экологические императивы. Градостроительное регулирование выполняет ключевую координирующую функцию в системе охраны окружающей среды города, интегрируя разноотраслевые экологические нормы в рамках единого пространственного планирования.

Как отмечают А.Я. Рыженков и Е.А. Бабайцева, именно в документах территориального планирования и градостроительного зонирования фиксируется баланс экологических, экономических и социальных интересов [10].

В документах по территориальному планированию отражается размещение объектов, оказывающих негативное воздействие на окружающую среду, зон экологических рисков, особо охраняемых природных территорий, объектов инфраструктуры по обращению с отходами и очистке сточных вод [3].

Анализ схем территориального планирования Прикаспийских регионов, проведенный Рыженковым и Бабайцевой, выявил отражение региональных экологических приоритетов: в засушливой Калмыкии акцент на водоснабжении и канализации, в Дагестане – на развитии экологичного транспорта и реконструкции очистных

[1] Федеральный закон «Об охране окружающей среды» от 10.01.2002 N 7-ФЗ (последняя редакция) // URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34823/?ysclid=mlif6mgmf9761743968 (дата обращения 12.01.2026)

[2] «Градостроительный кодекс Российской Федерации» от 29.12.2004 N 190-ФЗ (ред. от 30.01.2026) // URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_51040/ (дата обращения 12.01.2026)

сооружений, в Астраханской области – на берегоукреплении и развитии возобновляемой энергетики [10].

Правила землепользования и застройки делят территорию муниципалитета на зоны: жилые, общественно-деловые, производственные, инженерной инфраструктуры, рекреационные и устанавливают для каждой зоны градостроительный регламент - виды разрешенного использования, предельные параметры застройки, ограничения. Именно здесь происходит основная «привязка» экологических требований к конкретному земельному участку.

Инструменты территориального планирования и зонирования позволяют на стратегическом уровне закрепить экологические ограничения, определить зоны с особыми условиями использования, установить местоположение экологически опасных объектов и объектов инфраструктуры обращения с отходами. В этой связи, как подчеркивают Р.Б. Багланова и Ж.Д. Маратова, возрастает роль государственного экологического аудита в оценке эффективности мер, предусмотренных градостроительной документацией [2].

Несмотря на системообразующую роль, эффективность градостроительных методов существенно ограничена:

- **градостроительные регламенты** регулируют использование поверхности и воздушного пространства, но практически не затрагивают подземное пространство: метро, подземные паркинги, коммуникации, склады, что создает правовой вакуум и потенциальные конфликты при освоении подземных горизонтов;

- **шумовое загрязнение** признается серьезной проблемой, влияющей на здоровье. Однако в документах территориального планирования и правилах землепользования и застройки редко присутствуют специальные разделы или инструменты по снижению уровня шума. Борьба с шумом ведется в основном через санитарные нормы и требования к конструкциям зданий, но не через градостроительное планирование, например, через специальное зонирование, планировку транспортных путей, создание акустических экранов в виде застройки или зеленых насаждений [12];

- **качество и «экологическая наполненность»** правил землепользования и застройки напрямую зависят от компетентности и приоритетов местных властей, что приводит к значительной вариативности в строгости экологических требований в разных городах;

- **выявление и принуждение к рекультивации нарушенных** земель, особенно на территории заброшенных промзон - объектов накопленного экологического вреда, часто не осуществляется ни местными властями, ни субъектами РФ с должной настойчивостью [10].

По нашему мнению, эффективность градостроительных методов носит преимущественно превентивный и системообразующий характер. Такие методы охраны окружающей среды в городах обладают высокой значимостью для предотвращения экологических конфликтов и формирования экологического каркаса территории. Анализ правил землепользования и застройки городов Астрахани, Махачкалы и Элисты показал, что экологические задачи решаются преимущественно через установление рекреационных территориальных зон [8]. Однако практическая результативность существенно ограничена рядом факторов: А.Я. Рыженков и Е.А. Бабайцева указывают на правовые пробелы в регулировании подземного пространства и неопределенность статуса городских лесов, что создает риски их застройки [10]. Н.Л. Лисина отмечает недостаточное внимание к проблеме шумового загрязнения в документах территориального планирования [8].

Таким образом, эффективность данных методов можно охарактеризовать как среднюю, реализующуюся в полной мере лишь при условии совершенства законодательной базы.

Экосистемные методы представляют собой стратегический уровень управления, направленный на использование природных процессов для повышения устойчивости городской среды. Формирование экологического каркаса, вклю-

чающего ядра - парки, лесопарки, коридоры - долины рек, зеленые бульвары - и буферные зоны, создает основу для саморегуляции экосистемы. Рассматриваемая группа методов обладает уникальным свойством мультифункциональности. Как показали исследования, зеленые насаждения не только абсорбируют загрязняющие вещества и шум, но и смягчают микроклимат, сокращая эффект «теплового острова», регулируют водный режим территории и обеспечивают рекреационные услуги Экономический эффект от «зеленой» инфраструктуры носит долгосрочный и комплексный характер, выражаясь в сокращении затрат на здравоохранение, энергоснабжение и инженерную защиту территорий.

Технологические или инженерно-технические методы служат инструментом прямого воздействия на источники загрязнения, их эффективность наиболее высока в отношении стационарных источников. Особым инструментом для городов с критическим уровнем загрязнения воздуха является квотирование выбросов на основе сводных расчетов, апробируемое в рамках федерального эксперимента в ряде промышленных центров: Братск, Красноярск, Челябинск и др. [10]. Рассмотренный метод позволяет управлять качеством воздуха в масштабе всей агломерации, а не отдельного предприятия.

К технологическим методам можно отнести и использование очистных и ресурсосберегающих технологий, например:

- установка газоочистного оборудования: электрофильтры, рукавные фильтры, скрубберы, переход на более экологичные виды топлива, газификация;

- строительство и модернизация очистных сооружений биологической и физико-химической очистки, внедрение систем оборотного и повторного водоснабжения на предприятиях, ливневая канализация с очисткой стоков;

- приоритетом в обращении с отходами является предотвращение образования отходов.

Затем – селективный сбор, сортировка и глубокая переработка: рециклинг, компостирование. В данном случае используются термические методы утилизации (мусоросжигание с генерацией энергии) и безопасное захоронение неутилизируемых остатков на современных полигонах. Кроме того, создаются эко-технопарки и мусороперерабатывающие комплексы, как это предусмотрено в схемах территориального планирования Дагестана и Астраханской области [10];

- используются технологии рекультивации нарушенных и загрязненных земель, в том числе на объектах накопленного экологического вреда.

Однако применительно к рассредоточенным источникам, таким как автотранспорт, эффективность технологических решений, например, фильтров-уловителей, резко падает, требуя иных, системных подходов.

Технологические методы обладают высокой прямой эффективностью в снижении конкретных видов воздействия. Результативность рассмотренной группы методов легко измерима: снижение концентраций, объемов отходов [5; 7; 11]. Однако эта эффективность крайне капиталоемка и требует постоянных эксплуатационных затрат. Без эффективных экономических стимулов, таких как: платежи за негативное воздействие на окружающую среду, страхование и строгого правового контроля внедрение передовых технологий может тормозиться. Эффективность также неравномерна: высока для локальных решений на предприятиях, но остается низкой для системных проблем, например, полный переход к циклической экономике отходов, требующих скоординированных инвестиций в инфраструктуру всего города.

Государственный экологический мониторинг осуществляется по компонентам: мониторинг атмосферного воздуха, водных объектов, земель, недр, объектов животного мира и др. Однако, как констатируют В.В. Рукавицын и В.Н. Экзарьян, существующая система имеет серьезные недостатки [8]:

- наблюдение за загрязнением воздуха ведется только в 223 из 1120 городов России. Количество гидрологических постов сократилось;

- данные мониторинга по разным компонентам и программам, включая данные ИЭИ и ОВОС, хранятся в разных ведомствах и не сведены в единую методологическую и информационную базу;

- мониторинг фиксирует отдельные показатели: концентрация вещества X в точке Y, но не дает комплексной, интегральной оценки состояния экосистемы города в динамике.

Федеральный закон № 450-ФЗ предполагает создание единой Федеральной информационной системы мониторинга окружающей среды, что должно частично решить проблему разрозненности данных [9]. Однако проблема интегральной оценки остается.

Таким образом, традиционные подходы к контролю экологического состояния города, основанные на разрозненных данных мониторинга, не обеспечивают целостного представления о динамике урбоэкосистемы. В этой связи обосновывается необходимость разработки принципиально нового инструмента - экоподосновы урбанизированных территорий. Данный подход предполагает создание комплексной экологической карты, способной к трансформации в динамическую модель, и основывается на двух принципах: комплексном учете компонентов среды с различной скоростью изменения и оценке состояния экосистемы через призму не только нагрузки, но и уязвимости территории. Методологической основой служит схема «воздействие – подверженность – уязвимость», рекомендованная Межправительственной группой экспертов по изменению климата [9].

На наш взгляд, метод экоподосновы обладает высоким стратегическим потенциалом, обеспечивая переход к адаптивному управлению на основе данных в реальном времени. Он позволяет интегрировать информацию дистанционного зондирования, показания сенсорных сетей и результаты мониторинга. Однако текущая практическая эффективность метода ограничена, поскольку находится на стадии концептуальной разработки. Полная реализация рассматриваемого метода охраны окружающей среды в городе требует значительных финансовых вложений и разработки унифицированных методик расчета интегральных показателей. Таким образом, можно говорить о потенциально высокой эффективности рассмотренного метода.

Хозяйственная деятельность промышленных предприятий в городской черте формирует значительные экологические риски. Управленческие и экономические методы формируют институциональную среду, в которой реализуются все прочие инструменты. К таким методам относятся меры как прямого регулирования: нормативы, запреты, зонирование, так и экономического стимулирования: платежи за негативное воздействие, налоги, субсидии, система расширенной ответственности производителя.

Платежи за негативное воздействие на окружающую среду являются базовым экономическим инструментом, реализующим принцип «загрязнитель платит». Предприятия осуществляют платежи за выбросы, сбросы и размещение отходов в пределах установленных нормативов и лимитов. Однако ставки платежей зачастую несоизмеримо низки по сравнению с реальным ущербом, наносимым экосистемам. Можно говорить о том, что такие платежи выполняют скорее фискальную, чем стимулирующую функцию, не создавая достаточных финансовых мотивов для инвестиций в глубокую модернизацию и наилучшие доступные технологии.

Исследования Н.П. Паздниковой, М.В. Константиновой, В.И. Голика и В.И. Сарычева демонстрируют наличие прямой корреляции между объемом бюджетных ассигнований на охрану окружающей среды и размером ущерба, наносимого природным комплексам [8]. При этом санкции административного характера за экологические нарушения часто несоизмеримы с масштабами причиненного вреда. В качестве действенного экономического инструмента минимизации рисков авторы предлагают систему экологического страхования, основанную на принципе соответствия страховой суммы прогнозируемому размеру экологиче-

ского ущерба [11]. Апробация данной методики показала, что ее внедрение способно существенно снизить уровень экологических рисков территории.

Параллельно с механизмами возмещения ущерба важнейшим экономическим инструментом является экологический аудит. Р.Б. Багланова и Ж.Д. Маратова определяют его как независимую оценку соответствия деятельности субъекта установленным экологическим требованиям, нормативам и правилам, а также оценку эффективности системы экологического менеджмента и природоохранных мероприятий [2].

В мировой практике экологический аудит оказывает существенное влияние на координацию государственной политики в области экологии и устойчивого развития. В Республике Казахстан, как показывают авторы, несмотря на положительную динамику сокращения выбросов загрязняющих веществ в 2019-2021 гг. и рост затрат на охрану окружающей среды, механизмы контроля остаются недостаточно развитыми [2]. Экологический аудит призван восполнить этот пробел, обеспечивая:

- проверку целевого и эффективного использования государственных средств, выделяемых на природоохранные цели;
- выявление резервов повышения экологической эффективности предприятий и организаций;
- оценку рисков и подготовку рекомендаций для органов власти.

По нашему мнению, **метод экологического страхования** доказал высокую практическую эффективность в условиях промышленных городов. Его действенность обусловлена созданием гарантированного финансового механизма возмещения ущерба и прямым экономическим стимулированием предприятий. Экологический аудит, в свою очередь, служит механизмом контроля и выявления резервов повышения эффективности расходования средств на охрану окружающей среды. Максимальная эффективность достигается при интеграции этих инструментов в единую систему управления экологическими рисками.

Максимальная эффективность системы охраны окружающей среды города может быть достигнута только при синергии всех групп методов, когда они усиливают друг друга, компенсируя взаимные недостатки.

Четкие, лишенные пробелов законы и нормативы, включая строгие нормативы допустимого воздействия на основе наилучших доступных технологий, создают правовое поле. Адекватные платежи за негативное воздействие на окружающую среду и система экологического страхования с высокими тарифами для «грязных» производств создают мощный финансовый стимул для соблюдения этих норм и инвестиций в технологии.

Генеральный план и правила землепользования и застройки задают пространственные ограничения и резервируют территории для природоохранной инфраструктуры. Динамическая экоподоснова, актуализируемая данными мониторинга, позволяет оценивать эффективность этих решений, моделировать последствия новых проектов и корректировать планы в реальном времени. Например, выявив с помощью экоподосновы рост нагрузки в определенном районе, можно оперативно скорректировать режим зоны в правилах землепользования и застройки.

Страховые резервы и средства, сэкономленные благодаря налоговым льготам за внедрение наилучших доступных технологий, становятся источником финансирования для модернизации очистных сооружений, строительства мусоросортировочных комплексов или рекультивации земель.

Данные комплексного мониторинга, в идеале – в рамках экоподосновы, и выводы экологического аудита предоставляют объективную доказательную базу для контрольно-надзорных органов. Полученные данные позволяют точечно и обоснованно применять санкции, предписания и стимулы.

Перспективными направлениями развития методов охраны окружающей среды в городах могут стать:

- активная разработка и пилотное внедрение экоподоснов в крупных городах, создание городских ситуационных

центров экологического мониторинга и управления;

- расширение практики выпуска зеленых облигаций муниципалитетами для финансирования инфраструктурных проектов: транспорт, вода, отходы, энергетика, а также стимулирование банковского «зеленого» кредитования;

- расширение полномочий и финансовых возможностей местных властей в сфере обращения с твердыми коммунальными отходами, охраны зеленых насаждений, муниципального экологического контроля. Кроме того, необходима разработка и реализация локальных программ адаптации к изменению климата;

- создание экономических и регуляторных условий для развития рынка вторичных ресурсов, проектирования продукции с учетом ее последующей утилизации.

Заключение

Проведенное исследование позволило сформулировать следующие выводы:

- современная городская экосистема характеризуется высокой сложностью и уязвимостью, что обусловлено концентрацией антропогенных нагрузок на ограниченной территории. Проблемы загрязнения атмосферного воздуха, деградации водных объектов, накопления отходов, шумового воздействия и сокращения биоразнообразия взаимосвязаны друг с другом;

- эффективность градостроительных и правовых методов можно оценить на среднем уровне, поскольку она существенно ограничивается наличием правовых пробелов в регулировании подземного пространства и статуса городских лесов, недостаточным учетом специфических видов воздействия и высокой зависимостью от качества местного нормотворчества и контроля;

- технологические методы демонстрируют высокую прямую эффективность в снижении конкретных видов негативного воздействия от стационарных источников. Вместе с тем, их результативность крайне капиталоемка и неравномерна: она остается низкой для решения системных проблем без комплексных инвестиций и интеграции с экономическими стимулами;

- экономические методы, в особенности экологическое страхование и аудит, обладают доказанной высокой практической эффективностью.

Таким образом, переход к устойчивому развитию городов требует развитие экономически мотивированного управления системой охраны окружающей среды.

Список источников:

1. Алексеев Е.В. Актуальные вопросы экологической безопасности в современном городе // Экономика строительства. 2023. № 5. С. 134-137.
2. Багланова Р.Б. Экологический аудит как фактор повышение эффективности охраны окружающей среды // Государственный аудит в обеспечении высокого качества жизни населения и национальной безопасности: Сборник докладов международной научно- практической конференции, Астана, 01 апреля 2023 года. Астана: Евразийский национальный университет им. Л.Н. Гумилева, 2023. С. 143-150.
3. Барышникова О.С. Территориальное планирование и проектирование в решении проблем урбоэкологии // Модели и технологии природообустройства (региональный аспект). 2022. № 2 (15). С. 172-178.
4. Болаев А.В. Использование прямых иностранных инвестиций в КНР // Экономический вестник Ростовского государственного университета. 2008. №4-3. Т. 6. С. 364-367.
5. Джамалов Р.Г., Медовар Ю.А., Юшманов И.О. Влияние полигона твердых бытовых отходов на качество подземных и поверхностных вод (на примере Владимирской области) // В сборнике: Сергеевские чтения. Научная конференция в рамках IX Международного форума «Экология»: материалы годичной сессии Научного совета РАН по проблемам геоэкологии, инженерной геологии и гидрогеологии. Научный совет РАН по проблемам геоэкологии, инженерной геологии и гидрогеологии. 2018. С. 175-178.
6. Медведев С.О. Экология города с лесопромышленным производством // Московский экономический журнал. 2025. Т. 10. № 4. С. 197-214.
7. Медовар Ю.А., Юшманов И.О., Хмельченко Е.Г., Черкасова М.А. Современные полигоны ТКО - отложенное на завтра решение проблемы переработки и утилизации отходов // Муниципальная академия. 2022. № 4. С. 156-165.
8. Паздникова Н. П., Константинова М. В., Голик В. И., Сарычев В. И. Экологические риски жизнедеятельности людей в промышленных городах // Известия Тульского государственного университета. Науки о Земле. 2023. № 3. С. 22-33.
9. Рукавицын В.В. Экоподоснова урбанизированных территорий как необходимый элемент территориального планирования городов // Известия высших учебных заведений. Геология и разведка. 2024. Т. 66. № 4. С. 55-65.
10. Рыженков А.Я. Актуальные проблемы охраны окружающей среды городов // Правовой порядок и правовые ценности. 2023. Т. 1, № 4. С. 23-37.
11. Хмельченко Е.Г., Черкасова М.А., Береговская Т.А., Жиздюк Д.А. Экология как основной фактор повышения уровня и качества жизни населения территории муниципального образования // Муниципальная академия. 2023. № 4. С. 340-346.
12. Шамина Л.К. Анализ современных подходов к экологии умного города // Экономика и предпринимательство. 2023. № 6 (155). С. 397-401.

References:

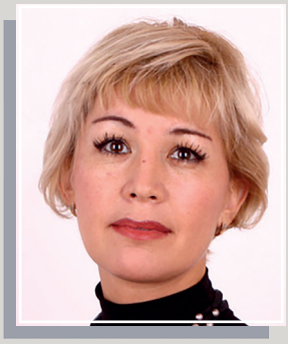
1. Alekseev E.V. Actual issues of environmental safety in a modern city // Construction Economics. 2023. No. 5. Pp. 134-137.
2. Baglanova R.B. Environmental audit as a factor in increasing the efficiency of environmental protection // State audit in ensuring a high quality of life of the population and national security: Collection of reports of the international scientific and practical conference, Astana, April 1, 2023. Astana: L.N. Gumilyov Eurasian National University, 2023. Pp. 143-150.
3. Baryshnikova O.S. Territorial planning and design in solving urban ecology problems // Models and technologies of nature management (regional aspect). 2022. No. 2 (15). Pp. 172-178.
4. Bolaev A.V. Use of Foreign Direct Investment in the PRC // Economic Bulletin of the Rostov State University. 2008. No. 4-3. Vol. 6. Pp. 364-367.
5. Dzhamalov R.G., Medovar Yu.A., Yushmanov I.O. The Impact of a Solid Municipal Waste Landfill on the Quality of Groundwater and Surface Water (using the Vladimir Region as an Example) // In the collection: Sergeev Readings. Scientific Conference within the Framework of the IX International Forum "Ecology": Proceedings of the Annual Session of the Scientific Council of the Russian Academy of Sciences on Problems of Geoecology, Engineering Geology and Hydrogeology. Scientific Council of the Russian Academy of Sciences on Problems of Geoecology, Engineering Geology and Hydrogeology. 2018. Pp. 175-178.
6. Medvedev S.O. Ecology of a City with Forestry Production // Moscow Economic Journal. 2025. Vol. 10. No. 4. Pp. 197-214.
7. Medovar Yu. A., Yushmanov I. O., Khmelchenko E. G., Cherkasova M. A. Modern MSW Landfills - a Postponed Until Tomorrow Solution to the Problem of Waste Processing and Utilization // Municipal Academy. 2022. No. 4. Pp. 156-165.
8. Pazdnikova N. P., Konstantinova M. V., Golik V. I., Sarychev V. I. Environmental Risks of Human Life in Industrial Cities // Bulletin of Tula State University. Earth Sciences. 2023. No. 3. Pp. 22-33.
9. Rukavitsyn V. V. Ecological Basis of Urbanized Territories as a Necessary Element of Urban Territorial Planning // Bulletin of Higher Educational Institutions. Geology and Exploration. 2024. Vol. 66. No. 4. Pp. 55-65.
10. Ryzhenkov A. Ya. Actual Problems of Urban Environmental Protection // Legal Order and Legal Values. 2023. Vol. 1, No. 4. Pp. 23-37.
11. Khmelchenko E. G., Cherkasova M. A., Beregovskaya T. A., Zhizdyuk D. A. Ecology as the Main Factor in Improving the Standards and Quality of Life of the Population of the Municipal Formation // Municipal Academy. 2023. No. 4. Pp. 340-346.
12. Shamina L. K. Analysis of Modern Approaches to Smart City Ecology // Economy and Entrepreneurship. 2023. No. 6 (155). Pp. 397-401.

Статья поступила в редакцию 12.01.2026; принята к публикации 15.02.2026

УДК 330-161
DOI: 10.52176/2304831X_2026_01_36
EDN: https://elibrary.ru/feiptd

Особенности экологической мотивации государственных служащих

Features of environmental motivation of public managers



Светлана Викторовна Кирнарская
РАНХиГС при Президенте РФ, доцент кафедры управления природопользованием и охраны окружающей среды, кандидат биологических наук, кандидат психологических наук, ORCID:https://orcid.org/0000-0003-4308-4462,SPIN-код: 1040-9318,AuthorID: 342539,
119571,Россия, Москва, проспект Вернадского, д. 82 стр. 1.
e-mail: kirnarskaya-sv@ranepa.ru

Svetlana V. Kirnarskaya
RANEPA under the President of the Russian Federation, Associate Professor of the Department of Environmental Management and Environmental Protection, Candidate of Biological Sciences, Candidate of Psychological Sciences, ORCID:https://orcid.org/0000-0003-4308-4462, SPIN-code: 1040-9318, AuthorID: 342539.
82Vernadsky Avenue, building1, Moscow, 119571,Russia.
e-mail: kirnarskaya-sv@ranepa.ru



Марха Якубовна Джабраилова
РАНХиГС при Президенте РФ, магистрант программы «Государственное регулирование природопользования» кафедры управления природопользованием и охраны окружающей среды,
119571,Россия, Москва, проспект Вернадского, д. 82 стр. 1.
e-mail: dzhambo002@mail.ru

March Yc. Dzhabrailova
RANEPA under the President of the Russian Federation, Master's student of the program "State Regulation of Environmental Management", Department of Environmental Management and Environmental Protection
82Vernadsky Avenue, building1, Moscow, 119571,Russia.
e-mail: dzhambo002@mail.ru

© Кирнарская С.В., Джабраилова М.Я., Анфимова А.Ю., 2026
Муниципальная академия, 2026, № 1, с. 36–45.



Анна Юльевна Анфимова
АНОВО Московский международный университет, доцент, доцент кафедры государственного и муниципального управления, кандидат экономических наук, ORCID ID: 0000-0003-4402-8323, https://elibrary.ru/authors.asp, SPIN-код: 1087-8197, AuthorID: 690627.
125040,Россия, Москва, Ленинградский проспект, д. 17.
e-mail: ladyannstyle@mail.ru

Anna YU. Anfimova
ANOVO Moscow International University, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Public and Municipal Administration, Candidate of Economic Sciences, ORCID ID: 0000-0003-4402-8323, https://elibrary.ru/authors.asp, SPIN code: 1087-8197,AuthorID: 690627.
17 LeningradskyProspekt, Moscow,125040, Russia.
e-mail: ladyannstyle@mail.ru

Аннотация.
В качестве предмета исследования были рассмотрены мотивационные аспекты экологической деятельности руководителей различных государственных организаций в рамках курсов программы дополнительного профессионального образования Высшей школы государственного управления РАНХиГС при Президенте РФ. Результаты данного исследования развивают и обобщают подходы к диагностике, апробированные в предыдущих работах авторов, связанные с портретированием экологических лидеров-руководителей.

Ключевые слова.
Мотивационные аспекты деятельности, личностно-профессиональные ресурсы, экологическое мышление, экологическая мотивация, проэкологичное поведение управленцев, психологический профиль руководителя.

Abstract.
The motivational aspects of the environmental activities of managers of various government organizations were considered as the subject of the study within the framework of the courses of the program of additional professional Education at the Higher School of Public Administration of the RANEPA under the President of the Russian Federation. The results of this study develop and summarize diagnostic approaches tested in previous works of the authors related to the portrayal of environmental leaders.

Keywords.
Motivational aspects of activity, personal and professional resources, ecological thinking, ecological motivation, environmental behavior of managers, psychological profile of the head.

Введение

Побуждения к действию, которые определяют наши поведенческие паттерны при осознанном движении к цели, включаются в динамический процесс мотивации. Новый цифровой мир с ускоренным темпом жизни конструирует новые формы реальности, к которым мы пытаемся адаптировать социальные институты и людей, участвующих в работе этих усложняющихся социальных структур. Подходы к мотивации общества, отдельных социальных групп и их членов тоже изменяются и становятся новыми компонентами социальной архитектуры. Превалирование внешних мотивационных факторов (таких как экономическая необходимость, давление стереотипов и норм) смещается на второй план перед влиянием внутренних установок, убеждений, интересов и ценностей (внутренние мотивы)[4]. Люди осознают смысл своего существования в быстро меняющихся «декорациях» информационно-цифрового общества. Стремление к равновесию между собственным психологическим благополучием и служением социуму приобретает черты сложившейся жизненной стратегии.

Многокомпонентный состав мотивации охватывает целый спектр факторов, связанных с духовностью, материальными потребностями, идеологическими воззрениями, позицией личного мировосприятия. Если говорить о мотивации государственных служащих, то картина трудовой мотивации может быть представлена не только экономическим стимулированием, но также идейными и этическими аспекта-

ми, а также возможностью самореализации и самоактуализации [9].[1]

Культурный контекст мотивации привносит дополнительный эффект в мотивационное поле государственных служащих [8]. В отличие от индивидуалистических культур, где автономия поощряется, индивидуалистическая мотивация обусловлена проявлением себя в социуме через, так называемое, «лидерство по головам» с учетом исключительно собственного благополучия, в нашей российской культуре приветствуется коллективистская направленность. В этом ракурсе сотрудничество и ответственность для достижения общественной гармонии и безопасности становится лейтмотивом поведения и мышления отдельных людей и самих групп. Но, при этом, возможность раскрытия индивидуальности не теряется и проявляется в гибридной модели мотивации через сочетание личных интересов с общественной миссией по облагораживанию социальной архитектуры. Например, выстраивание карьерной лидерской траектории государственного служащего вполне может сочетаться с мотивированным желанием помочь обществу с решением экологических проблем через экологизацию собственного сознания и мышления [3].

Будучи весьма значимой психологической проблемой, общая мотивация, в целом, и экологическая мотивация, особенно, становится объектом пристального изучения социологов, психологов, а также социальных архитекторов, чья деятельность связана с реализацией общественных практик и проектов, построенных на решении экологических задач [10]. В условиях нарастающих экологических рисков вопросы мотивационной составляющей деятельности государственных служащих приобретают новое звучание как особой деятельности по формированию общей экологической культуры общества и рассматривают деятельность госслужащих как социальных архитекторов, влияющих на деятельность собственных команд и граждан в целом в ракурсе подходов устойчивого развития[2] [7]. Устойчивое развитие и осуществление разумной государственной политики природопользования предполагает достижение должного уровня экологической мотивации для эффективного ресурсосберегающего взаимодействия социума с природой [14: 15; 16].

Сугубо профессиональные компетенции в данном случае не являются основополагающими и достаточными. Важным является сформированность личности руководителя в сфере установок деятельности в приоритете экологических целей и поведенческих паттернов в принятии решений, ответственности за их последствия и т.д. [5,13]. Предыдущая серия исследований авторов была посвящена ресурсному набору различных социально-психологическим составляющим профиля руководителя, включая особенности подходов к управлению командами, проектами, проэкологичности поведения, мышления и стилю коммуникаций. Портретирование потенциала руководителей помогло выявить тенденции современной экологизации любого вида управленческой деятельности и спрогнозировать возможные тренды в формировании экологической культуры, образования и просвещения. «Ведущим психологическим основанием в этом вопросе является внутренняя мотивация руководителя и направленность его личности (на задачу, на коммуникации, на себя). Умение создавать виртуальные конструкты и модели, а затем воспроизводить их в реальной действительности, адаптировать в текущем жизненном пространстве, воспроизводить с учетом адаптивных инноваций лучший опыт из прошлого, реконструируя его - это все создает базу для успешной деятельности современного человека. Мотивация, как часть психологического профиля и профессиограммы конкретного руководителя, является результатом объемной внутренней работы и саморегуляции психических процессов» [11].

[1] Федеральный закон Российской Федерации № 79-ФЗ от 27.07.2004 «О государственной гражданской службе Российской Федерации». Собрание законодательства РФ. 2004. № 31. С. 3201.

[2] ГОСТ Р ИСО 14001-2016. Системы экологического менеджмента. Требования и руководство по применению. М.: Стандартинформ, 2016. 64 с.

Основная часть

Современное общество, с его нестабильным рынком, информационным давлением, необходимостью постоянно сравнивать себя с другими, скорее заботиться о себе, чем об остальных, закрепляет внешние демотиваторы в системе мотивации. Но природа человеческого организма устроена так, что всегда стремится к равновесному состоянию и защищает от внешних угроз, дает ответ, повышая уровень осознанности. Саморегуляция восстанавливает психологический ресурс, и внутренняя мотивация противодействует процессам выгорания как внутренний источник энергии. Если рефлексия и осознанность, а также согласованность целей, интересов, ценностей работают в динамическом взаимодействии, личность успешно адаптируется к любым вызовам в окружающей среде.

Психология трактует мотивацию, одновременно, как систему и как динамический процесс, где набор действующих факторов таких, как направленность поведения личности, сила и устойчивая воспроизводимость поведенческих комплексов отличает поведение человека, высокомотивированного, от индивида без инициативы и цели. Базовой основой мотивации считаются потребности и побуждения (внутренние и внешние по отношению к личности человека) [7]. Они объясняют различия в нашем поведении на основе причин, диктующих индивидуальные моменты инициации деятельности, ее поддержания, а также ее завершения. Классический пул теорий мотивации включает в себя иерархию потребностей по Маслоу (от физиологических до потребностей самореализации), двухфакторную теорию Герцберга (гигиенические и мотивационные аспекты), теории Мак-Клелланда (достижение, власть, принадлежность) и теория ожидания Врума. Каждая из этих теорий делает акцент на определенных факторах и по-своему объясняет подходы к мотивации.

Когда мы подходим к решению проблемы экологической мотивации деятельности, то особую значимость приобретает социально-философский подход с этической составляющей, усиленный проблемами общего выживания человеческого рода в эпоху экологических рисков. А это значит, что управленческая компетентность наполняется этическими принципами взаимодействия человека с природой при всей его ориентированности на прагматичные отношения. Яркой особенностью экологической мотивации, отличающей ее от других видов мотивации, является устойчивая нацеленность на решение экологических проблем, при котором природа рассматривается как равноправный субъект взаимодействия и экоцентрическое сознание, наряду с проэкологическим поведением является наивысшей ценностью общества. При этом мотивация к проэкологическому поведению формируется как в индивидуальном ракурсе, так и в социальном контексте. «Общеизвестно, что степень трудности задач и достижение цели являются камертоном уровня притязаний любого человека. Для экологической сферы это понятие в ракурсе мотивационных составляющих играет особую роль, как нечто жизненно важное и с биологической, и с социальной точки зрения. Уровень мотивации к достижению некой экологической цели (в ракурсе его руководящей деятельности) демонстрирует амбиции лидера. Оценка собственной значимости и самоценности предполагает наше отношение к себе и своим возможностям, наша репутация в собственных глазах» [12]. Важные аспекты экологического сознания, влияющие на мотивацию, представлены на рисунке 1.

Индивидуальная экологическая осознанность государственного служащего при построении общей картины мира и цели взаимодействия с окружающей природной средой формирует рациональные субъект-объектные отношения человека и природы, опирающиеся на профессионализм деятельности и профессионализм личности с экологической ответственностью, что можно представить в виде структуры компонентов, определяющих экологическую мотивацию руководителей, рис.2.

Каждый из приведенных компонентов содержит нацеленность на внутреннюю и/или внешнюю мотивацию. И если когнитивный компонент в большей степени опира-



Рисунок 1.Аспекты экологического сознания, влияющие на мотивацию

*Источник: составлено авторами



Рисунок 2. Структура экологической мотивации

*Источник: составлено авторами

ется на внутреннюю мотивацию (желание получать знания об экологии, способности интерпретировать их в рамках избранной управленческой деятельности, выявить связи экологии и социальной сферы посредством собственной деятельности), все же не исключается и внешняя мотивация в форме давления социума (забота об экологичности существования). Эмоционально- ценностный компонент имеет прямое отношение к эмоциональной сфере, а значит к внутренней мотивации психотипа руководителя, но не исключает воздействия внешних общественных ценностей на индивидуальные ценности человека (что носит характер внешнего мотивирующего фактора). И наконец, поведенческий компонент показывает способность и желание руководителя быть социальным архитектором – создателем социальных экологических практик, построенных на стратегии устойчивого развития общества, демонстрируя внутренние мотивы деятельности, но при этом выполняя принятые нормы государственной экологической политики, как внешнего мотивирующего фактора.

Результаты исследования

Авторами данного исследования уже были выявлены корреляции, описывающие соответствие между психологическими параметрами личности руководителя и его мотивацией, побуждающей к экологичному поведению [2]. Предполагалось, что выявленные тенденции на фокус-группах (соотнесение типов доминирующих инстинктов и мотивационной составляющей руководителя) помогут установить основные аспекты особенностей экологичного поведения людей и возможностей эффективного управления в сфере рационального природопользования и ресурсосбережения. В таблице 1 приведены обобщенные результаты пилотного исследования, которые фактически стали подготовительным этапом для новых, обсуждаемых в данной статье, на масштабированной группе госслужащих.

Таблица 1

Результаты пилотного исследования

Акцент на внутренней мотивации	Акцент на внешней мотивации	Акцент на внешней и внутренней мотивации
Максимальные показатели по доминированию *альтруистического инстинкта* (способность служения другим, самопожертвования) *исследовательского инстинкта* (врожденная схема поведения при исследовании окружающего пространства)	Преобладание *доминантного инстинкта* (врожденное лидерство) *и дигнитофильного инстинкта* (инстинкт сохранения достоинства).	В профиле ярко проявились как *эгофильный инстинкт* (эгоцентричность и повышенная осторожность), *генофильный инстинкт* (нацеленность на семью или команду, коллективное «мы»)
Результат объясним с учетом понимания, что врожденные комплексы поведенческих паттернов (инстинкты) диктуют соответствующее отношение к природе, глубокую сопричастность к необходимости природосбережения и ее изучению	Оба инстинкта обеспечивают самоутверждение и самосохранение человека в обществе. Это достаточно ярко может характеризовать руководителей, которым не безразлична собственная статусная позиция, которая может быть укреплена за счет актуальной экологической деятельности и/или модной ESG-повестки.	В случае с доминированием эгофильного инстинкта, необходимость защитить прежде всего себя от негативных факторов (а значит, и природу). А в случае доминирования генофильного инстинкта-защитить семью и природу, которая обеспечивает стабильность существования рода.

*Источник: составлено авторами

Новые исследования авторов проводились в рамках программы по экологической безопасности ДПО ВШГУ РАНХиГС при Президенте РФ на аудитории государственных служащих, которые представляли различные государственные организации, недавно вернувшихся в состав РФ исторических территорий (ЛНР и ДНР). Предварительно необходимо упомянуть об особенностях общей и экологической мотивации госслужащих данных регионов. Факторы высокой внешней мотивации к реализации экологически безопасной деятельности связаны с особым положением регионов и его населения, присоединением к государственной экологической политике и нормам правового кластера, обеспечивающего рациональное использование природы, возвращение к практикам и привычкам коллективно-корпоративной ответственности за собственные действия в отношении природы. А высокая внутренняя мотивация обеспечивается желанием личной и общественной безопасности (потребность выжить) и возвращением к единым ценностным установкам, усилением эмоционально-ценностного компонента, приведенного выше (см. Рис.2). Кроме описанных мотивирующих факторов в предварительном обсуждении с участниками программы обсуждались экологическая осведомленность, воспринимаемая эффективность действий, экологическая обеспокоенность, экологическая самоидентификация как факторы личностного роста.

Рекомендации

Тематикой экологической безопасности был продиктован подбор диагностического тестирования руководителей для определения особенностей их мотивации к деятельности. Тестирование проводилась в форме самодиагностики по блоку тестов, представленных на рисунке 3.

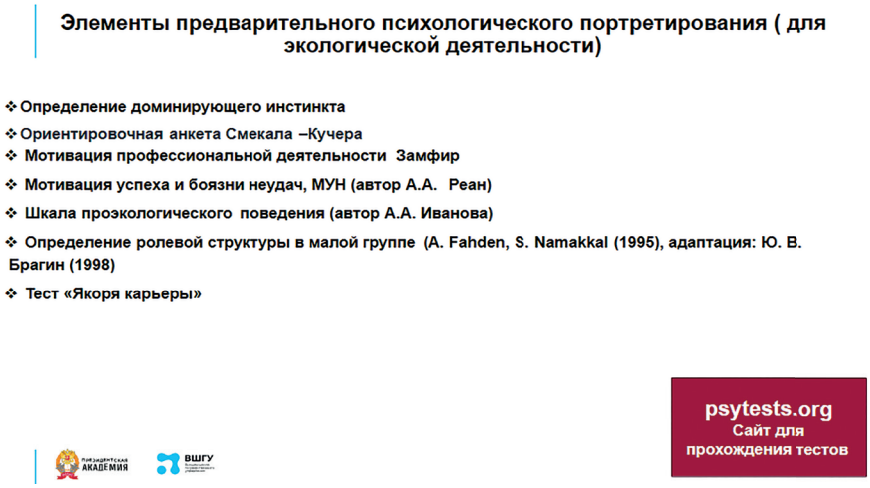


Рисунок 3. Диагностическое тестирование руководителей

*Источник: составлено авторами

Было обработано 275 анкет (3 потока руководителей разного уровня, во временном промежутке апрель – октябрь 2025 года). Тест мотивации профессиональной деятельности по Замфиру показал высокие результаты по количеству респондентов с высокой внутренней мотивацией (65 процентов слушателей программы), что демонстрирует высокую заинтересованность в решении экологических проблем и социальных, указанных выше. При этом мотивация на достижение успеха превалировала не только у руководителей высшего звена (директора подразделений, начальники отделов с лидерским доминированием в профиле), но и у рядовых сотрудников. Было выявлено 4 группы руководителей, где корреляция соответствий наблюдалась в подгруппах, представленных в таблице 2.

Таблица 2

Результаты тестирования

П/п кол-во от общего числа респондентов	Мотивация (тест Замфир)	Мотивация достижения/ избегания неудач (тест Реана)	Проэкологичное поведение (тест Иванова)	Тест «Якоря карьеры» (Шейн) Ведущие ценности
(65 %)	Высокая внутренняя мотивация	Высокая мотивация достижения успеха	Высокое проэкологичное поведение	**Вызов** (решение сложных задач) **Профессиональная компетентность** (стремление быть экспертом в своей области) **Служение** (желание приносить пользу людям, обществу)
(12%)	Высокая/Умеренная внутренняя мотивация	Средняя мотивация достижения успеха	Умеренное/низкое проэкологичное поведение	**Автономия** (потребность в самостоятельности в проведении работы) **Менеджмент** Желание управлять людьми и ресурсами, брать ответственность на себя)
(12%)	Сниженная внутренняя мотивация/высокая положительная внешняя мотивация	Средняя мотивация избегания неудач	Высокое/ Умеренное проэкологичное поведение	**Стабильность** (надежность занятости, защищенность, предсказуемость) **Интеграция стилей жизни** (гармония между профессиональной сферой, личной жизнью, саморазвитием)

П/п кол-во от общего числа респондентов	Мотивация (тест Замфир)	Мотивация достижения/ избегания неудач (тест Реана)	Проэкологичное поведение (тест Иванова)	Тест «Якоря карьеры» (Шейн) Ведущие ценности
(11%)	Сниженная внутренняя мотивация/высокая отрицательная внешняя мотивация	Высокая мотивация избегания неудач	Умеренное/сниженное проэкологичное поведение	**Стабильность** (надежность занятости, защищенность, предсказуемость)

*Источник: составлено авторами

Следующим этапом стало определение типов мотивации у всех четырех групп, которую условно можно отнести к разным видам экологической мотивации. На рисунках 4-7 приведены различные виды экологической мотивации, отличающиеся по своему содержательному плану и динамике/устойчивости воспроизведения.

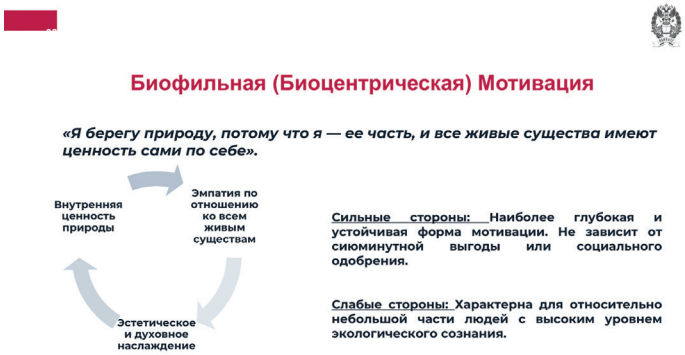


Рисунок 4. Биоцентрическая мотивация

*Источник: составлено авторами

Ответ на вопрос: «Почему я берегу природу?» - позволил выделить в 1 группе руководителей - три вида мотивации по реализации деятельности, связанной с экологической безопасностью, рис 4.:

- нормативная мотивация.
- социоцентрическая мотивация.
- биоцентрическая мотивация.



Рисунок 5. Социоцентрическая мотивация

*Источник: составлено авторами

Вторая группа продемонстрировала ответы, связанные в большей степени со следующими видами экологической мотивации:

- нормативная мотивация.
- социоцентрическая мотивация.



Рисунок 6. Экстринсивная мотивация

*Источник: составлено авторами

Третья и четвертая группа руководителей были представлены в основном выбором:

- нормативная мотивация.
- внешняя мотивация.



Рисунок 7. Нормативная мотивация

*Источник: составлено авторами

Все группы в равной степени проявили интерес как к тематике тестирования, так и к результатам, что говорит об их внутренней заинтересованности и мотивации к дальнейшему обучению.

Заключение

В качестве предварительного вывода, можно резюмировать, что внутренние личностные ценности, в большей степени, а также внешние мотиваторы, в меньшей, играют важную роль в деятельности госслужащих, занятых проблемами экологической безопасности, ресурсосбережения и управления природопользованием. Целью дальнейших, более подробных исследований авторы считают обращение к подробному психологическому профилированию разных категорий государственных служащих [1; 6], работающих в сфере экологической безопасности, что, в свою очередь, позволит улучшить компоненты образовательных программ для будущих и действующих руководителей всех ветвей власти в сфере гармонизации экологической политики, проводимой в Российской Федерации.

Список источников:

1. Анфимова А.Ю., Кирнарская С.В. Особенности способов мышления и информационного поведения руководителей при решении командных задач // Муниципальная Академия. 2024. № 2. С. 330-340.
2. Анфимова А.Ю., Кирнарская С.В. Экологическая ответственность руководителей: социально-психологическое портретирование // Муниципальная Академия. 2023. № 4. С. 85-90.
3. Арзамасова Г.С. Влияние организационных факторов на экологическую мотивацию сотрудников / Г.С. Арзамасова // Управление персоналом. 2023. № 4. С. 98-105.
4. Боброва А.Л. Эколого-экономическая мотивация в системе управления предприятием / А. Л. Боброва. М.: Изд-во Моск. гос. ун-та. 2015. - 256 с.
5. Гагарин А.В. Развитие экологического сознания у государственных служащих: эмпирическое исследование / А. В. Гагарин // Экология и управление. 2013. Т. 5. № 1. С. 32-40.
6. Голованов В.И., Кирнарская С.В., Анфимова А.Ю. Проектная деятельность и командная работа как методы выработки мотивационных ценностей будущих руководителей // Муниципальная Академия. 2022. №3. С. 23-29.
7. Гвоздева М.А., Казакова М.В. Теоретические основы мотивации персонала / М.А. Гвоздева, М.В. Казакова // Вестник психологии и педагогики. 2016. № 2. С. 45-53.
8. Зотов В.Б. Будущее местного самоуправления в России // Муниципальная Академия. 2025. № 3. С. 6-12.
9. Зотов Н.В. Мотивация государственной службы: теория и практика. Санкт-Петербург: Питер. 2021. 312 с.
10. Карионов С.Ю. Экологическая мотивация и устойчивое развитие: психолого-управленческий аспект // Вестник экологической психологии. 2024. № 3. С. 14-27.
11. Кирнарская С.В. Социально-экономические проблемы и экогуманистические ценности // Сб.: «Россия и СНГ: перспективы развития единого экономического пространства». Часть 4. М.: Издательство «Спецкнига», 2012. С.147–156.
12. Кирнарская С.В., Анфимова А.Ю. Исследование лидерских компетенций руководителей в экологической сфере // Муниципальная Академия. 2025. № 3. С. 219-227.
13. Синягин Ю.В. Ценностные ориентиры современных руководителей // Государственная служба. 2017. №1. С.74-80.
14. Хмельченко Е.Г. Система раздельного сбора твердых коммунальных отходов как залог экологической безопасности страны Муниципальная академия. 2020. № 2. С. 199-204.
15. Хмельченко Е.Г., Черкасова М.А., Береговская Т.А., Жиздюк Д.А. Экология как основной фактор повышения уровня и качества жизни населения территории муниципального образования // Муниципальная академия. 2023. № 4. С. 340-346.
16. Черкасова М.А. Специфика формирования муниципального кадрового резерва как ресурса управления социальными системами // Муниципальная академия. 2021. № 2. С. 70-75.

References:

1. Anfimova A.Yu., Kirnarskaya S.V. Features of the ways of thinking and information behavior of managers in solving team problems // Municipal Academy. 2024. No. 2. pp. 330-340.
2. Anfimova A.Yu., Kirnarskaya S.V. Environmental responsibility of managers: socio-psychological portraiture // Municipal Academy. 2023. No. 4. pp. 85-90.
3. Arzamasova G.S. The influence of organizational factors on the environmental motivation of employees / G.S. Arzamasova // Personnel Management. 2023. No. 4. pp. 98-105.
4. Bobrova A.L. Environmental and economic motivation in the enterprise management system / A. L. Bobrova. Moscow: Moscow state Publishing House. University. 2015. - 256 p.
5. Gagarin AV Development of environmental awareness among civil servants: an empirical study / AV Gagarin // Ecology and Management. 2013. Vol. 5. No. 1. Pp. 32-40.
6. Golovanov VI, Kirnarskaya SV, Anfimova AY Project activities and teamwork as methods for developing motivational values of future leaders // Municipal Academy. 2022. No. 3. Pp. 23-29.
7. Gvozdeva MA, Kazakova MV Theoretical foundations of personnel motivation / MA Gvozdeva, MV Kazakova // Bulletin of Psychology and Pedagogy. 2016. No. 2. Pp. 45-53.
8. Zotov VB The Future of Local Self-Government in Russia // Municipal Academy. 2025. No. 3. pp. 6-12.
9. Zotov NV Motivation of Civil Service: Theory and Practice. St. Petersburg: Piter. 2021. 312 p.
10. Karionov S.Yu. Environmental Motivation and Sustainable Development: A Psychological and Managerial Aspect // Bulletin of Environmental Psychology. 2024. No. 3. pp. 14-27.
11. Kirnarskaya SV Socio-Economic Problems and Eco-Humanistic Values // Collection: "Russia and the CIS: Prospects for the Development of a Single Economic Space". Part 4. Moscow: Spetskniga Publishing House, 2012. pp. 147-156.
12. Kirnarskaya SV, Anfimova A.Yu. A Study of Leadership Competencies of Managers in the Environmental Sphere // Municipal Academy. 2025. No. 3. pp. 219-227.
13. Sinyagin Yu.V. Value Orientations of Modern Managers // Public Service. 2017. No. 1. pp. 74-80.
14. Khmelchenko E.G. A System of Separate Collection of Municipal Solid Waste as a Guarantee of the Country's Environmental Safety. Municipal Academy. 2020. No. 2. pp. 199-204.
15. Khmelchenko E.G., Cherkasova M.A., Beregovskaya T.A., Zhizdyuk D.A. Ecology as the Main Factor in Improving the Standards and Quality of Life of the Population of the Municipal Formation // Municipal Academy. 2023. No. 4. pp. 340-346.
16. Cherkasova M.A. Specifics of the formation of a municipal personnel reserve as a resource for managing social systems // Municipal Academy. 2021. No. 2. P. 70-75.

Статья поступила в редакцию 15.11.2025; принята к публикации 15.02.2026

УДК 332.1
DOI: 10.52176/2304831X_2026_01_46
EDN: https://elibrary.ru/dudzyq

Особенности цифровой трансформации городских агломераций в России

Features of Digital Transformation of Urban Agglomerations in Russia



Роман Евгеньевич Торгашев
ФГАОУ ВО «Российский государственный гуманитарный университет», доцент кафедры государственного и муниципального управления, кандидат педагогических наук, доцент, ORCID: 0000-0001-7075-1916; Web of Science Researcher ID: GPG-3155-2022; SPIN-код: 9664-5709; AuthorID: 522502.
125047, Москва, Миусская площадь, д. 6
e-mail: torgre@mail.ru

Roman E. Torgashev
Federal State Autonomous Educational Institution of Higher Education «Russian State University for the Humanities», Associate Professor of the Department of State and Municipal Administration, Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor, ORCID: 0000-0001-7075-1916; Web of Science Researcher ID: GPG-3155-2022; SPIN code: 9664-5709; AuthorID: 522502.
6 Miusskaya Square, Moscow, Russia, 125047.
e-mail: torgre@mail.ru



Владимир Иванович Голованов
ФГАОУ ВО «Российский государственный гуманитарный университет», профессор кафедры государственного и муниципального управления, доктор экономических наук, профессор, ORCID: https://orcid.org/0000- 0001-9317-3311, SPIN-код: 6211-0178, AuthorID: 768379.
125047, Россия, Москва, Миусская площадь, д. 6.
e-mail: golovanov52@rambler.ru

Vladimir I. Golovanov
Federal State Autonomous Educational Institution of Higher Education «Russian State University for the Humanities», assistant manager department of the public and municipal administration, Doctor of Economics, professor, ORCID: https://orcid.org/0000-0001-9317- 3311, SPIN code: 6211-0178, AuthorID: 768379.
6 Miusskaya Square, Moscow, Russia, 125047.
e-mail: golovanov52@rambler.ru

© Торгашев Р.Е., Голованов В.И., 2026
Муниципальная академия, 2026, № 1, с. 46–54.

Аннотация.
В статье исследуются, проведенные авторами особенности цифровой трансформации городских агломераций в России. В работе рассмотрены вопросы формирования городских агломераций, особенности их развития, преимущества и недостатки. Исследованы передовые практики применения технологий «умных» городов и искусственного интеллекта при их внедрении в управление городскими агломерациями в России и за рубежом. В результате были выявлены основные тенденции развития городских агломераций, проблемы, возникающие при их формировании и развитии. Даны предложения по решению проблем и показаны перспективы цифровизации городских агломераций.

Ключевые слова.
Цифровые технологии, городские агломерации, искусственный интеллект, интернет вещей, цифровые двойники.

Abstract.
The article explores the features of digital transformation of urban agglomerations in Russia, conducted by the authors. The paper examines the formation of urban agglomerations, their development, advantages, and disadvantages. It also explores best practices for using smart city technologies and artificial intelligence in managing urban agglomerations in Russia and abroad. As a result, the main trends in the development of urban agglomerations, as well as the challenges that arise during their formation and development, have been identified. The paper provides suggestions for solving these challenges and highlights the prospects for digitalization of urban agglomerations.

Keywords.
Digital technologies, urban agglomerations, artificial intelligence, Internet of Things, digital twins.

Введение

Одно из главных направлений решения проблем экосистем городов является реализация в них концепции городских агломераций [16].

Цифровые технологии выступают главным трендом трансформации городских агломераций, превращая их в интеллектуальные системы современного территориального развития городских пространств [4; 6; 7]. В таких системах обработка данных и алгоритмическое управление оптимизируют транспортные потоки, жилищное планирование и социальные сервисы. Наглядными примерами успешной реализации этих процессов являются Сингапур и Барселона, где технологии способствуют устойчивому развитию мегаполисов [5].

Цель настоящего исследования заключается в комплексном анализе многоуровневого воздействия цифровых технологий на развитие агломераций [1]. Работа оценивает их вклад в повышение экономической эффективности, экологической устойчивости и качества жизни городского населения. Кроме того, исследование направлено на выявление системных рисков для формирования сбалансированных управленческих решений.

Ключевой проблемой внедрения цифровых инноваций остаётся усиление социального неравенства, при котором маргинализированные группы населения лишаются доступа к преимуществам «умных городов» [2; 17]. Это ведёт к дисбалансам в использовании инфраструктуры и снижает общую эффективность технологических решений. Указанная проблема требует разработки инклюзивных стратегий технологического развития городских пространств.

Актуальность исследования обусловлена глобальными вызовами современности, такими как ускоренная урбанизация, климатические изменения и пандемии. В этих условиях цифровые технологии становятся критическим инструментом повышения устойчивости городских систем. Практическая ценность работы заключается в предоставлении insights для градостроителей и политиков, разрабатывающих стратегии развития агломераций в 2020-х годах.

Основная часть

Формирование цифровой инфраструктуры городских агломераций началось в 1970-х годах с внедрения автоматизированных систем управления. Эти системы стали базисом для последующего развития технологий в городской среде. Они позволили оптимизировать управление отдельными городскими службами и процессами. Данный период заложил основы для перехода к более сложным цифровым решениям. Развитие цифровой инфраструктуры в 1970-х годах характери-

зовалось фрагментарным применением технологий в различных сферах городского хозяйства [18]. Основное внимание уделялось автоматизации рутинных операций в коммунальном секторе и транспорте. Это создало предпосылки для интеграции информационных систем на последующих этапах. Таким образом, ранние автоматизированные системы стали фундаментом для цифровизации городов.

Историки выделяют три ключевых этапа цифровизации городской среды. Первый этап в 1980-х годах связан с компьютеризацией отдельных служб и появлением материальной базы цифровой экономики [11]. Исследователи отмечают: «Исследователи выделяют три этапа формирования цифровой экономики:

1. 1980-е – середина 1990-х гг. Появление материальной базы цифровой экономики (Интернет, глобальные цифровые телекоммуникационные системы и сети).

2. Середина 1990-х – начало 2000-х гг. Появление первых субъектов цифровой экономики (интернет-магазины, интернет-банкинг и др.).

3. Начало 2000-х гг. – наст. время. Широкомасштабное появление виртуальных товаров и электронных денежных средств. Второй этап характеризовался созданием интегрированных информационных систем в 2000-х годах. Третий этап, начавшийся в 2010-х годах, ознаменовался переходом к умным городским платформам.

Ключевые технологические тренды в управлении агломерациями

Интернет вещей формирует основу для мониторинга городской инфраструктуры в режиме реального времени. Сеть взаимосвязанных датчиков и сенсоров позволяет непрерывно собирать данные о состоянии дорожного покрытия, систем водоснабжения и энергетических сетей. Эта технология обеспечивает оперативное выявление аварийных ситуаций и оптимизацию управления ресурсами. Таким образом, IoT создает цифровую нервную систему для современных агломераций [8].

Большие данные активно применяются для прогнозного моделирования ключевых городских процессов. Анализ массивов информации о транспортных потоках позволяет оптимизировать работу светофоров и общественного транспорта. Прогнозирование энергопотребления способствует балансировке нагрузок в электросетях. Исследование миграционных процессов помогает планировать развитие жилищного фонда и социальной инфраструктуры.

Искусственный интеллект внедряется в системы управления экологией и безопасностью городских пространств [9]. Алгоритмы машинного обучения автоматизируют процесс принятия решений по контролю качества воздуха и воды. Системы видеонаблюдения с распознаванием образов повышают уровень общественной безопасности. Автоматизация рутинных операций позволяет сосредоточить человеческие ресурсы на решении стратегических задач.

Роль данных и алгоритмов в трансформации городских систем

В современных городских агломерациях централизованные играют ключевую роль в интеграции информации из различных ведомственных источников. Эти платформы позволяют объединять данные о транспорте, энергопотреблении, экологической обстановке и социальной инфраструктуре в единое информационное пространство. Такой подход обеспечивает комплексное управление городскими системами за счет преодоления ведомственной разобщенности. Интеграция данных способствует формированию целостной картины функционирования агломерации.

Алгоритмические методы активно применяются для оптимизации распределения городских ресурсов и управления транспортными потоками. Системы динамического ценообразования на парковки корректируют тарифы в зависимости от спроса и загруженности районов. Оптимизация маршрутов общественного транспорта с помощью алгоритмов машинного обучения позволяет сократить время в пути и повысить эффективность использования подвижного состава. Эти решения способствуют снижению транспортной нагрузки на городскую инфраструктуру.

Интеллектуальные транспортные системы и управление потоками

Интеллектуальные транспортные системы (ИТС) играют ключевую роль в сборе и анализе данных о трафике в реальном времени, что является основой для эффективного управления городскими агломерациями. Эти системы используют различные датчики, камеры и другие устройства для мониторинга транспортных потоков, скорости движения и плотности транспортных средств. Полученные данные агрегируются и обрабатываются для формирования комплексной картины дорожной ситуации. На основе собранных данных ИТС способны прогнозировать возникновение заторов и аварийных ситуаций, что позволяет оперативно реагировать и предотвращать коллапсы. Точное прогнозирование трафика способствует более равномерному распределению нагрузки на дорожную сеть и минимизации времени в пути для участников движения. Таким образом, ИТС становятся незаменимым инструментом для повышения пропускной способности городских дорог.

Применение адаптивных алгоритмов управления светофорными объектами является одним из важнейших направлений развития ИТС, позволяя оптимизировать пропускную способность перекрестков в зависимости от текущей загруженности. Эти алгоритмы динамически изменяют фазы светофоров, сокращая время ожидания и улучшая плавность движения. Кроме того, ИТС применяются для динамической маршрутизации общественного транспорта, что обеспечивает своевременное прибытие автобусов и трамваев на остановки и повышает качество предоставляемых услуг.

Сервисы мобильности и их влияние на городскую инфраструктуру [15]

Внедрение каршеринга способствует сокращению парка личного транспорта в городских агломерациях. Исследования показывают, что один автомобиль каршеринга заменяет от 8 до 20 частных машин, что высвобождает значительные площади для других целей. Это приводит к изменению модели владения автомобилями, так как жители переходят от собственности к использованию услуг по требованию. Сокращение количества личных транспортных средств уменьшает потребность в парковочных местах и снижает нагрузку на дорожную инфраструктуру.

Райдшеринг повышает коэффициент заполняемости транспортных средств за счет объединения поездок нескольких пассажиров. Это позволяет более эффективно использовать существующую дорожную сеть и снижает общее количество автомобилей на дорогах. Снижение трафика способствует уменьшению заторов и выбросов загрязняющих веществ. Таким образом, райдшеринг оказывает положительное влияние на экологическую обстановку в городских агломерациях.

Интеграция сервисов мобильности с общественным транспортом осуществляется через единые цифровые платформы. Такие платформы предоставляют пользователям возможность планировать мультимодальные поездки с использованием различных видов транспорта. Это повышает доступность транспортных услуг и способствует оптимизации перемещений в городе. В результате формируется более эффективная и устойчивая транспортная система городских агломераций.

Повышение доступности и экологической эффективности транспорта

Цифровые платформы мультимодальной навигации играют ключевую роль в повышении транспортной доступности для населения, предлагая интегрированные решения для планирования маршрутов. Эти системы позволяют пользователям комбинировать различные виды транспорта, включая общественный, личный и новые сервисы мобильности, для достижения оптимального пути. Такой подход значительно сокращает время в пути и упрощает перемещение по городской агломерации, делая транспортную сеть более понятной и удобной.

Цифровые технологии активно способствуют стимулированию использования экологически чистых видов транспорта, что является важным шагом к устойчивому развитию городских агломераций. Внедрение систем мониторинга выбросов и

механизмов тарификации, основанных на экологических показателях, мотивирует жителей к выбору более устойчивых вариантов передвижения. Как отмечают исследователи, «Внедрить систему МКУ — значит перейти к более эффективным/устойчивым видам транспорта, что позволит решить комплекс городских проблем, например: разгрузить транспортные узлы, уменьшить объем вредных выбросов».

Стимулирование экономического роста и инноваций в агломерациях

Цифровые экосистемы создают благоприятную среду для привлечения инвестиций в высокотехнологичные сектора городских агломераций. Концентрация инновационных компаний и исследовательских центров в агломерациях привлекает венчурный капитал и корпоративные инвестиции. Развитие цифровой инфраструктуры повышает инвестиционную привлекательность регионов, стимулируя экономический рост. Городские агломерации становятся центрами притяжения для технологических стартапов и глобальных корпораций. Цифровые платформы упрощают доступ к инвестиционным ресурсам и способствуют созданию сетей взаимодействия между инвесторами и предпринимателями. Интеграция цифровых инструментов в процессы управления экономикой позволяет городским администрациям эффективно распределять ресурсы и стимулировать приоритетные отрасли. Эти механизмы способствуют формированию устойчивых экосистем инноваций. В результате агломерации усиливают свою роль как драйверы национальной экономики.

Инновационные кластеры на базе цифровых технологий ускоряют коммерциализацию научных исследований и создают высококвалифицированные рабочие места. Тесное взаимодействие университетов, исследовательских институтов и бизнеса в рамках таких кластеров способствует трансферу технологий. Цифровые инструменты оптимизируют процессы разработки и внедрения инноваций. Это приводит к появлению новых продуктов и услуг, повышая конкурентоспособность агломераций на глобальном рынке.

Цифровые платформы и трансформация рынка жилья

Цифровые платформы автоматизируют ключевые процессы на рынке жилья, включая поиск объектов, проведение сделок и оформление документов. Это приводит к значительному сокращению транзакционных издержек для всех участников рынка. Электронные сервисы минимизируют необходимость личного взаимодействия и бумажного документооборота. Как следствие, повышается скорость и прозрачность операций с недвижимостью.

Внедрение больших данных и алгоритмов машинного обучения позволяет формировать динамичные ценовые модели на рынке жилья. Анализ исторических сделок, демографических тенденций и макроэкономических показателей обеспечивает более точную оценку объектов недвижимости. Это способствует выравниванию цен и снижению информационной асимметрии между участниками рынка.

Краудфандинговые платформы создают альтернативные механизмы финансирования жилищного строительства в городских агломерациях. Они позволяют привлекать средства широкого круга инвесторов для реализации проектов девелопмента. Данный подход демократизирует доступ к инвестированию в недвижимость и ускоряет ввод новых жилых площадей.

Повышение эффективности управления жилищно-коммунальным хозяйством

Внедрение систем умного учёта ресурсов, таких как интеллектуальные счётчики электроэнергии и воды, позволяет автоматизировать процесс сбора данных о потреблении. Это минимизирует ошибки ручного учёта и обеспечивает точность в начислении платежей. Снижение эксплуатационных расходов достигается за счёт выявления неучтённых потерь и несанкционированного использования ресурсов. В результате жилищно-коммунальные предприятия получают возможность оптимизировать распределение ресурсов и сокращать финансовые потери.

Использование предиктивной аналитики на основе данных с IoT-сенсоров, установленных на объектах инфраструктуры,

позволяет прогнозировать вероятные сбои и аварии. Анализ исторических данных и текущих показателей помогает определить оптимальные сроки для профилактического обслуживания инженерных сетей. Это снижает риск внезапных отказов оборудования и уменьшает затраты на экстренные ремонты. Таким образом, переход от реактивного к превентивному обслуживанию повышает надёжность систем жизнеобеспечения городов [10].

Вызовы цифрового неравенства и социальной интеграции

Цифровое неравенство проявляется в ограниченном доступе к технологическим ресурсам и сервисам для определённых социальных групп в городских агломерациях. Это явление усугубляет существующее социальное расслоение, поскольку лишает часть населения преимуществ цифровизации. Особенно уязвимыми оказываются пожилые люди, малообеспеченные граждане и жители периферийных районов. В результате возникает риск формирования цифрового барьера, препятствующего полноценному участию этих групп в общественной жизни.

Отсутствие необходимой цифровой грамотности и недостаточная инфраструктурная доступность создают серьёзные риски уязвимых категорий граждан. Проблемы с подключением к интернету и нехватка современных устройств лишают их возможности пользоваться цифровыми сервисами городских агломераций. Одновременно низкий уровень цифровых компетенций затрудняет взаимодействие с электронными платформами управления и обслуживания. Это ведёт к исключению таких групп из процессов цифровой трансформации городов, что подрывает принципы инклюзивного развития.

Стратегии управления рисками для устойчивого развития

Для обеспечения равного доступа к цифровым сервисам необходимо реализовать адресные меры, ориентированные на периферийные районы городских агломераций. Развитие инфраструктуры в этих зонах должно включать расширение сетей широкополосного интернета и обеспечение доступности цифровых устройств. Инклюзивные политики требуют учета потребностей социально уязвимых групп населения. Подобные шаги способствуют снижению барьеров цифрового неравенства и повышению социальной интеграции [14].

Минимизация рисков цифровизации городских систем достигается путем создания многоуровневых систем кибербезопасности. Внедрение нормативных механизмов защиты персональных данных является критически важным аспектом. Данные меры включают разработку законодательных актов и стандартов шифрования информации. Обеспечение конфиденциальности граждан и устойчивости цифровой инфраструктуры способствует формированию доверия к технологическим решениям в городской среде.

Заключение

Цифровые технологии выступают ключевым фактором эволюции городских агломераций, преобразуя их в интеллектуальные системы. Как показано в исследовании, данные и алгоритмы оптимизируют транспортные потоки, жилищно-коммунальное хозяйство и социальные взаимодействия. Это способствует устойчивому развитию мегаполисов, создавая основу для их эффективного функционирования в современных условиях.

Проведенный анализ подтвердил положительное воздействие цифровизации на различные сферы городской жизни. Интеллектуальные транспортные системы снижают загруженность дорог и повышают мобильность. Цифровые платформы стимулируют экономический рост, создавая новые рабочие места и привлекая инвестиции [3]. Инновационные подходы к управлению ресурсами минимизируют экологический след, способствуя устойчивости агломераций.

Однако внедрение технологий сопровождается значительными рисками, включая углубление цифрового неравенства и социального расслоения. Вопросы конфиденциальности данных и кибербезопасности требуют особого внимания, поскольку нарушение приватности граждан может подорвать доверие к цифровым

системам. Эти вызовы необходимо учитывать для предотвращения негативных социальных последствий.

Для гармоничного развития городских агломераций необходимы комплексные управленческие меры. Они должны быть направлены на обеспечение инклюзивности, защиту персональных данных и адаптивное планирование. Такие стратегии позволят максимизировать преимущества цифровых технологий при минимизации потенциальных негативных эффектов, способствуя созданию справедливой и устойчивой городской среды.

Анализ долгосрочных трендов последних 12 лет позволил определить перспективы и ограничения развития экономики, градостроительной и жилищной сфер крупнейших агломераций до 2030 г. [13].

В 2010–2021 гг. рост экономики крупнейших агломераций поддерживался, в том числе, их демографическим ростом. В следующие 10 лет во многих агломерациях ожидается снижение численности населения, что будет главным вызовом для их дальнейшего экономического развития, которое все больше будет зависеть от роста производительности труда.

Будет сохраняться значимая роль крупнейших агломераций в экономике до 2030 г., а при опережающем росте производительности труда - возрастать.

До 2030 г. доля жилищного строительства в крупнейших агломерациях не уменьшится, несмотря на возможное снижения в них численности населения. При этом доля жилищного фонда, построенного в таких агломерациях вырастет до 40% [12].

К 2030 г. прирост жилищной обеспеченности в крупнейших агломерациях будет определяться доступностью жилья (уровнем цен на жилье относительно доходов населения) и уровнем выбытия жилищного фонда. С учетом прогноза численности населения в агломераций уровень жилищной обеспеченности в 30 кв. м общей площади жилья на одного человека (то есть одна комната на члена семьи) может быть достигнут более чем в половине крупнейших агломераций.

Жилищное строительства в основном будет осуществляться на земельных участках на периферии агломераций, хотя будет также возрастать доля ввода жилья на территориях, освобожденных от ветхого и аварийного жилья в рамках комплексного развития территорий.

Потребность граждан в более просторном жилье, в том числе в индивидуальных домах, в крупнейших агломерациях будет возрастать, однако развитие малоэтажного строительства, включая ИЖС, будет определяться установлением необходимых градостроительных регламентов, созданием инфраструктуры и доступностью кредитных механизмов для застройщиков и граждан, а также будет зависеть от выработки согласованной градостроительной политики между ядром агломерации и прилегающими муниципальными образованиями.

В условиях стагнации совокупного потенциального спроса граждан на жилье, определяемого доходами, отсутствуют факторы для долгосрочного роста цен на жилье, что с учетом наличия инфляции потребительских цен скорее всего приведет к снижению реальных цен на жилье на горизонте до 2030 г. (как это наблюдалось и в 2010–2018 гг.).

Список источников:

1. Александрова О. А., Минина М. В. Умный город как элемент устойчивого развития мегаполиса // Управленческое консультирование. 2023. №12. С. 109–117.
2. Архипова Л.А., Новгородцева А.Н., Сивкова Н.И. Эксперты об «Умном городе»: проблемы восприятия. Блануца В.И. Территориальная структура цифровой экономики России: предварительная делимитация «умных» городских агломераций и регионов // Пространственная экономика. 2018. №2. С. 17–35.
3. Блануца В.И. Территориальная структура цифровой экономики России: предварительная делимитация «умных» городских агломераций и регионов // Пространственная экономика. 2018. №2. С. 17–35.
4. Голованов В.И., Торгашев Р.Е. Повышение качества организации взаимодействия органов власти, населения и предпринимателей за счёт использования цифровых инструментов и нейросетей // Муниципальная академия №2. С. 365-375.
5. Голованов В.И. Технологии искусственного интеллекта в современном государственном управлении: учебное пособие / В. И. Голованов. М.: «Издательство Книга-Мемуар», 2025. - 258 с.
6. Гулый И.М. Развитие сервисов интегрированной мобильности MaaS в столичном мегаполисе // Вестник евразийской науки. 2022. №6. С. 1–8.
7. Джелялов А.А. Развитие цифровых платформ и их роль в мировой экономике // Труды ИСА РАН. 2025. №1. С. 90–94.
8. Жиленков Н. «Умный дом» — перспективы развития // Ста. 2005. №1. С. 60–63.
9. Зотов В.Б. Будущее местного самоуправления в России // Муниципальная академия. 2025. № 3. С. 6-12.
10. Зотов В.Б., Исаева М.И. Вопросы местного самоуправления в современных российских и иностранных исследованиях // Муниципальная академия. 2023. № 3. С. 11-16.
11. Зотов В.Б. История становления и развития местного самоуправления в России // Муниципальная академия. 2025. № 2. С. 17-26.
12. Макаревич С.К., Янишевский О.Б. Оптимизация городской мобильности: потенциал и ограничения модели «мобильность как услуга (MaaS)» // Городские исследования и практики. 2024. №3. С. 78–94.
13. Мейрияни М., Варганегара Д.Л., Андини В. Большие данные, машинное обучение, искусственный интеллект и блокчейн в корпоративном управлении // Foresight and STI Governance. 2023. №4. С. 69–78.
14. Мухаммадкаримов М.Х. Городское планирование: концепции и технологии «умного города» (smart-city) // Современное образование и исследования. 2025. №2. С. 37–39.
15. Нечаев В.Д., Белоконев С.Ю. Цифровая экономика и тенденции политического развития современных обществ // Контуры глобальных трансформаций: политика, экономика, право. 2020. №2. С. 112–133.
16. Торгашев З.Н., Торгашев Р.Е. Концептуальная модель эффективного социально-экономического развития региона // в сборнике Проблемы регионального и муниципального управления. Сборник докладов XIV международной научной конференции. М.: РГГУ. 2012. С. 71-76.
17. Хмельченко Е.Г. Качество жизни как показатель развития муниципального образования // В сборнике: Государственное и муниципальное управление в Российской Федерации: современные проблемы и перспективы развития сборник научных трудов преподавателей, аспирантов и студентов кафедры государственного и муниципального управления. М.: Государственный университет управления, 2017. С. 146-151.
18. Шарафат А.Р., Аль-Марзуки Н., Альзаруни А. и др. Формирование «умных» городов и «умного» общества: использование информационно-коммуникационных технологий в целях устойчивого социально-экономического развития. Женева: Международный союз электросвязи, 2021. - 176 с.

References:

1. Aleksandrova, O. A., Minina, M. V. “Smart City as an Element of Sustainable Development of a Megalopolis.” Management Consulting. 2023, no. 12, pp. 109–117.
2. Arkhipova, L. A., Novgorodtseva, A. N., Sivkova, N. I. “Experts on the Smart City: Problems of Perception.” Blanutsa, V. I. “Territorial Structure of the Digital Economy of Russia: Preliminary Delimitation of “Smart” Urban Agglomerations and Regions.” Spatial Economics. 2018, no. 2, pp. 17–35.
3. Blanutsa, V. I. “Territorial Structure of the Digital Economy of Russia: Preliminary Delimitation of “Smart” Urban Agglomerations and Regions.” Spatial Economics. 2018, no. 2, pp. 17–35.
4. Golovanov V.I., Torgashev R.E. Improving the Quality of Interaction between Government Agencies, the Population, and Entrepreneurs Through the Use of Digital Tools and Neural Networks // Municipal Academy, No. 2. pp. 365-375.
5. Golovanov V.I. Artificial Intelligence Technologies in Modern Public Administration: A Study Guide / V.I. Golovanov. Moscow: "Kniga-Memoir" Publishing House, 2025. - 258 p.

6. Gulyi I.M. Development of Integrated Mobility Services MaaS in a Capital Metropolis // Bulletin of Eurasian Science. 2022. No. 6. pp. 1-8.
7. Dzhelyalov A.A. Development of Digital Platforms and Their Role in the Global Economy // Proceedings of ISA RAS. 2025. No. 1. pp. 90-94.
8. Zhilenkov N. "Smart Home" — Development Prospects // Sta. 2005. No. 1. Pp. 60–63.
9. Zotov V.B. The Future of Local Self-Government in Russia // Municipal Academy. 2025. No. 3. Pp. 6–12.
10. Zotov V.B., Isaeva M.I. Local Self-Government Issues in Modern Russian and Foreign Research // Municipal Academy. 2023. No. 3. Pp. 11–16.
11. Zotov V.B. History of the Formation and Development of Local Self-Government in Russia // Municipal Academy. 2025. No. 2. Pp. 17–26.
12. Makarevich S.K., Yanishevsky O.B. Optimizing Urban Mobility: Potential and Limitations of the Mobility-as-a-Service (MaaS) Model // Urban Research and Practices. 2024. No. 3. pp. 78–94.
13. Meiriyani M., Varganegara D.L., Andini V. Big Data, Machine Learning, Artificial Intelligence, and Blockchain in Corporate Governance // Foresight and STI Governance. 2023. No. 4. pp. 69–78.
14. Muhammadkarimov M.Kh. Urban Planning: Concepts and Technologies of the Smart City // Modern Education and Research. 2025. No. 2. pp. 37–39.
15. Nechaev V.D., Belokonev S.Yu. Digital Economy and Trends of Political Development of Modern Societies // Outlines of Global Transformations: Politics, Economics, Law. 2020. No. 2. Pp. 112–133.
16. Torgashev Z.N., Torgashev R.E. Conceptual Model of Effective Socioeconomic Development of a Region // in the collection Problems of Regional and Municipal Management. Collection of Papers of the XIV International Scientific Conference. Moscow: RSUH. 2012. Pp. 71–76.
17. Khmelchenko E.G. Quality of life as an indicator of municipal development // In the collection: State and municipal administration in the Russian Federation: current problems and development prospects, a collection of scientific papers of teachers, graduate students and students of the Department of State and Municipal Administration. Moscow: State University of Management, 2017. P. 146-151.
18. Sharafat A.R., Al-Marzuki N., Alzaruni A., et al. Formation of Smart Cities and Smart Society: Use of Information and Communication Technologies for Sustainable Socioeconomic Development. Geneva: International Telecommunication Union, 2021. — 176 p.

Статья поступила в редакцию 25.11.2025; принята к публикации 15.02.2026

Научный информационно-аналитический журнал
МУНИЦИПАЛЬНАЯ АКАДЕМИЯ

УДК 796-028.63:316.346.32-053.6
DOI: 10.52176/2304831X_2026_01_55
EDN: https://elibrary.ru/fvcawl

Институционализация фиджитал-спорта в системе государственной молодёжной политики: управленческие вызовы и социологическая диагностика

Institutionalization of Phygital Sports in the System of State Youth Policy: Managerial Challenges and Sociological Diagnostics



Наталья Николаевна Пушкарёва
ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», доцент кафедры государственного и муниципального управления, кандидат социологических наук, ORCID: https://orcid.org/0000-0002-0688-5474, SPIN-код: 6580-9240, AuthorID: 1163648.
109542, Россия, Москва, Рязанский проспект, 99.
e-mail: nn_pushkareva@guu.ru

Natalia N. Pushkareva
FSBEI HE "State University of Management", Associate Professor, Department of Public and Municipal Administration, PhD in Sociology, ORCID: https://orcid.org/0000-0002-0688-5474, SPIN: 6580-9240, AuthorID: 1163648.
99 Ryazan Avenue, Moscow, Russia, 109542
e-mail: nn_pushkareva@guu.ru

©Пушкарева Н.Н., Гуров Г.А., Лапшенков В.В., 2026



Григорий Александрович Гуров
ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», доцент кафедры государственного и муниципального управления, кандидат экономических наук, SPIN-код: 4796-8036, AuthorID: 1219345.
109542, Россия, Москва, Рязанский проспект, 99
e-mail: gurov@guu.ru

Grigory A. Gurov
FSBEI HE "State University of Management", Associate Professor, Department of Public and Municipal Administration, PhD in Economics, SPIN: 4796-8036, AuthorID: 1219345.
99 Ryazan Avenue, Moscow, Russia, 109542
e-mail: gurov@guu.ru



Виталий Владимирович Лапшенков
ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», доцент кафедры государственного и муниципального управления, кандидат экономических наук, SPIN-код: 9558-8129, AuthorID: 365013.
109542, Россия, Москва, Рязанский проспект, 99.
e-mail: vv_lapshenkov@guu.ru

Vitaly V. Lapshchenkov
FSBEI HE "State University of Management", Associate Professor of the Department of Public and Municipal Administration, PhD in Economics, SPIN code: 9558-8129, AuthorID: 365013.
99 Ryazan Avenue, Moscow, Russia, 109542
e-mail: vv_lapshenkov@guu.ru

Аннотация.

В статье рассматривается процесс институционализации фиджитал-спорта в контексте реализации государственной молодёжной политики и цифровой трансформации управления спортивной сферой. Опираясь на результаты эмпирического исследования Центра социологических исследований «14–35» Государственного университета управления, включающего проектные исследовательские сессии с молодёжью и серию экспертных интервью с фиджитал-спортсменами и представителями отрасли, в статье проводится анализ особенностей восприятия фиджитал-спорта как социального и управленческого феномена. Выявлены ключевые барьеры развития данного направления, а также потенциал интеграции физической активности и цифровых компетенций, формирующих новую модель вовлечения молодёжи в социально значимую деятельность. В управленческом плане обоснована необходимость выстраивания системы нормативного регулирования, кадрового обеспечения и межведомственной координации для развития фиджитал-направлений на федеральном и муниципальном уровнях. Сформулированы предложения по совершенствованию государственной молодёжной политики через внедрение инновационных фиджитал-практик и создание региональных центров фиджитал-развития.

Ключевые слова.

Государственное и муниципальное управление, государственная молодёжная политика, фиджитал-спорт, цифровизация, институционализация, управленческие вызовы, цифровая трансформация, молодёжь.

Abstract.

The article examines the process of institutionalizing phygital sports in the context of implementing state youth policy and the digital transformation of sports management. Drawing on the results of an empirical study conducted by the Center for Sociological Research "14–35" at the State University of Management, which included project-based research sessions with young people and a series of expert interviews with phygital athletes and industry representatives, the article analyzes the features of perceiving phygital sports as a social and managerial phenomenon. Key barriers to the development of this area are identified, as well as the potential for integrating physical activity and digital competencies, which form a new model for engaging youth in socially significant activities. From a managerial perspective, the necessity of building a system of regulatory frameworks, staffing, and interagency coordination to develop phygital initiatives at the federal and municipal levels is substantiated. Recommendations are formulated for improving state youth policy through the introduction of innovative phygital practices and the creation of regional phygital development centers.

Keywords.

Public and municipal administration, state youth policy, phygital sports, digitalization, institutionalization, managerial challenges, digital transformation, youth.

Введение

Современный этап развития российского общества характеризуется глубокой цифровой трансформацией, затрагивающей все сферы социальной и управленческой деятельности. Одним из значимых проявлений этого процесса становится формирование гибридных форм активности, соединяющих физическое и виртуальное измерения человеческой деятельности. К числу таких инновационных феноменов относится фиджитал-спорт — новая форма спортивных практик, объединяющая традиционные виды спорта и киберспорт, основанная на принципе функционально-цифрового взаимодействия.

Особую значимость приобретает анализ фиджитал-спорта через призму государственной молодёжной политики, которая ориентирована на вовлечение молодых граждан в социально значимую деятельность, развитие их креативного и технологического потенциала.

На сегодняшний день отсутствует комплексный управленческий подход к развитию фиджитал-спорта как инновационного инструмента вовлечения молодёжи. Несмотря на наличие государственной поддержки и интереса со стороны активных проводников информатизации, наблюдаются низкий уровень информированности молодёжи о существовании такого вида спорта, а также дефицит инфраструктуры, кадров, отсутствие стандартов и регламентов. Кроме того, в экспертных сообществах присутствует скепсис относительно устойчивости и перспектив развития фиджитал-направлений в регионах.

Понимание процессов институционализации фиджитал-спорта невозможно без обращения к эмпирическому уровню исследования, позволяющему выявить реальные управленческие, организационные и социокультурные практики, сопровождающие развитие данного феномена. С этой целью Центром социологических исследований «14–35» Государственного университета управления при поддержки Министерства науки и высшего образования РФ, в партнерстве с университетом ИТМО, РТУ МИРЭА и Московским центром воспитательных практик в апреле-мае 2025 г. была проведена комплексная качественная диагностика развития фиджитал-спорта в России, включающая два взаимосвязанных эмпирических блока:

1) проектные исследовательские сессии с молодёжью, направленные на выявление представлений, установок и барьеров участия в фиджитал-спорте среди школьников, студентов колледжей и вузов (3 сессии с общих охватом 45 человек;

2) экспертные интервью с участниками и организаторами фиджитал-соревнований (12 экспертов, из них 11 участников фиджитал-соревнований)[1].

Научная новизна статьи заключается в том, что на основе эмпирической базы фиджитал-спорт рассматривается не только как феномен цифровой культуры, но и как механизм реализации государственной молодёжной политики, способный объединять цели физического, интеллектуального и технологического развития молодого поколения.

Цель статьи заключается в выявлении особенностей институционализации фиджитал-спорта в России, определении ключевых управленческих вызовов его развития и формулировании предложений по совершенствованию государственной молодёжной политики в условиях цифровизации. Практическая значимость исследования заключается в возможности использования полученных результатов при разработке региональных программ по развитию фиджитал-спорта, совершенствовании инструментов межведомственного взаимодействия в сфере молодёжной политики, а также в подготовке рекомендаций для органов власти, реализующих задачи цифровой трансформации социальной и спортивной сферы.

Теоретико-методологические основы и законодательные инициативы

В условиях цифровой трансформации современного общества особое значение приобретает поиск новых управленческих форм, способных интегрировать

[1] Центр социологических исследований «14-35» // URL: https://guu.ru/university/csr/(дата обращения 12.01.2016)

традиционные и инновационные практики социализации молодёжи. Одним из таких феноменов выступает фиджитал-спорт — гибридная форма физической и цифровой активности, объединяющая принципы спорта и киберспорта. Его развитие требует не только организационного оформления, но и методологического осмысления как инструмента молодёжной политики, популяризирующего цифровые компетенции, которые являются важнейшим фактором развития человеческого капитала в 21 веке. Исследователи подчеркивают, «цифровизация как часть трендов ускорения научно-технического прогресса, перехода к концепции Индустрии 4.0 определяет необходимость уделять повышенное внимание созданию условий развития человеческого капитала» [1; с. 31]. В теоретико-методологическом плане исследование опирается на несколько взаимодополняющих подходов, отражающих многоуровневую природу фиджитал-спорта как социального и управленческого явления.

Институциональный подход, обозначенный в работах Д. Норта, [6; с. 152] позволяет рассматривать фиджитал-спорт как новую институциональную форму в системе государственной молодёжной политики, проходящую стадии легитимации, нормативного закрепления и организационного оформления. Формирование собственных институтов — федераций, регламентов, сообществ, нормативных актов — свидетельствует о переходе фиджитал-спорта из экспериментальной инициативы в сферу управляемого социального процесса. Системный подход, сформированный Т. Парсонсом [7; с. 132] и Н. Луманон [9; с. 326], применим для анализа фиджитал-спорта как подсистемы государственной политики, где взаимодействуют органы власти, спортивные федерации, образовательные учреждения, ИТ-индустрия, молодёжные объединения и бизнес-структуры. Фиджитал-спорт выполняет интегративную функцию, соединяя различные социальные поля — спорт, образование, цифровые технологии и культуру, создавая тем самым новый уровень межсекторного взаимодействия в реализации государственной молодёжной политики. Парадигма инновационного государственного управления, раскрываемая в исследованиях Е. Ведута [2; с.102], В. А. Клименко, [3; с. 141] позволяет интерпретировать фиджитал-спорт как инновационную управленческую практику, реализующую стратегические цели государства в сфере молодёжной политики: развитие человеческого потенциала, укрепление компетенций цифрового будущего, формирование среды креативного самовыражения и социального участия молодёжи. В данном контексте фиджитал-спорт выступает не только как форма досуга, но и как управленческий инструмент, обеспечивающий социализацию и вовлечение молодых граждан в общественные практики через игровые и технологические механики.

Используя культурно-деятельностный подход, в частности идеи А. Леонтьева [5; с.52], П. Щедровицкого [8; с.161], сформулированные еще в 20 веке, применительно к реалиям современности, фиджитал-спорт можно раскрыть как пространство новой социализации, где формируются навыки коллективного взаимодействия, проектного мышления, соревновательности, цифровой коммуникации и гибкости мышления — ключевые компетенции личности XXI века. В отличие от традиционного спорта, фиджитал-модель опирается на идею синтеза телесного и виртуального опыта, что соответствует культурно-антропологическому переходу к «постфизической» модели деятельности человека в цифровом обществе и представлениям о человеке в постмодерне. Как отмечает философ А.Г. Дугин, для человека постмодерна уже не существует тела в том виде, в котором оно представлялось человеку ранее. «Будучи композитным и программируемым тело утрачивает уникальность, а возможность мультипликации компьютерных, ролевых и сетевых идентичностей делает его условностью. Возникает свободный электронный двойник. Тело превращается в тень. Тень — это пост-тело, тело постмодерна. Оно прозрачно, рекомбинируемо, голографично - в перспективе подлежит телепортации, так как является лишь цифровым кодом» [4; с.283].

Фиджитал-спорт как новая форма спортивной и цифровой активности по-

лучил официальное признание в России в конце 2023 года. Законодательное и нормативное оформление данного феномена стало важным шагом в реализации курса на цифровизацию и модернизацию государственной молодёжной и спортивной политики. Ключевым нормативным документом стал Приказ Министерства спорта Российской Федерации от 28 декабря 2023 года № 1112 «Об утверждении правил вида спорта "фиджитал-спорт (функционально-цифровой спорт)"[2]. Документ закрепил фиджитал-спорт как официально признанный вид спорта, определил его основные дисциплины, правила проведения соревнований и требования к аккредитации организаций. Этот шаг обеспечил юридическую легитимность фиджитал-направлений и создал предпосылки для развития инфраструктуры, образовательных программ и финансирования. Следующим этапом стало создание Всероссийской федерации фиджитал-спорта (2023 г.)[3], выполняющей функции нормативного регулирования, подготовки судейского и тренерского состава, разработки регламентов соревнований и формирования календарного плана турниров. Деятельность федерации способствует выстраиванию вертикали управления и профессионализации кадрового состава, что является необходимым условием устойчивой институционализации данного вида спорта. Значимым проявлением государственной поддержки стало проведение Международных мультиспортивных турниров «Игры будущего» (Казань, 2024 г.; ОАЭ, 2025 г.)[4], которые продемонстрировали глобальные возможности российской модели фиджитал-спорта и выступили инструментом культурной дипломатии, интегрируя принципы «мягкой силы» в развитие спортивной политики. В 2024 году была принята концепция развития фиджитал-движения в России до 2030 года (распоряжение Правительства Российской Федерации от 22 ноября 2024 года №3387-р)[5]. Всероссийская Федерация фиджитал-спорта объединяет более 20 тыс. спортсменов, около 50 аккредитованных региональных федераций и 14 специализированных фиджитал-центров от Дальнего Востока до Центральной России [9].

Фиджитал-спорт также встраивается в стратегические документы, определяющие приоритеты государственной молодёжной и спортивной политики. Так, «Стратегия развития физической культуры и спорта в Российской Федерации до 2030 года» (распоряжение Правительства РФ от 24.11.2020 № 3081-р)[6] предусматривает цифровизацию спортивной отрасли, развитие электронных платформ и виртуальных лиг. «Стратегия развития молодёжной политики Российской Федерации до 2035 года»[7] декларирует необходимость формирования новых форм молодёжной самореализации и участия через цифровые форматы и игровые технологии, что напрямую коррелирует с концепцией фиджитал-спорта. В рамках национального проекта «Цифровая экономика Российской Федерации», завершенного в 2024 г., подчёркивался приоритет развития цифровых навыков и компетенций, соответствующих целям фиджитал-практик. В то же время государственная программа «Развитие образования»[8] открывает возможность интеграции фиджитал-спорта в систему внеучебных активностей. 7 ноября 2025 г. в ходе XIII Международного форума «Рос-

[2] Приказ Минспорта России от 28.12.2023 N 1112 «Об утверждении правил вида спорта «фиджитал спорт (функционально-цифровой спорт)» // URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_470139/ (дата обращения 12.01.2016)

[3] Всероссийская Федерация Фиджитал Спорта // URL: https://phygitalsport.ru/(дата обращения 12.01.2016)

[4] Стали известны даты проведения «Игр будущего» в Абу-Даби в 2025 году // URL: https://matchtv.ru/fidgitalpgames/matchtvnews_(дата обращения 12.01.2016)

[5] Правительство утвердило Концепцию развития фиджитал-движения до 2030 года // URL: http://government.ru/docs/53601/ (дата обращения 12.01.2016)

[6] Правительство РФ распоряжение от 24 ноября 2020 года N 3081-р [Об утверждении Стратегии развития физической культуры и спорта в Российской Федерации на период до 2030 года] // URL: https://docs.cntd.ru/document/566430492 (дата обращения 12.01.2016)

[7] Стратегия молодёжной политики до 2030 года // URL: http://static.government.ru/media/files/jBrmuJi7WMLGBOFtXWhrMlzKFCgIgqO7.pdf (дата обращения 12.01.2016)

[8] Государственная программа «Развитие образования» // URL: http://government.ru/rugovclassifier/860/events/ (дата обращения 12.01.2016)

сия – спортивная держава» в Самаре Министерство просвещения РФ и Всероссийская федерация фиджитал-спорта заключили соглашение о внедрении и развитии функционально-цифрового спорта и его внедрении в систему школьного образования в стране[9].

Наряду с федеральным уровнем наблюдается развитие региональных и муниципальных инициатив. С 2024 года отдельные субъекты Российской Федерации — Республика Татарстан, Москва, Тюменская область — реализуют пилотные проекты по созданию фиджитал-площадок и секций на базе школ, вузов и молодёжных центров[10] Эти проекты демонстрируют процесс децентрализации института фиджитал-спорта и расширение управленческой практики на уровень муниципалитетов.

Результаты социологического исследования

В апреле-мае 2025 г. было проведено 3 проектные сессии «Фиджитал-спорт. Двоеборье в физическом пространстве и цифровой среде», в которых приняли участие 45 человек, среди них 16 школьников (12 мужского и 4 женского пола) в возрасте 14-17 лет, 14 студентов колледжа (все мужского пола) в возрасте 18-23 года, 16 студентов вуза (9 мужского, 7 женского пола) в возрасте 18-22 года[11].

Анализ сессий продемонстрировал крайне низкую осведомлённость молодёжи о фиджитал-спорте. Всего лишь 10% респондентов проявили заинтересованность по данному вопросу. Такой результат указывает на дефицит государственной коммуникации и слабое информационное сопровождение национальных инициатив в молодёжной среде. С точки зрения государственного и муниципального управления это свидетельствует о недостаточной включённости образовательных учреждений, спортивных федераций и молодёжных организаций в процесс популяризации нового вида спорта. Несмотря на низкий уровень осведомлённости, участники сессий, в целом, положительно оценивают идею объединения спорта и киберспорта, отмечая её новизну и потенциал вовлечения различных групп молодёжи. Однако в их суждениях присутствует скепсис относительно управленческой и организационной реализации данной модели.

В среднем, заинтересованность в новом формате составила 40%. Примечательно, что разные целевые аудитории демонстрируют разную степень заинтересованности: школьники 31%, обучающие колледжа 57%, студенты вуза -38%. Посмотрим на отношение к изучаемой активности этих аудиторий[12].

Участники сессии скептически оценили возможность привлечения начинающих спортсменов и киберспортсменов в фиджитал-направление. Анализ мнений школьников показывает преимущественно положительное отношение к фиджитал-спорту на уровне первичного интереса и пробных практик. Подавляющее большинство из них готовы попробовать свои силы в комбинированных форматах. Однако при обсуждении фиджитал-спорта как потенциальной профессиональной траектории оценки стали более сдержанными и критичными. Школьники отмечали, что на профессиональном уровне фиджитал-спорт сталкивается с серьёзными ограничениями. Главный аргумент — высокая трудоёмкость обеих составляющих. Показательна оценка: «Фиджитал-спорт — это для средних спортсменов, которые не могут достигнуть высот в одном виде спорта». Эта цитата отражает восприятие школьников о недостаточной конкурентоспособности фиджитал-направления среди амбициозных молодых атлетов; формат,

[9] Минпросвещения России и Федерация фиджитал-спорта договорились вместе развивать функционально-цифровой спорт в школах // URL: https://edu.gov.ru/press/10681/minprosvescheniya-rossii-i-federaciya-fidzhital-sporta-dogovorilis-vmeste-razvivat-funkcionalno-cifrovoy-sport-v-shkolah/ (дата обращения 15.01.2016)

[10] Правительство России решило создать в стране 300 фиджитал-центров // URL: https://d-russia.ru/pravitelstvo-rossii-reshilo-sozdat-v-strane-300-fidzhital-centrov.html (дата обращения 15.01.2016)

[11] Центр социологических исследований «14-35» // URL: https://guu.ru/university/csr/(дата обращения 12.01.2016)

[12] Центр социологических исследований «14-35» // URL: https://guu.ru/university/csr/(дата обращения 12.01.2016)

киберспортсмену же «нужно очень долго работать над физической формой», что может оказаться затруднительным «в зависимости от возраста и исходных данных». Несмотря на скепсис относительно профессионализации, школьники высоко оценили идею уравнивания шансов в фиджитал-спорте, т.к. комбинация дисциплин позволяет компенсировать недостатки в одном направлении преимуществами в другом, что делает соревнование более справедливым. Примечателен предложенный школьниками подход к

подчеркнули асимметрию входа: спортсмену «намного проще» перейти в фиджитал-выбору пар дисциплин. Они выразили интерес к моделям, в которых физический и цифровой футбольный симулятор» школьники считают более привлекательным сочетание разнородных форматов («футбол и тактический шутер»).

Студенты колледжа продемонстрировали наиболее скептическое отношение виды спорта не являются аналогами. Так, вместо традиционного соответствия «футбол — к фиджитал-спорту среди всех целевых групп. В ходе обсуждения они последовательно отстаивали интерпретацию фиджитал-спорта как формы досуговой активности, но не как профессионального спортивного направления: «фиджитал-спорт – это про развлечение, а не про реальный профессиональный спорт». Основной аргумент — невозможность добиться стабильных и высоких результатов одновременно в двух принципиально разных видах деятельности. Подчеркивается необходимость концентрации на одном виде спорта, чтобы избежать распыления навыков и сил.

В отличие от школьников, студенты колледжа восприняли один из ключевых принципов фиджитал-спорта — возможность компенсировать слабые стороны в одной дисциплине успехами в другой — как недостаток. Респонденты отмечали, что подобная логика снижает долю соревновательности и делает дисциплину менее зрелищной: «Ты либо быстрее, выше, сильнее других, либо нет». В их интерпретации ценность спорта заключается в чистоте конкуренции и в демонстрации ярко выраженного превосходства, тогда как фиджитал размывает эти критерии. Студенты колледжа допускают, что отдельные спортсмены могут достичь высоких результатов в фиджитал-спорте, но это, по их мнению, исключение, а не правило. В целом группа воспринимает фиджитал как место для тех, кто не конкурирует на уровне больших спортивных достижений: «Это скорее создано для тех, кто не может тянуть на чемпионские звания и профессиональные соревнования, но они могут проявить себя в этом». Участники сессии продемонстрировали чёткое разделение между двумя типами спорта: «Традиционный спорт — это про характер и стремление, а киберспорт — про талант»[13].

Таким образом, студенты колледжа видят принципиально разную природу навыков, необходимых в физическом и цифровом спорте, и считают, что их совмещение в формате фиджитал-двоеборья не создает синергии, а напротив — увеличивает разрыв между требуемыми качествами. Студенты вузов продемонстрировали умеренно положительное, но рационально-критическое отношение к фиджитал-спорту. Группа проявила интерес к пробным практикам и готовность попробовать себя в новом формате, однако их оценка перспектив фиджитал-направления оказалась значительно более структурированной и опиралась на системные аргументы. Ключевым аргументом студенты назвали недостаточный уровень развития киберспорта в России. По их мнению, киберспорт в стране пока не обладает устойчивой управленческой инфраструктурой: мало управленцев понимают суть киберспорта, отсутствует ясная стратегия развития отрасли; государственная поддержка имеет точечный характер. С их точки зрения, создание нового гибридного направления невозможно без предварительного укрепления киберспортивной индустрии.

Второй значимый фактор — недостаточная публичная представленность фиджитал-спорта, вокруг него практически

[13] Там же

нет информационного поля. Студенты поставили под сомнение саму идею сопряжения физических и цифровых аналогов одного вида спорта. Они отмечали, что традиционный и цифровой спорт различаются по как по логике действий и динамике, так и по правилам, и особенно, по навыкам. У каждого вида свои особенности и недостатки, поэтому возникает вопрос о целесообразности их интеграции. Это ставит под сомнение как спортивную чистоту формата, так и привлекательность его для профессионального развития. Существенным ограничением студенты вузов считают и высокую стоимость участия. Кроме того, они указывают на невозможность сбалансировать тренировочный процесс, так как для успешности в фиджитал-спорте необходимо большой объём регулярных тренировок в обеих сферах.

Говоря о восприятии фиджитал-спорта, важно отметить, что отношение молодёжи к фиджитал-спорту варьируется в зависимости от уровня образования, жизненного опыта и профессиональных ожиданий. Школьники, студенты колледжей и студенты вузов по-разному оценивают как потенциал, так и барьеры развития нового вида спорта, что позволяет рассматривать их восприятие как индикатор готовности различных возрастных групп к включению в инновационные формы государственной молодёжной политики. Школьники и студенты колледжей проявили заинтересованность, но скептически относятся к фиджитал-спорту как профессиональному роду деятельности. Студентов, несмотря на заинтересованность, отталкивает низкий уровень развития киберспорта в России, отсутствие информированности молодых людей о фиджитал-спорте и его возможностях, а также дороговизна инвентаря.

Молодые люди отмечают ряд барьеров, препятствующих его развитию и превращению в полноценный инструмент государственной молодёжной политики. Наиболее значимым респонденты назвали двойную нагрузку, связанную с необходимостью тренировок сразу в двух сферах — физической и киберспортивной. Это требует значительных временных и физических ресурсов. Вторым барьером стала высокая стоимость оборудования и отсутствие доступной инфраструктуры. Фиджитал-спорт требует качественных компьютеров, формы, площадок и инвентаря, что недоступно для большинства участников. При этом в регионах отсутствуют специализированные центры, где можно было бы заниматься данным направлением. Третьим важным ограничением выступает низкий уровень информированности. Молодёжь не понимает сути фиджитал-спорта, его правил, системы судейства и возможностей участия. Отсутствие информационной кампании делает новое направление «невидимым» даже для активных пользователей цифровой среды. Наконец, молодые люди отмечают слабую мотивацию к профессиональному участию из-за низких призовых фондов и отсутствия системы признания достижений. Фиджитал-спорт не воспринимается как реальная профессиональная траектория, а скорее как форма развлечения.

Несмотря на это, молодые люди видят и возможности, которые открывает перед ними фиджитал-спорт:

- здоровый образ жизни и поддержка физической формы;
- возможность быстро построить карьеру и стать популярным;
- коммуникация и развитие двух разносторонних сфер;
- путешествия.

Экспертные интервью, проведённые Центром социологических исследований «14–35» в рамках всероссийского исследования «Фиджитал-спорт. Двоеборье цифровых и физических пространств спорта», позволили выявить ключевые тенденции и управленческие проблемы, сопровождающие становление фиджитал-спорта в России. В экспертном интервью приняли участие 12 экспертов, из которых 11 — действующие участники фиджитал-соревнований, представляющие различные дисциплины (фиджитал-футбол, баскетбол, танцы, тактический бой и др.), и 1 — представитель государственной структуры, курирующий сферу спорта и молодёжной политики. Такой состав обеспечил комбинацию профессионального и управленческого взгляда, что позволило рассмотреть

фиджитал-спорт одновременно как практическое направление и как объект институционализации. [18]

Анализ интервью показал, что большинство спортсменов пришли во фиджитал-спорт по рекомендации друзей или знакомых, то есть на раннем этапе развитие направления происходит преимущественно через горизонтальные связи и личные коммуникации, а не через институциональные каналы. Основными мотивами участия стали интерес к новому формату, желание получить необычный опыт, проверить себя в нестандартной соревновательной ситуации и «быть в тренде». В качестве дополнительных стимулов респонденты отмечали возможность саморазвития, признания и вовлечения в активное сообщество[14]. Следовательно, мотивация носит ценностно-инновационный и коммуникативный характер, а не экономический, что свидетельствует о ранней стадии институционализации — когда ключевым фактором участия является личная заинтересованность и эффект новизны, подчеркнули ряд очевидных преимуществ фиджитал-формата. Среди них — синергия интеллектуальной и физической активности, новизна, зрелищность, равные условия участия, а также позитивный социальный эффект, выражающийся в расширении коммуникативных связей и развитии командной работы. Особое внимание респонденты уделили уникальности дисциплины и её способности объединять два различных спортивных мира — физический и виртуальный. По их мнению, фиджитал-спорт способствует формированию новых форм мышления, улучшает концентрацию, реакцию и когнитивные способности. Эти суждения позволяют рассматривать фиджитал-спорт как модель интегративного развития человеческого капитала, в которой физические и интеллектуальные ресурсы взаимно усиливают друг друга.

Наряду с позитивными аспектами спортсмены обозначили и серьёзные институциональные дефициты. Среди наиболее частых проблем были названы:

- низкая информированность общества и СМИ о фиджитал-спорте;
- отсутствие инфраструктуры и площадок, особенно в регионах; недостаточное количество турниров и профессиональных кадров;
- дисбаланс между физической и киберсоставляющей дисциплин;
- трудности продвижения из-за отсутствия массового интереса и фанатского сообщества;
- ощущение «государственного давления» и навязанности инициативы «сверху».

Эти наблюдения отражают противоречие между административным импульсом развития фиджитал-спорта и отсутствием органического социального спроса. С точки зрения государственного управления, подобная ситуация указывает на необходимость баланса между вертикальной поддержкой и горизонтальным развитием сообщества, где государство выступает не инициатором, а партнёром в процессе формирования нового института. Результаты экспертных интервью показали, что дальнейшее развитие фиджитал-спорта напрямую зависит от эффективной системы вовлечения молодёжи. Среди приоритетных направлений привлечения респонденты выделяют: создание креативных рекламных кампаний; увеличение числа зрителей; проведение фиджитал-мероприятий совместно с образовательными организациями; развитие системы обучения и поддержки молодых талантов; развитие профессиональной инфраструктуры; привлечение известных профессиональных комментаторов и аналитиков.

Фиджитал-спортсмены, принявшие участие в интервью, в целом довольны организацией и проведением фиджитал-соревнований, но так как фиджитал-спорт молодой вид спорта, то существуют проблемы с регламентацией и стандартизацией правил проведения соревнований по ряду дисциплин данного вида спорта. Например, каждый турнир имеет свои собственные правила и протоколы, на некоторых турнирах разрешают использование определённого программного обеспечения, а на других турнирах их запрещают, как следствие, создаются не-

[14] Там же

равные условия для участников, возникает конфликт интересов. Чтобы решить проблему неравных условий для участников фиджитал-соревнований, информанты предложили создать единую систему регламентов и стандартов проведения соревнований по каждому виду/дисциплине фиджитал-спорта. Для этого необходимо:

1. Привлечь специалистов - экспертов в области фиджитал-спорта и разработки стандартов, регламентов, процедур и других документов в области спорта.
2. Определить цель и задачи создания единой системы регламентов и стандартов для фиджитал-спорта.
3. Обеспечить сбор и анализ существующих правил, стандартов, регламентов, и процедур проведения соревнований по каждому виду/ дисциплине фиджитал-спорта.
4. Разработка новых регламентов и стандартов проведения соревнований по каждому виду/дисциплине фиджитал-спорта.
5. Апробация новых регламентов и стандартов проведения соревнований по каждому виду/дисциплине фиджитал-спорта на региональных турнирах.
6. Расширенное обсуждение новых регламентов и стандартов проведения соревнований по каждому виду/дисциплине фиджитал-спорта.
7. Доработка регламентов и стандартов проведения соревнований по каждому виду/дисциплине фиджитал-спорта согласно замечаниям, полученным в ходе обсуждения и апробации.

Одновременно с созданием единой системы регламентов и стандартов проведения соревнований по каждому виду/ дисциплине фиджитал-спорта необходимо готовить судей, арбитров, тренеров и менеджеров в области фиджитал-спорта, а также развивать и поддерживать спортивное программирование.

Интересно, что большинство информантов не отметили значимых изменений в образе жизни после участия в соревнованиях, однако подчеркнули, что фиджитал-спорт способствует развитию самодисциплины, командной ответственности и физической активности. Спортсмены, пришедшие из традиционного спорта, активно развивают кибер-навыки, а представители киберспорта, напротив, начинают заниматься физической подготовкой, что подтверждает гармонизирующую роль фиджитал-спорта[15]. [18]

Проведённый сравнительный анализ показал, что несмотря на различие в опыте и уровне вовлечённости, молодёжь и эксперты сходятся в ключевых оценках состояния и перспектив фиджитал-спорта в России. И участники проектных сессий, и эксперты демонстрируют искренний интерес к фиджитал-спорту, отмечая его новизну, синергию физической и интеллектуальной активности и способность объединять разные поколения и сообщества. Для обеих групп фиджитал-спорт — это инновационный формат, сочетающий соревновательность, игру и технологичность, что делает его привлекательным для молодёжи. Помимо этого, и молодые респонденты, и спортсмены-эксперты указывают на схожие проблемы, например, низкий уровень информированности и слабое медийное продвижение, отсутствие инфраструктуры и равного доступа в регионах; недостаток регламентов, стандартов и профессиональных кадров; двойная нагрузка и финансовые затраты на участие.

Исходя из этого, обе стороны признают, что основная трудность развития фиджитал-спорта — не в содержании формата, а в управленческих дефицитах.

Молодёжь и эксперты едины во мнении, что фиджитал-спорт требует системной государственной поддержки. В обоих исследованиях прослеживается ожидание, что государство должно выступать не только организатором, но и партнёром в развитии данного направления. Для обеих групп фиджитал-спорт воспринимается как пространство личностного роста и коммуникации, где молодые люди могут развивать навыки командной работы, лидерства, цифровой грамотности и физической подготовки. Этот фактор связывает фиджитал-спорт с приоритетами государственной молодёжной полити-

[15] Там же

ки — развитием человеческого капитала и формированием активной гражданской позиции. Сопоставление данных проектных сессий и экспертных интервью показывает, что восприятие фиджитал-спорта молодёжью и профессиональным сообществом отличается по степени осведомлённости, уровню вовлечённости и характеру управленческой рефлексии. Прослеживается различие в уровне информированности и включённости, поскольку для участников проектных сессий фиджитал-спорт остаётся новым и малоизвестным явлением: большинство узнало о нём впервые в ходе исследования. Молодёжь демонстрирует поверхностное знание, опираясь на стереотипы и внешние впечатления. Эксперты же, напротив, обладают глубоким пониманием организационных и технологических аспектов, рассматривая фиджитал-спорт как развивающийся институт с потенциалом интеграции в систему спорта и образования. Для них фиджитал-спорт — это не временный тренд, а зона инновационного роста спортивной индустрии. Очевидны различия и в понимании роли государства. Молодые респонденты склонны воспринимать государство как внешний регулятор, от которого они ожидают создания условий: доступной инфраструктуры, призовых, информации. Эксперты же рассматривают государство как партнёра и стратегического координатора, подчёркивая необходимость совместной работы институтов спорта, образования и IT-сектора. Для них важен баланс между «инициативой сверху» и «развитием снизу». Кроме этого, молодёжь акцентирует внимание на личных и бытовых трудностях — нехватке времени, средств, инвентаря, информации. Профессиональные спортсмены и организаторы указывают на системные управленческие дефициты — отсутствие регламентов, стандартов, кадров и механизмов координации.

Отличается и видение путей развития фиджитал-спорта. Участники проектных сессий видят перспективу прежде всего в возможности самореализации и общения, тогда как эксперты концентрируются на необходимости создания единых стандартов, подготовки судей, развитии инфраструктуры и кадрового потенциала.

Рекомендации

Результаты социологической диагностики — проектных исследовательских сессий и серии экспертных интервью — подтвердили, что развитие фиджитал-спорта в России требует системной управленческой, нормативной и инфраструктурной поддержки. На основе полученных данных сформулирован комплекс практических рекомендаций, направленных на повышение эффективности институционализации фиджитал-спорта как инструмента государственной молодёжной политики.

Прежде всего, рекомендуется создать межведомственную рабочую группу при участии Министерства спорта РФ, Министерства науки и высшего образования РФ, Росмолодёжи и Министерства цифрового развития РФ. Такая структура позволит выстроить единое стратегическое управление процессом институционализации фиджитал-спорта, обеспечить координацию нормативных, организационных и финансовых решений. Необходимо определить ответственных исполнителей на федеральном, региональном и муниципальном уровнях, закрепив их полномочия в рамках программ молодёжной и спортивной политики. Важным инструментом станет разработка «дорожной карты» институционализации фиджитал-спорта, включающей целевые индикаторы, этапы реализации и критерии оценки эффективности.

Необходимо совершенствовать регламентацию и стандартизацию фиджитал-соревнований. Следует исключить возможность участия разных членов команды в отдельных составляющих двоеборья, чтобы спортсмен демонстрировал себя как в цифровом, так и в физическом формате. Это обеспечит целостность концепции фиджитал-спорта, подчеркнёт его уникальность и будет способствовать формированию единых принципов оценивания и справедливых условий участия. Важным шагом является разработка чётких регламентов и стандартов, определяющих порядок проведения соревнований, критерии

судейства, правила совмещения виртуальной и физической активности, а также систему нарушений и санкций. На их основе необходимо готовить судейский, тренерский и управленческий состав, обеспечивая профессиональную поддержку нового вида спорта.

Отдельное внимание следует уделить развитию спортивного программирования как самостоятельной дисциплины в рамках фиджитал-направления. Это позволит соединить техническую и аналитическую подготовку спортсменов с практическими элементами цифровой среды, создавая уникальные компетенции, востребованные в сфере инноваций, образования и цифровой экономики.

С точки зрения популяризации и вовлечения молодёжи важно усилить информационно-коммуникационную политику. Необходимо выстроить системную работу с образовательными организациями, спортивными секциями, федерациями, молодёжными центрами и творческими объединениями. Одним из эффективных инструментов станет создание современного видеоконтента — ярких роликов с участием спортсменов, блогеров и стримеров, где будет раскрыта суть фиджитал-спорта, его особенности и возможности участия.

Кроме того, следует реализовать адресные меры вовлечения спортсменов и киберспортсменов, которым не удалось проявить себя в традиционных дисциплинах. Мониторинг любительских соревнований, онлайн-турниров и спортивных клубов позволит выявлять потенциальных участников фиджитал-направления и формировать молодёжный кадровый резерв. Не менее важным направлением является вовлечение бизнеса в развитие фиджитал-спорта. Государству необходимо создать условия и стимулы для коммерческих организаций, мотивируя их формировать собственные команды, участвовать в соревнованиях и инвестировать в инфраструктуру. Это позволит расширить рынок спортивных услуг и укрепить социальное партнёрство в молодёжной политике.

Существенную роль играет формирование медийной и культурной среды фиджитал-спорта. Рекомендуется привлекать известных блогеров, комментаторов, стримеров и популярных спортсменов в качестве организаторов и амбассадоров. Создание медиа-лиг с участием интернет-звёзд и киберспортсменов будет способствовать росту узнаваемости бренда фиджитал-движения и повышению его привлекательности среди молодёжи. Для расширения аудитории и образовательной функции предлагается проводить масштабные фестивали, объединяющие спорт, киберспорт и цифровую культуру. Такие мероприятия станут площадками не только для соревнований, но и для демонстрации новых технологий, встреч с экспертами, мастер-классов и форумов.

Ключевое значение имеет развитие инфраструктуры. Важно создавать фиджитал-площадки на базе компьютерных клубов, образовательных организаций, спортивных секций и молодёжных пространств. Помимо этого, стоит развивать коммерческие площадки для самостоятельных тренировок и занятий, используя потенциал частного сектора. Для повышения интереса и визуальной привлекательности соревнований необходимо активнее использовать цифровые и интерактивные технологии: 3D-модели персонажей, интерактивные трансляции, эмоджи-камеры, тематические перформансы и цифровые инсталляции. Это позволит превратить фиджитал-мероприятия в полноценные культурные события, соединяющие спорт, искусство и цифровой перформанс. В целях расширения охвата аудитории следует использовать разнообразные рекламные форматы в цифровой среде — стриминговые дропы, розыгрыши, челленджи, онлайн-конкурсы, видеопрезентации команд и другие формы интерактивного вовлечения.

В рамках государственной молодёжной политики целесообразно использовать фиджитал-спорт для вовлечения труднодоступных категорий молодёжи — жителей регионов, сельских территорий и лиц с ограниченными возможностями здоровья, а интеграция фиджитал-спорта в патриотические и культурные инициативы («Россия — страна возможностей», «Дви-

жение первых», «Молодые профессионалы») позволит использовать его как средство воспитания активной гражданской позиции, укрепления идентичности и продвижения позитивных моделей поведения молодёжи.

Заключение

Результаты комплексной качественной диагностики (три проектные исследовательские сессии с молодёжью и серия экспертных интервью) показали, что фиджитал-спорт находится на стадии становления как социальный институт. С одной стороны, фиксируется ограничения на данном пути (низкий уровень осведомлённости молодёжи и поверхностное понимание сущности фиджитал-спорта). С другой, молодые люди демонстрируют устойчивый интерес к самому принципу совмещения спорта и киберспорта, видят в нём возможности для самореализации, укрепления здоровья, построения новой спортивной карьеры и расширения коммуникации. Выборка исследования, позволила показать, что с ростом уровня образования и жизненного опыта отношение к фиджитал-спорту становится более критичным и институционально осмысленным: от любопытства и развлекательного интереса – к пониманию управленческих, инфраструктурных и нормативных дефицитов. Сопоставление мнений молодёжи и экспертов выявило как общие позиции, так и существенные расхождения. Обе группы отмечают новизну и интегративный характер фиджитал-спорта, его потенциал как пространства личностного роста, формирования командной работы, цифровых и когнитивных компетенций. При этом молодёжь акцентирует внимание на индивидуальных барьерах (двойная нагрузка, финансовые затраты, отсутствие понятных правил и инфраструктуры), а эксперты – на системных управленческих проблемах: фрагментарности регламентов, дисбалансе между физической и цифровой составляющими, нехватке кадров, слабом медийном продвижении и ощущении «инициативы сверху» при отсутствии сформировавшегося социального спроса. Для разрешения последних необходимо обеспечить включение фиджитал-направлений в государственные программы.

Таким образом, фиджитал-спорт представляет собой многофункциональный управленческий ресурс, объединяющий физическую культуру, цифровые технологии и социальное участие в едином пространстве государственной молодёжной политики. Его развитие способствует не только спортивным достижениям, но и формированию новых механизмов социализации, профессиональной самореализации и укреплению человеческого капитала молодёжи как ключевого стратегического ресурса модернизации российского общества.

Список источников:

1. Бабаянц А.Р., Захаров А.В. Основные тенденции развития человеческого капитала на современном рынке информационных технологий. Вестник университета. 2024. № 12. С. 26–37.
2. Ведута Е. Н. На грани нового технологического уклада: к вопросу о разумном управлении инновациями // Проблемы национальной стратегии. 2023. № 6 (81). С. 96–109.
3. Государственное управление: теория, функции, механизмы: учеб. пособие / под науч. ред. А. В. Клименко. — М.: Высшая школа экономики, 2022. — 276 с.
4. Дугин А. Радикальный субъект и его дубль / Александр Дугин. М.: Евразийское Движение, 2009. — 462 с.
5. Леонтьев А. Н. Деятельность. Сознание. Личность / А. Н. Леонтьев. — М.: Смысл; Academia, 2005. — 352 с.
6. Норт Д. Институты, институциональные изменения и функционирование экономики. — М.: Фонд экономической книги «Начала», 1997. — 180 с.
7. Парсонс Т. Система современных обществ / пер. с англ. Л. А. Седова, А. Д. Ковалева; науч. ред. пер. М. С. Ковалева. — М.: Аспект Пресс, 1998. — 270 с.
8. Щедровицкий П. Г. Очерки по философии образования / П. Г. Щедровицкий. — М. : Изд-во Школы культурной политики, 1993. — 276 с.
9. Luhmann N. Social Systems / transl. by John Bednarz, Jr., with Dirk Baecker; ed. by Timothy Lenoir, Hans Ulrich Gumbrecht. — Stanford: Stanford University Press, 1995. — 627 p.

References:

1. Babayants A.R., Zakharov A.V. Main Trends in Human Capital Development in the Modern Information Technology Market. University Bulletin. 2024. No. 12. pp. 26–37.
2. Veduta E.N. On the Brink of a New Technological Order: On the Issue of Rational Innovation Management // Problems of National Strategy. 2023. No. 6 (81). pp. 96–109.
3. Public Administration: Theory, Functions, Mechanisms: Textbook / edited by A.V. Klimenko. Moscow: Higher School of Economics, 2022. — 276 p.
4. Dugin A. The Radical Subject and Its Double / Alexander Dugin. Moscow: Eurasian Movement, 2009. — 462 p.
5. Leontiev A.N. Activity. Consciousness. Personality / A. N. Leontiev. - Moscow: Smysl; Academia, 2005. - 352 p.
6. North, D. Institutions, Institutional Changes, and the Functioning of the Economy. - Moscow: Fund of the Economic Book "Nachala", 1997. - 180 p.
7. Parsons, T. The System of Modern Societies / translated from English by L. A. Sedova, A. D. Kovaleva; scientific editor of the translation by M. S. Kovaleva. - Moscow: Aspect Press, 1998. - 270 p.
8. Shchedrovitsky, P. G. Essays on the Philosophy of Education / P. G. Shchedrovitsky. - Moscow: Publishing House of the School of Cultural Policy, 1993. - 276 p.
9. Luhmann, N. Social Systems / transl. by John Bednarz, Jr., with Dirk Baecker; ed. by Timothy Lenoir, Hans Ulrich Gumbrecht. - Stanford: Stanford University Press, 1995. - 627 p.

Статья поступила в редакцию 15.11.2025; принята к публикации 15.02.2026

Научный информационно-аналитический журнал
МУНИЦИПАЛЬНАЯ АКАДЕМИЯ

УДК 352.08
DOI: 10.52176/2304831X_2026_01_69
EDN: https://elibrary.ru/gfxizk

Приоритеты кадрового обеспечения муниципальных органов власти в контексте современных вызовов

Human resources priorities of municipal authorities in the context of modern challenges



Людмила Анатольевна Запольнова
ФГОБУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации» (РАНХиГС), Владимирский филиал, доцент кафедры государственного и муниципального управления, кандидат юридических наук, SPIN-code: 3301-5629, Author ID: 325021.
600017, Россия, г. Владимир, улица Горького, 59А.
E-mail: zapolnova-la@ranepa.ru

Lyudmila A. Zapolnova
Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration" (RANEPA), Vladimir branch, associate professor of the Department of state and municipal administration, PhD in Law Sciences, SPIN-code: 3301-5629, Author ID: 325021.
600017, Russia, Vladimir, Gorky Street, 59A.
E-mail: zapolnova-la@ranepa.ru



Борис Владимирович Карцев
ФГОБУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации» (РАНХиГС), Владимирский филиал, доцент кафедры государственного и муниципального управления, кандидат экономических наук,SPIN-code: 1365-4831, Author ID: 339426.
600017, Россия, г. Владимир, улица Горького, 59А.
E-mail: ka-mo@rambler.ru

Boris V. Kartsev
Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration" (RANEPA), Vladimir Branch, Associate Professor of the Department of Public and Municipal Administration, PhD in Economics, SPIN code: 1365-4831, Author ID: 339426.
600017, Russia, Vladimir, Gorky Street, 59A.
E-mail: ka-mo@rambler.ru

© Запольнова Л.А., Карцев Б.В., 2026



Марина Валентиновна Полякова
ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», старший преподаватель кафедры государственного и муниципального управления, кандидат экономических наук, ORCID: https://orcid.org/0000-0002-4283-9694, SPIN-код: 7736-4628, AuthorID: 1249414.
109542, Россия, Москва, Рязанский проспект, 99.
e-mail: maripol6@yandex.ru

Marina V. Polyakova
FSBEI HE "State University of Management", Senior Lecturer in the Department of Public and Municipal Administration, PhD in Economics, ORCID: https://orcid.org/0000-0002-4283-9694, SPIN-code: 7736-4628, AuthorID: 1249414.
99 Ryazan Avenue, Moscow, Russia, 109542
e-mail: maripol6@yandex.ru

Аннотация.
В условиях цифровой трансформации публичного управления качество кадровой работы становится одним из ключевых факторов эффективности деятельности муниципальных органов власти. Муниципальная служба определяет доступность и качество значительной части муниципальных услуг, влияет на социально-экономическое развитие территории и уровень доверия населения к органам местного самоуправления. В статье поднимаются проблемы внедрения и развития современных технологий управления персоналом в институте муниципальной службы, раскрываются основные направления и специфика кадровой работы в органах местного самоуправления, вносятся предложения по её совершенствованию с учётом сложившейся практики.

Ключевые слова.
Муниципальное управление, муниципальная служба, современные технологии, кадровая работа, управление персоналом, администрации муниципальных образований.

Abstract.
In the conditions of digital transformation of public administration, the quality of work with human resources is becoming one of the key factors in the efficiency of work of municipal authorities. The municipal service determines the availability and quality of the significant part of municipal services, it also affects the socio-economic development of the territory and the level of confidence of the public in local authorities. The problems of introducing and developing modern personnel management technologies at the institute of municipal service are raised in the article, main directions as well as specifics of personnel work in local governments are revealed, and proposals for its improvement with the current practice in mind are made.

Keywords.
Municipal administration, municipal service, modern technologies, personnel work, personnel management, municipal administrations.

Введение

Кадровая работа в муниципальных органах власти занимает центральное место в системе публичного управления, поскольку именно через деятельность муниципальных служащих реализуются полномочия органов местного самоуправления, обеспечивается качество муниципальных услуг и решение вопросов местного значения.

В научной литературе кадровая работа определяется как практическая реализация кадровой политики и системы управления персоналом, включающая совокупность организационных, правовых, информационных и социально-психологических действий по формированию, развитию и использованию кадрового потенциала организации [6].

Содержание кадровой работы охватывает полный цикл работы с персоналом. К основным направлениям относятся:

– планирование потребности в кадрах с учётом целей и задач муниципального управления, изменений структуры администрации и прогнозируемых кадровых перемещений;

– организация подбора и отбора персонала, проведение конкурсов, оценка профессиональных и личностных качеств кандидатов, соблюдение принципов открытости и конкурентности при поступлении на муниципальную службу;

– организация адаптации вновь принятых служащих, их ознакомление с требованиями, регламентами и корпоративными ценностями муниципальной службы;

– планирование и реализация мероприятий по обучению, переподготовке и повышению квалификации, в том числе с использованием программ вузов и специализированных центров подготовки кадров для публичной службы;

– формирование и использование кадрового резерва, проектирование служебной карьеры, целенаправленная работа с перспективными сотрудниками.

Специфика кадровой работы в муниципальных органах власти определяется высокой степенью правовой регламентации статуса муниципальных служащих, ограниченностью бюджетных ресурсов и повышенной публичностью кадровых решений. В условиях цифровизации к этим факторам добавляется необходимость освоения электронного документооборота, автоматизированных систем учёта персонала, дистанционного обучения и базовых инструментов HR-аналитики. При этом ключевая миссия кадровой работы остаётся неизменной – обеспечить муниципальный орган профессиональными, мотивированными и ответственными кадрами, деятельность которых будет направлена на «… процесс формирования и продвижения уникального имиджа территории, который отражает её особенности, ценности и потенциал» [12; 13].

Осознание этой сущности и функций кадровой работы служит отправной точкой для анализа современных технологий управления персоналом и оценки возможностей их внедрения в администрациях муниципальных образований.

Понимание правового статуса, структуры, компетенций и кадровых особенностей органов местного самоуправления создаёт основу для последующего анализа действующей системы кадровой работы и оценки уровня внедрения современных технологий управления персоналом.

Основная часть

На практике современные технологии управления персоналом целесообразно классифицировать по основным этапам кадрового цикла.

Во-первых, выделяются технологии планирования и прогнозирования потребности в кадрах – анализ численности и структуры персонала, моделирование потребности с учётом организационных изменений, использование статистики для оценки рисков кадрового дефицита.

Во-вторых, технологии подбора и отбора персонала включают конкурсные процедуры, электронное размещение информации о вакансиях, приём документов в цифровом формате, применение тестов, структурированных интервью, кейсовых заданий для оценки компетенций кандидатов.

В-третьих, технологии адаптации предполагают введение в должность, наставничество, использование вводных курсов, доступ к внутреннему кадровому порталу и нормативной базе, что ускоряет внедрение в профессиональную деятельность новых сотрудников и снижает риск текучести кадров.

В-четвёртых, технологии обучения и развития включают системы дополнительного профессионального образования, целевое обучение, дистанционные курсы и вебинары, программы повышения квалификации на базе РАНХиГС и других образовательных организаций, формирование индивидуальных планов развития.

В-пятых, технологии работы с кадровым резервом и карьерного планирования предполагают формирование электронных реестров резерва, установление критериев отбора, разработку программ стажировок и обучения, поэтапное расширение зоны ответственности резервистов.

Для администраций муниципальных образований на каждом из названных этапов требуется внедрение современных технологий управления персоналом, что означает переход от формально-процедурной модели кадровой работы к стратегической и аналитически подкреплённой, где кадровые решения опираются на систематизированные данные о персонале и увязаны с целями развития территории. И здесь, по мнению доктора экономических наук, профессора Зотова В.Б., крайне важно обеспечить факторы, способствующие повышению доверия населения местной власти, которыми являются «… открытость и принятие решений в работе местных администраций, взаимодействие

с населением, развитие информированности граждан и использование цифровых технологий в этих процессах» [4, с.35]. Это определяет методологическую основу последующего анализа реального состояния кадровой системы органов местного самоуправления и оценки перспектив её технологического обновления.

Нормативно-правовые и методологические основы задают рамки, в пределах которых строится система управления персоналом на муниципальной службе. Первая группа задаёт обязательные правила и процедуры, вторая – подходы и инструменты анализа и совершенствования кадровой работы.

Базу правового регулирования составляют Конституция Российской Федерации, закрепляющая признание и гарантии местного самоуправления, а также самостоятельность органов местной власти в пределах их компетенции[1], и Федеральный закон от 06.10.2003 № 131-ФЗ, определяющий систему органов местного самоуправления, их полномочия и ответственность перед населением[2]. Специальные вопросы статуса муниципального служащего, порядка поступления на службу, её прохождения и прекращения, ограничений и запретов, принципов формирования кадрового резерва регламентируются Федеральным законом от 02.03.2007 № 25-ФЗ «О муниципальной службе в Российской Федерации»[3].

Региональный уровень регулирования в данном контексте осуществляется Уставом региона и региональным законом о муниципальной службе, которые конкретизируют федеральные положения с учётом региональных особенностей: закрепляют общие требования к организации муниципальной службы, распределяют полномочия органов государственной власти субъекта в сфере координации и методического обеспечения кадровой работы, устанавливают подходы к подготовке и повышению квалификации муниципальных служащих.

На муниципальном уровне основу управления персоналом составляют Устав муниципального образования и локальные нормативные акты администрации. Устав определяет систему органов местного самоуправления, их компетенцию и общие принципы организации муниципальной службы[4]. В его развитие принимаются положения о кадровой работе, регламенты, муниципальные программы.

Если правовые акты задают «жёсткий каркас» кадровой работы, то методологическая основа определяет, как эту систему анализировать, развивать и адаптировать к новым условиям.

Значимое место в современной методологии занимает концепция управления персоналом на основе данных (data-driven HR): решения принимаются с опорой на статистический и аналитический анализ численности и структуры персонала, текучести, результатов аттестации и обучения, прогноз кадровых рисков и дефицитов [10].

В качестве примера можно рассмотреть ряд направлений деятельности органов местного самоуправления города Владимира. С точки зрения кадрового обеспечения администрация города Владимира является крупным работодателем, объединяющим корпус муниципальных служащих и работников, принимаемых по трудовым договорам без присвоения статуса муниципального служащего, но обеспечивающих деятельность органа власти. Согласно муниципальной программе «Развитие муниципальной службы в городе Владимире»[5] по состоянию на 1 января 2023

[1] Конституция Российской Федерации: принята всенародным голосованием 12.12.1993 (с учётом поправок, одобренных общероссийским голосованием 01.07.2020) // URL: http://pravo.gov.ru//(дата обращения: 17.12.2025).

[2] Федеральный закон от 06 октября 2003 № 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» (с изменениями и дополнениями) // URL:http://pravo.gov.ru (дата обращения: 17.12.2025).

[3] Федеральный закон от 02марта 2007 № 25-ФЗ «О муниципальной службе в Российской Федерации» (с изменениями и обращениями) // URL: http://pravo.gov.ru//(дата обращения: 17.12.2025).

[4] Устав города Владимира: принят решением Владимирского городского Совета народных депутатов от 13.06.1996 № 59 (с изменениями и дополнениями) // URL: https://www.vladimir-city.ru// (дата обращения: 20.12.2025).

[5] Администрация города Владимира: официальный сайт органов местного самоуправления– Владимир,

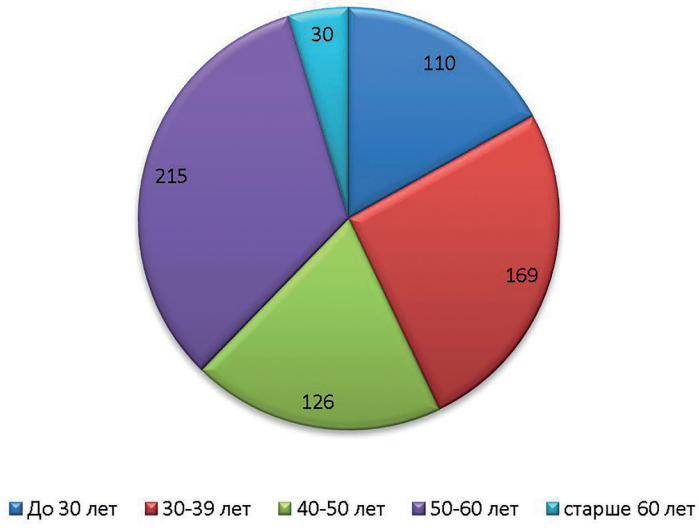


Рисунок 1 – Распределение муниципальных служащих города Владимира по возрастным группам

*Источник: составлено авторами

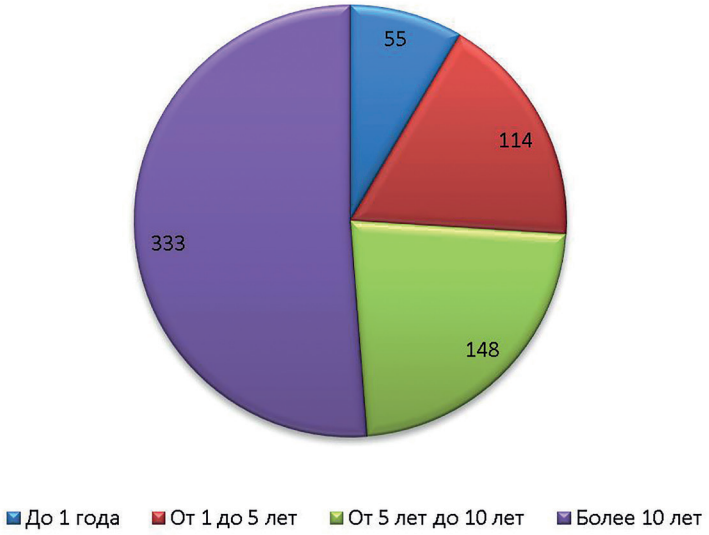


Рисунок 2 – Распределение муниципальных служащих города Владимира по стажу муниципальной службы

*Источник: составлено авторами

г. в органах местного самоуправления города должности муниципальной службы замещали 650 человек, из которых 162 мужчины и 488 женщин. Возрастная структура кадров характеризуется преобладанием работников старших возрастных групп: до 30 лет – 110 человек, от 30 до 39 лет – 169 человек, от 40 до 50 лет – 126 человек, от 50 до 60 лет – 215 человек, старше 60 лет – 30 человек представлена на рисунке 1.

Значимым показателем для анализа кадрового состава муниципальных служащих является стаж муниципальной службы. На примере города Владимира эти данные представлены на рисунке 2.

Показатели по уровню и направлению образования служащих в г.Владимире имеют следующие характеристики: высшее образование имеют 623 муниципальных служащих, в том числе юридическое –

2025. // URL: https://www.vladimir-city.ru//(дата обращения: 22.12.2025).

108 человек, экономическое – 189 человек, управленческое – 68 человек, иное – 255 человек, трое служащих обладают учёной степенью кандидата наук.

Указанные количественные характеристики позволяют охарактеризовать кадровый состав муниципальных служащих как в целом соответствующий задачам комплексного управления городской территорией, но требующий целенаправленной работы по обновлению возрастной структуры служащих и развитию их компетенций.

На наш взгляд, одним из важнейших инструментов формирования кадрового состава в любой организации является наставничество, которое подразумевает передачу знаний и навыков более опытных сотрудников (наставников) молодым специалистам, впервые поступившим на службу (наставляемым). Наставничество помогает новым специалистам быстрее адаптироваться и вникнуть в процесс и специфику работы на службе, освоить принципы работы с населением и взаимодействия с подведомственными и иными структурами, организовать рабочий процесс. Всё это, в свою очередь, помогает более оперативно и эффективно формировать кадровый состав на муниципальной службе, что значительно может повысить качество предоставляемых населению услуг.

Важной особенностью наставничества является его системность. Эффективная программа наставничества должна быть четко структурирована и включать в себя различные формы взаимодействия, такие как совместные рабочие встречи, тренинги, семинары и практические занятия.

В этой связи наставничество как форма передачи знаний и опыта становится особенно актуальным инструментом, способствующим профессиональному росту и развитию кадрового потенциала. К тому же, тренд на омоложение кадрового состава государственной и муниципальной службы и реализация программ по привлечению участников специальной военной операции в органы власти лишь увеличивает необходимость внедрения систем адаптации и дополнительного обучения, в основе которых должна быть система наставничества.

21 мая 2025 года распоряжением Правительства Российской Федерации № 1264-р утверждена Концепция развития наставничества в Российской Федерации на период до 2030 года[6].

В концепции обозначены направления содействия развитию наставничества, в числе которых принятие на федеральном, региональном и муниципальном уровнях правовых актов, определяющих меры поддержки наставничества, популяризация наставничества, наиболее успешных наставнических практик посредством СМИ и ресурсов в информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», проведение конкурсов, направленных на выявление лучших наставников и наставнических практик, поддержка разработки и реализации образовательных программ, направленных на развитие наставнических компетенций у наставников и многие другие. Благодаря реализации данной концепции, система наставничества в Российской Федерации, в частности на уровне местного самоуправления, сможет успешно функционировать и благоприятно влиять на уровень профессионального развития служащих и, соответственно, на качество оказываемых населению услуг.

Формирование кадрового состава также требует необходимости постоянного развития знаний и умений служащих, повышения их квалификации. Организация обучения и повышения квалификации муниципальных служащих города Владимира осуществляется в рамках муниципальной программы. Программа ориентирована на развитие профессиональных, управленческих и цифровых компетенций сотрудников. Важно развивать системы мотивации, чтобы служащие были заинтересованы в повышении профессиональной квалификации и достижении высоких

[6] Распоряжение Правительства РФ от 21.05.2025 N 1264-р «Об утверждении Концепции развития наставничества в Российской Федерации на период до 2030 года и плана мероприятий по ее реализации» // URL: http://government.ru›docs/all/159117 (дата обращения: 22.12.2025).

результатов профессиональной деятельности [3].

Следует отметить, что в отборе кандидатов на должности муниципальной службы крайне важен процесс проведения конкурса на замещение должностей муниципальной службы. Прозрачность и объективность отбора на всех его этапах, а также внедрение системы наставничества способствуют повышению качества работы муниципальных служащих и их профессиональному развитию, что не может не повлиять на положительную динамику развития муниципалитетов. В условиях частых изменений в законодательстве и динамично развивающемся обществе, эффективное управление в органах местного самоуправления становится особенно актуальным, и именно от профессионализма кадрового состава зависит успешная реализация поставленных перед муниципальной службой задач.

В этом плане, на наш взгляд, значимым элементом действующей системы кадровой работы является формирование и использование кадрового резерва. Положение о кадровом резерве определяет цели работы с резервом (обеспечение преемственности управления, сокращение времени замещения вакантных должностей, развитие перспективных сотрудников), критерии отбора кандидатов и основные формы их развития. По мнению Комиссарова А.Г. и Шебуракова И.Б. «…с учётом текущего уровня развития кадровых технологий в госсфере, кадровый резерв может служить опорой, своего рода историей успеха и демонстрировать возможности современных кадровых практик» [7; 14].

В городе Владимире резерв формируется по группам должностей муниципальной службы, а его участники привлекаются к обучению, стажировкам и выполнению более сложных заданий. Такой подход позволяет заблаговременно готовить сотрудников к назначению на более высокие должности и снижать кадровые риски.

Важной особенностью действующей системы кадровой работы является постепенное внедрение элементов современных HR-технологий. Однако, на пути к оптимальному использованию информационных технологий возникают и некоторые проблемы, включая необходимость соответствия безопасности и защите данных. Единственным путём преодоления этих вызовов является постоянное обучение и развитие в области ИКТ. Таким образом, государственные и муниципальные служащие должны стремиться к использованию ИКТ как к средству оптимизации служебных процессов и повышения эффективности своей работы [2].

Вместе с тем нельзя не отметить, что действующая система кадровой работы сохраняет ряд ограничений и проблемных зон, характерных для многих муниципальных администраций. К ним относятся недостаточная ресурсная обеспеченность кадровых служб, потребность в дальнейшей стандартизации процедур, необходимость повышения цифровой и управленческой компетентности сотрудников, а также ограниченное использование аналитических инструментов для принятия кадровых решений. Эти обстоятельства определяют актуальность более глубокого внедрения современных технологий управления персоналом и пересмотра отдельных практик кадровой работы.

Заключение

Обобщение научных исследований и нормативных установок в сфере кадровой работы в муниципальных органах власти позволяет выделить несколько ключевых блоков.

Во-первых, важно укрепить стратегический характер кадровой политики. Кадровые решения должны увязываться с целями и задачами социально-экономического развития территории, приоритетами муниципальных программ и национальных проектов. Стратегическая кадровая политика должна опираться на принципы ориентации на результат, открытости, развития кадрового потенциала и преемственности управленческих кадров.

Во-вторых, необходимым направлением является развитие компетентностного подхода. Современная муниципальная служба требует не только профессиональных знаний, но и управленческих,

коммуникативных, цифровых и этических компетенций. Совершенствование кадровой работы в этом аспекте предполагает:

– актуализацию должностных инструкций с учётом компетентностных моделей;

– увязку процедур подбора, аттестации, обучения с оценкой и развитием компетенций;

– включение компетентностных критериев в работу с кадровым резервом и карьерным планированием.

В-третьих, центральным направлением выступает цифровизация кадровых процессов и развитие HR-аналитики. Для муниципальных органов власти это означает стандартизацию и регламентацию основных кадровых процедур как основу для их автоматизации; поэтапное внедрение HR-систем, объединяющих учёт кадровых данных, конкурсы, обучение, аттестацию и кадровый резерв [10].

В-четвёртых, совершенствование кадровой работы предполагает модернизацию систем подбора, формирования резерва и оценки результативности служащих. Конкуренция за квалифицированные кадры требует от муниципальных органов большей открытости и привлекательности муниципальной службы.

Рекомендации

В современных условиях для России становится особенно актуальным вопрос формирования профессиональных компетенций муниципальных служащих. Это связано с необходимостью повышения эффективности и качества функционирования государственной и муниципальной систем управления, что напрямую связано с уровнем профессиональной подготовки муниципальных служащих. В связи с этим реализуется комплекс мер по модернизации муниципальной службы, предусматривающих непрерывное профессиональное развитие управленческих кадров [1; 5].

Стоит учесть и необходимость разработки чёткой системы наставничества, которая включала бы в себя не только передачу опыта наставляемым, но и непрерывное развитие наставников, которое может быть реализовано с помощью создания специальных программ, тренингов, курсов повышения квалификации для наставников, а также внедрения системы оценки эффективности наставничества от прошедших его служащих.

Кроме того, необходимо учитывать, что наставничество необходимо встроить в общую систему профессионального развития муниципальных служащих. Это означает, что программы наставничества должны быть связаны с другими инициативами, направленными на повышение квалификации кадров. Необходимо создать единую, структурированную систему, в рамках которой наставничество станет составляющей частью общего механизма обучения и профессионального развития муниципальных служащих.

Особое внимание следует уделить совершенствованию систем обучения и непрерывного профессионального развития. Устойчивое повышение качества муниципального управления невозможно без адресной работы по обновлению компетенций служащих [8; 9; 11].

Реализация обозначенных направлений позволит сформировать современную модель кадровой работы в муниципальных органах власти, где традиционные правовые и организационные механизмы сочетаются с цифровыми технологиями, компетентностным подходом и ориентацией на результат.

Список источников:

1. Борщевский Г.А. Федеральный резерв госслужбы как завершающий элемент кадровой вертикали // Вопросы государственного и муниципального управления. 2024. № 2. С. 7-40.
2. Запольнова Л.А. Развитие информационных технологий в оценке эффективности профессиональной деятельности государственных и муниципальных служащих // Учёные записки. 2024. №2 (50) С. 29-34.
3. Запольнова Л.А. Формы и методы оценки деятельности государственных гражданских и муниципальных служащих // Учёные записки. 2025. №2 (54) С. 21-25.
4. Зотов В.Б. Анализ факторов, способствующих повышению доверия населения местной власти // Муниципальная академия 2025. № 5. С.31-37.
5. Калгин А.С. Источники и последствия наличия мотивации к государственной службе (public service motivation): обзор исследовательской области // Public Administration Issues. 2020. № 2. С. 215–239.
6. Картухин В.Ю., Ашин А.А., Запольнова Л.А. Государственная гражданская и муниципальная служба // Учебное пособие. - 2025. – 129 с.
7. Комиссаров А.Г., Шебураков И.Б. Кадровые резервы в системе государственного управления: опыт и новые смыслы // Вопросы государственного и муниципального управления. 2024. № 1. С.7–38.
8. Масленникова Е.В., Шебуракова И.Б., Татаринова Л.Н. Анализ применения кадровых резервов в системе государственного управления// Вестник РУДН. Серия: социология. 2022. № 2. С. 324–336.
9. Никитина А. С., Чевтаева А. И. Управление человеческими ресурсами в государственном и муниципальном управлении // Учебник для вузов // Юрайт, 2024. – 41 с.
10. Погребцова Е. А. Специфика развития кадрового потенциала современной системы муниципального управления // Informatics. Economics. Management. Т. 4, № 2. 2025. С. 4028–4029.
11. Умкеев Р. В. Опыт и проблемы формирования кадрового резерва в системе государственного управления // Экономика и управление: проблемы, решения. 2022. № 10. Т. 1. С. 69–72.
12. Хмельченко Е.Г. Брендинг как инструмент развития муниципального образования // Муниципальная академия. 2024. №3. С.73-79.
13. Хмельченко Е.Г. Технологии внедрения инноваций в комплексную систему управления предприятием // Вестник университета. 2017. № 4. С. 33-37.
14. Шебураков И.Б. Разработка модели единого многоуровневого кадрового резерва системы государственного управления // Личность: ресурсы и потенциал. 2021. №1 (9). С. 5-9.

References:

1. Borshchevsky G.A. Federal Reserve of Civil Service as the Final Element of the Personnel Vertical // Issues of Public and Municipal Administration. 2024. No. 2. pp. 7-40.
2. Zapolnova L.A. Development of Information Technologies in Assessing the Effectiveness of Professional Activities of Civil and Municipal Employees // Scientific Notes. 2024. No. 2 (50) pp. 29-34.
3. Zapolnova L.A. Forms and Methods of Assessing the Performance of Civil and Municipal Employees // Scientific Notes. 2025. No. 2 (54) pp. 21-25.
4. Zotov V.B. Analysis of Factors Contributing to Increasing Public Trust in Local Authorities // Municipal Academy 2025. No. 5. pp. 31-37.
5. Kalgin A.S. Sources and Consequences of Public Service Motivation: A Research Area Review // Public Administration Issues. 2020. No. 2. pp. 215–239.
6. Kartukhin V. Yu., Ashin A. A., Zapolnova L. A. State Civil and Municipal Service // Study Guide. - 2025. – 129 p.
7. Komissarov A. G., Sheburakov I. B. Personnel Reserves in the Public Administration System: Experience and New Meanings // Public and Municipal Administration Issues. 2024. No. 1. pp. 7–38.
8. Maslennikova E. V., Sheburakova I. B., Tatarinova L. N. Analysis of the Use of Personnel Reserves in the Public Administration System // RUDN University Bulletin. Series: Sociology. 2022. No. 2. Pp. 324–336.
9. Nikitina A. S., Chevtaeva A. I. Human Resources Management in Public and Municipal Administration // Textbook for Universities // Yurait, 2024. – 41 p.
10. Pogrebtsova E. A. Specifics of Developing the Human Resources Potential of the Modern Municipal Administration System // Informatics. Economics. Management. Vol. 4, No. 2. 2025. Pp. 4028–4029.
11. Umkeev R. V. Experience and Problems of Forming a Personnel Reserve in the Public Administration System // Economics and Management: Problems, Solutions. 2022. No. 10. Vol. 1. Pp. 69–72.
12. Khmelchenko E. G. Branding as a Tool for the Development of a Municipality // Municipal Academy. 2024. No. 3. Pp. 73-79.
13. Khmelchenko E.G. Technologies for Implementing Innovations in an Integrated Enterprise Management System // Bulletin of the University. 2017. No. 4. Pp. 33-37.
14. Sheburakov I.B. Development of a Model of a Unified Multi-Level Personnel Reserve for the Public Administration System // Personality: Resources and Potential. 2021. No. 1 (9). Pp. 5-9.

Статья поступила в редакцию 15.01.2026; принята к публикации 15.02.2026

УДК 338.37
DOI: 10.52176/2304831X_2026_01_78
EDN: https://elibrary.ru/jctoio

Управление развитием высших учебных заведений в концепции «Трёх миссий университета»

Managing the Development of Higher Education Institutions within the «Three Missions of the University» Concept



Анатолий Николаевич Асаул
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Санкт-Петербургский архитектурно-строительный университет» (СПбГАСУ), доктор экономических наук, профессор-консультант, заслуженный строитель РФ, заслуженный деятель науки РФ, WoS ResearcherID: G-2798-2018, ScopusAuthorID: 57214285374, ORCID: 0000-0002-7415-4737, SPIN-код: 1833-9677, AuthorID: 263312.
190005, Россия, Санкт-Петербург, 2-я Красноармейская улица, дом 4.
e-mail: asaul@yandex.ru

Anatoly N. Asaul
Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "Saint Petersburg University of Architecture and Civil Engineering" (SPbGASU), Doctor of Economics, Consulting Professor, Honored Builder of the Russian Federation, Honored Scientist of the Russian Federation, WoS ResearcherID: G-2798-2018, ScopusAuthorID: 57214285374, ORCID: 0000-0002-7415-4737, SPIN-code: 1833-9677, AuthorID: 263312.
4 Second Krasnoarmeyskaya Street, Saint Petersburg, Russia, 190005
e-mail: asaul@yandex.ru

©Асаул А.Н., Бочкарева О.Ю., Дроздова И.В., Токунова Г.Ф., 2026
Муниципальная академия, 2026, № 1, с. 78–90.



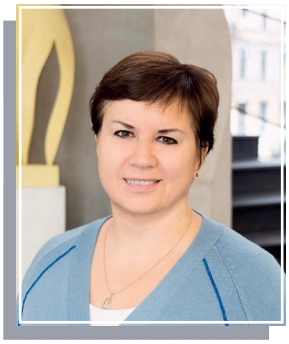
Ольга Юрьевна Бочкарёва
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Санкт-Петербургский архитектурно-строительный университет» (СПбГАСУ), кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента в строительстве, WoS ResearcherID: ABA-2164-2021, ScopusAuthorID: 57215423415, SPIN-код: 4897-4579, AuthorID: 1009863
190005, Россия, Санкт-Петербург, 2-я Красноармейская улица, дом 4.
e-mail: obochkareva@lan.spbgasu.ru

Olga Y. Bochkaryova
Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "Saint Petersburg University of Architecture and Civil Engineering" (SPbGASU), Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Construction Management, WoS ResearcherID: ABA-2164-2021, ScopusAuthorID: 57215423415, SPIN-code: 4897-4579, AuthorID: 1009863
4 Second Krasnoarmeyskaya Street, Saint Petersburg, Russia, 190005
e-mail: obochkareva@lan.spbgasu.ru



Ирина Валерьевна Дроздова
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Санкт-Петербургский архитектурно-строительный университет» (СПбГАСУ), профессор кафедры менеджмента в строительстве, д.э.н., профессор, ORCID 000-0001-6825-3635; Web of Science Researcher ID ABA-4019-2021; SPIN-код 7353-4396, AuthorID 55801543200
190005, Россия, г. Санкт-Петербург, ул. 2-я Красноармейская, д.4
e-mai: drozdova@lan.spbgasu.ru

Irina V. Drozdova
Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "Saint Petersburg University of Architecture and Civil Engineering" (SPbGASU), Professor, Department of Construction Management, Doctor of Economics, Professor, ORCID 000-0001-6825-3635; Web of Science Researcher ID ABA-4019-2021; SPIN 7353-4396, AuthorID 55801543200
4 Second Krasnoarmeyskaya Street, Saint Petersburg, Russia, 190005
e-mai: drozdova@lan.spbgasu.ru



Галина Фёдоровна Токунова
Санкт-Петербургский государственный архитектурно-строительный университет, профессор кафедры менеджмента в строительстве, д.э.н., профессор, Web of Science Researcher ID C-3966-2019; SPIN-код 8144-5144, AuthorID 55809082600
Россия, 190005, г. Санкт-Петербург, ул. 2-я красноармейская, д.4
e-mai: tgf1608@mail.ru

Galina F. Tokunova
Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "Saint Petersburg University of Architecture and Civil Engineering" (SPbGASU),, Professor, Department of Construction Management, Doctor of Economics, Professor, Web of Science Researcher ID C-3966-2019; SPIN code 8144-5144, AuthorID 55809082600
4 Second Krasnoarmeyskaya Street, Saint Petersburg, Russia, 190005
e-mai: tgf1608@mail.ru

Аннотация.
В статье рассматривается концепция «трёх миссий университета» – образовательной, научной и социальной (третьей) – как современная международная модель развития высших учебных заведений. На этом фоне анализируется вклад заслуженного деятеля науки РФ, профессора А. Н. Асаула по объединению образования, науки и практики в соответствующей модели «трёх миссий», имеющей значительное влияние на образовательное пространство стран СНГ. Проведено сопоставление вклада с практиками реализации трёх миссий университета в странах БРИКС – Бразилии, России, Индии, Китае и ЮАР. Приведены примеры интеграции учебной, научной и общественной функций университетов в указанных странах. В заключение обоснована значимость анализируемого подхода для управления развитием высшей школы и формирования общего образовательного пространства, подтверждённая международным признанием.

Ключевые слова.
Три миссии университета, образовательная миссия, научная миссия, миссия – взаимодействие с обществом, учебно-научно-практический комплекс, образовательное пространство СНГ.

Abstract.
The article examines the concept of the «three university missions» – educational, research, and social (third) – as a contemporary international model for the development of higher education institutions. Against this backdrop, the contribution of the Honored Scientist of the Russian Federation, Professor A. N. Asaul, in integrating education, science, and practice in accordance with the «three missions» model is analyzed, highlighting its significant influence on the educational space of CIS countries. A comparison is drawn between this contribution and the practices of implementing the three university missions in BRICS countries – Brazil, Russia, India, China, and South Africa. Examples of integrating the educational, research, and social functions of universities in these countries are provided. In conclusion, the significance of the analyzed approach for managing the development of higher education and shaping a common educational space is substantiated, supported by international recognition.

Keywords.
Three university missions, educational mission, research mission, societal engagement mission, educational-research-practice complex, CIS educational space.

Введение

Информационным поводом статьи стала информация о включении Санкт-Петербургского государственного архитектурно-строительного университета (СПб ГАСУ) в рейтинг вузов стран БРИКС, сформированный Ассоциацией составления рейтингов (ASR) и включающей 750 ведущих университетов из стран-участниц БРИКС и ряда приглашенных государств[1]. Базируется рейтинг на международной модели «Три миссии университета»: первую – образовательную (подготовка кадров, преподавание), вторую – научно-исследовательскую (производство новых знаний) и третью – социальную, связанную с взаимодействием с обществом[2]. Эта модель акцентирует важность гармоничного осуществления всех трёх направлений: обучения, науки и вклада в общество и стала ответом на необходимость более комплексной оценки деятельности вузов, выходящей за рамки узкой библиометрии и рейтингов на основе репутационных опросов[3].

Особое внимание к «третьей миссии» – взаимодействию с обществом – возникло в 2010-е годы [24]. В 2017 г. запущен Московский международный рейтинг вузов «Три миссии университета», охвативший initially 200 университетов, а к 2023 г. – уже 2000 вузов из 112 стран. Критерием успеха становится гармоничное выполнение сразу всех трёх миссий: образовательной, научной и общественной. В частности, в методологии этого рейтинга удельный вес образовательной деятельности оценивается в 45%, научной – 25%, а вклада университета в общество – 30%[4]. Таким образом, третья миссия – «университет и общество» – формализуется через показатели, отражающие

[1] Российский вариант пилотного рейтинга университетов БРИКС (второй выпуск, 2025 г.). Сайт рейтинговой группы RAEX // URL: Режим доступа: https://raex-rr.com/education/international_universities/BRICS_rating/2025/analytics/ (дата обращения 30.01.2026)

[2] Методология пилотного рейтинга университетов стран БРИКС, 2025 год. Система рейтингов БРИКС // URL: Режим доступа: https://brics-ratings.org/methodology (дата обращения 30.01.2026)

[3] Что такое третья миссия и зачем она нужна университету? НИУ «Высшая школа экономики» // URL: Режим доступа: https://www.hse.ru/our/news/423694603.html (дата обращения 30.01.2026)

[4] Представлен рейтинг «Три миссии университета» за 2025 год. Сайт рейтинговой группы RAEX // URL: Режим доступа: https://raex-rr.com/news/press-reliz/tri-misii-universiteta-2025/?ysclid=ml8auvs3j5228174842 (дата обращения 30.01.2026)

социальную роль вуза: массовые открытые онлайн-курсы, вовлечённость в интернет-пространство, популяризация знаний, выпуск известных обществу выпускников, взаимодействие с индустрией и др. [22].

Модель «трёх миссий» особенно актуальна не только для России, но и для динамично развивающихся систем высшего образования, стран БРИКС, стремящихся усилить роль своих университетов не только как центров подготовки специалистов и генерации исследований, но и как активных участников социально-экономического развития [16].

Цель исследования. Раскрыть суть международной модели «Три мисси университета» и показать, как инициативы и достижения научной школы СПбГАСУ «Методологические проблемы эффективности инвестиционно-строительных комплексов как самоорганизующейся и самоуправляемой системы» (основатель и лидер, заслуженный деятель науки, профессор А.Н. Асаул) соотносятся с тремя миссиями университета и какое значение они имеют для вузов России, стран СНГ и международного академического сообщества. Привести примеры сходных подходов в университетах стран БРИКС, иллюстрирующие универсальность и актуальность идей интеграции образования, науки и третьей миссии.

Объект исследования: международная модель «Три миссии университета» – образование, наука, взаимодействие с обществом как концептуальная основа оценки эффективности вузов и ориентир для их развития.

Предмет исследования: основные направления вклада научной школы и его лидера по анализу миссий университета с отражением сходства в стратегиях университетов стран БРИКС.

Методы исследования

Методологическая основа исследования: современная диалектическая философия и экономическая теория, академические принципы и методы исследования социально-экономических процессов. *Основные методы:* системный подход и анализ научных трудов по проблеме исследования, сравнения, сопоставления и обобщения. *Информационная база*: результаты исследования научной школы «Методологические проблемы эффективности региональных ИСК как самоорганизующейся и самоуправляемой системы», отечественные и зарубежные публикации по проблемам повышения качества образования, научной деятельности и реализации социальной функции университета.

Основная часть

Анатолий Николаевич Асаул (род. 1948) — доктор экономических наук, профессор, заслуженный деятель науки РФ, известен как научный лидер, успешно совмещающий академическую, педагогическую и практическую деятельность [17]. В 1990-е годы, достигнув значительных результатов в строительной отрасли, заслуженный строитель РФ А.Н. Асаул пришёл к убеждению о необходимости тесного объединения науки, образования и практики для комплексного развития инвестиционно-строительной сферы, а инновационное развитие невозможно без активного использования научных знаний и внедрения их достижений в практическую деятельность. На этой основе в 1998 г. профессор Асаул создал и возглавил научную школу «Методологические проблемы эффективности региональных инвестиционно-строительных комплексов как самоорганизующейся и самоуправляемой системы», включенную в реестр ведущих научных и научно-педагогических школ Санкт-Петербурга [2; 5; 6]. Показательно, что сформулированная миссия школы – «экономическое возрождение России», а стратегическая цель – «создание общего высокого уровня отечественной науки и подготовка кадров высшей квалификации». Эти декларации отражают синтез второй миссии (развитие науки) и первой миссии (подготовка высококвалифицированных специалистов) в деятельности научной школы.

В образовательной сфере вклад профессора Асаула трудно переоценить. С 1990 г. он совмещает научно-исследовательскую работу с преподавательской деятельностью, передавая накопленный опыт студентам. С конца 2000 г. А.Н. Асаул ста-

новится профессором кафедры экономики строительства Санкт-Петербургского государственного архитектурно-строительного университета (СПбГАСУ), активно участвует в подготовке научно-педагогических кадров, руководит аспирантами и соискателями ученых степеней. Как член Учебно-методического объединения Минобрнауки РФ, он сыграл заметную роль в разработке государственных образовательных стандартов в сфере менеджмента: лично участвовал в создании стандарта по направлению «Производственный менеджмент».

Одно из ключевых достижений А. Н. Асаула – создание комплексов учебно-методических материалов, обеспечивающих современный уровень подготовки студентов и их связь с практикой. Под его руководством и авторством разработаны учебно-методические комплексы по ряду дисциплин экономического профиля, в том числе: «Экономика недвижимости» (издаётся в различных вариантах более 30 раз), «Организация предпринимательской деятельности» (издавалось более 25 раз), «Оценка собственности» (в четырёх томах), «Управление затратами и контроллинг» (издавалось более 25 раз), «Основы бизнеса на рынке ценных бумаг», «Введение в инноватику». Все эти комплексы включают учебные программы, методические указания, учебники и практикумы, а также электронные ресурсы – демонстрационные слайды, интерактивные системы тестирования знаний и пр. Материалы основаны на современных информационных технологиях и интернет-средствах (получено шесть свидетельств Роспатент), что способствует формированию у студентов цифровых компетенции и ориентирует на инновационное мышление. Тем самым профессор Асаул одним из первых в России начал внедрять элементы электронного обучения и дистанционных технологий задолго до их массового распространения, объединяя традиционное образование с новейшими практиками (что ныне является общемировым трендом) [4; 11; 12; 28]. Высокое качество и востребованность созданных им учебных изданий подтверждается тем, что все учебники А.Н. Асаула внедрены в учебный процесс более 350 вузов России, а также используются в странах СНГ. Это беспрецедентный показатель, свидетельствующий о масштабном влиянии его трудов на систему образования. По сути, профессор Асаул заложил фундамент общего образовательного пространства на постсоветском пространстве, когда десятки тысяч студентов обучаются по единым учебникам и методикам.

Особое место А.Н. Асаул уделял распространению знаний и доступности образовательных ресурсов. С 2004 г. под его руководством издаётся серия научных книг «Экономическое возрождение России», где публикуются работы членов научной школы. К 2025 г. выпущено 62 тома этой серии, и все они учувствовали неоднократно в книжных выставках и ярмарках, многие отмечены наградами (48 книг получили дипломы победителей конкурсов на лучшую научную книгу). Показательно, что профессор Асаул безвозмездно распространяет издания своей научной школы – научные монографии и учебники – в том числе среди вузов новых субъектов РФ. Такая добровольная передача знаний университетам, испытывающим нехватку литературы, – яркий пример реализации социальной миссии учёного. Его книги широко представлены не только в крупнейших библиотеках, но и в книжных магазинах, что говорит о востребованности как в академической среде, так и у практикующих специалистов.

В 2004 году профессор А.Н. Асаул стал главным редактором учреждённого им научного журнала «Экономическое возрождение России» (включен в список ВАК) и через шесть лет журнал по рейтингу РИНЦ вышел на второе место. Постановлением Президиума Высшей аттестационной комиссии при Кабинете министров Республики Узбекистана от 01.09.2011 г. Журнал «Экономическое возрождение России» включен в Перечень ведущих зарубежных рецензируемых научных журналов, в которых могут быть опубликованы основные научные результаты диссертаций на соискание ученых степеней доктора и кандидата экономических наук [21 с. 67].

В научно-исследовательской деятельности профессор Асаул проявил себя как

новатор, формирующий новые научные направления, тесно связанные с потребностями экономики. Под его руководством выполнены фундаментальные исследования в рамках федеральных программ («Исследование инвестиционно-строительного комплекса…», «Формирование механизмов управления развитием…» и др.), получены гранты Российского гуманитарного научного фонда (РГНФ) на приоритетные темы. Международной ассоциацией учёных и специалистов зарегистрировано 10 новых научных направлений, сформированных в его школе, среди которых: феномен региональных инвестиционно-строительных комплексов; самоорганизационное развитие рынка недвижимости; предпринимательские сети в строительстве; проактивное управление рисками в строительстве; интерактивное (интегративное) управление и др. [25, с 251-256]. Важнейшие результаты школы включены в энциклопедию «Российские научные школы» (РАЕ, 2010) и «Ведущие научные школы» (РАЕ, 2020) [21]. За вклад в развитие науки школа награждена рядом международных наград, а лично профессор Асаул отмечен медалями Европейской академии естественных наук, ООН и Российской академии естествознания.

Не менее значимы достижения А. Н. Асаула в практической плоскости – то есть реализация научных идей в экономике и управлении. Ранее, в 1970–1980-е годы, он прошёл путь от инженера до руководителя крупного строительного треста, участвовал в строительстве (реконструкции) стратегических объектов по хранению и переработке зерна. Этот богатый опыт позволил ему впоследствии мостом соединить академическую науку и строительную практику [17; 18; 24]. Профессор Асаул является автором концепции института технического заказчика в строительстве – нового ключевого элемента организационного взаимодействия, который по его предложению закреплён в Градостроительном кодексе РФ в 2011 г. [8; 9; 10][5]. Тем самым научные разработки напрямую привели к изменению нормативной базы инвестиционно-строительной сферы – яркий пример практического влияния исследований (инновационная активность – часть третьей миссии) [23; 26; 29;]. Кроме того, под его руководством организована 21 научная конференция по актуальным экономическим проблемам строительства и предпринимательства, причём результаты сразу внедрялись в практику через сборники трудов, рекомендации для регионального инвестиционно-строительного комплекса. Он активно сотрудничал с профессиональными сообществами (Национальное объединение строителей, Российский союз строителей и др.), что усиливало обратную связь между университетом и реальным сектором экономики.

Таким образом, профессор А. Н. Асаул фактически сформировал учебно-научно-практический комплекс экономики и управления в строительстве, включающий подготовку кадров (учебная миссия), генерацию новых знаний (научная миссия) и внедрение инноваций в практику, нормативное поле и общественное сознание (третья миссия), что соответствует его представлениям о миссии университета [7, с. 10]. Учебники и методики стали частью учебного процесса сотен университетов, научные идеи – достоянием мировой науки и практики, а организационные инициативы – двигателем изменений в инвестиционно-строительной сфере и предпринимательстве. Такой масштабный и многогранный вклад позволяет рассматривать А.Н. Асаула как одного из пионеров реализации модели триединства миссий университета в постсоветском образовательном пространстве.

Рассмотрим, как вклад А.Н. Асаула соотносится с каждой из миссий, и какие параллели можно найти в практике университетов Бразилии, России, Индии, Китая и ЮАР.

Образовательная миссия (Teaching): Профессор Асаул внёс огромный вклад в обновление и унификацию образовательных программ. Его учебники и учебно-ме-

[5] Федеральный закон от 28 ноября 2011 г. № 337-ФЗ «О внесении изменений в Градостроительный кодекс Российской Федерации и отдельные законодательные акты Российской Федерации » (с изменениями и дополнениями) // URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_122221/?ysclid=ml7z26zwvb394112732 (дата обращения 12.01.2026)

тодические комплексы повышают качество подготовки студентов, обеспечивая актуальность знаний и практическую направленность обучения. Аналогичные приоритеты наблюдаются и в странах БРИКС. Например, в России и Китае университеты традиционно сильны в педагогических показателях: в рейтинге БРИКС по образовательным индикаторам 85 из топ-100 вузов – российские или китайские. Китайские университеты достигают высоких результатов по качеству студентов (олимпиады, конкурсы) и ресурсному обеспечению обучения. Российские вузы привлекают наибольший процент иностранных студентов среди стран БРИКС, выступая центром международного образования. Эти достижения стали возможны благодаря обновлению образовательных программ, созданию современных учебных материалов – подобно тому, как Асаул внедрил новые учебники и стандарты. В Бразилии на государственном уровне закреплена неразрывность обучения, исследования и расширения (extension) в вузовских программах. Согласно бразильской Национальной программе университетского расширения [27], университеты обязаны интегрировать не менее 10% учебного времени в проекты «университет – сообщество» [32], что подразумевает практическое обучение через работу над социальными проектами. Это созвучно с практико-ориентированным образованием, рассмотренной профессором А. Н. Асаулом. Во всех странах БРИКС наблюдается тенденция к повышению качества и практической релевантности образования – через обновление учебных планов, интеграцию цифровых технологий, интернационализацию, что соответствует этой тенденции и вкладу Асаула: его учебные издания используются не только в России, но и в университетах Абхазии, Азербайджана, Армении, Казахстана, Киргизии, Узбекистана, Украины и Монголии, что создаёт предпосылки общего образовательного пространства на постсоветском пространстве и служит примером трансграничного влияния образовательных инициатив.

Научная миссия (Research): Индекс Хирша профессора Асаула по РИНЦ достигает 67, 98,2% его работ цитируются со средним числом цитирования – 38,6, а количество цитирований – свыше 25,6 тысяч, что свидетельствует о высокой востребованности и фундаментальности его работ. Под его началом защищено 10 докторских и 33 кандидатских диссертации, то есть подготовлено новое поколение исследователей (награждён орденом дружбы) [19]. Он зарегистрировал 10 новых научных направлений, получивших широкое международное признание. Эти факты указывают на мощный научный вклад – создание знаний, школ, публикаций. В международном контексте страны БРИКС также стремятся усилить научный профиль университетов. Например, Китай и Индия активно наращивают публикационную активность и международное сотрудничество в науке. В рейтинге БРИКС по научным показателям лидируют Египет и Саудовская Аравия (они были включены как партнёры БРИКС), чьи учёные наиболее успешно публикуются совместно с зарубежными коллегами. Однако Россия выделяется другим: российские вузы показали высший результат по числу научных премий (включая премии IREG) у преподавателей и выпускников. Это говорит о высоком уровне фундаментальных исследований, награждённых престижными наградами – аналогично тому, как профессор Асаул и его школа удостоены множества отечественных и зарубежных наград за научные достижения. В Бразилии и ЮАР заметен рост внимания к прикладным исследованиям и инновациям, что проявляется в создании технологических парков, бизнес-инкубаторов при университетах. В целом, научная миссия в БРИКС набирает обороты: увеличиваются бюджеты на науку, стимулируется публикация в международных журналах, создаются сети сотрудничества. Профессор Асаул предвосхитил эти тенденции: ещё в 2000-е годы он инициировал интегративные исследования, объединявшие университеты разных регионов (Республики Башкортостан, Татарстан, Тыва, Удмуртская и Чеченская республики, Великий Новгород и Ростов-на-Дону, Братск, Иркутск, Волгоград, Санкт-Петербург и др.) в едином научном поиске. Его соавторами стали

более 300 отечественных и зарубежных учёных, что отражает широкий размах научной кооперации – в духе современных глобальных трендов академической мобильности и совместных исследований [1]. Таким образом, вклад Асаула в науку – это не только личные публикации, но и создание устойчивой научной экосистемы (школа, конференции, журналы, сеть соавторов и учеников), что соответствует второй миссии университета и служит ориентиром для вузов БРИКС, стремящихся повысить свою научную продуктивность.

Третья миссия (University-Society Engagement): Деятельность профессора Асаула чрезвычайно богата примерами реализации социальной функции университета. Он активно вовлекал профессиональное сообщество и органы власти в научные дискуссии – организовывал конференции, сотрудничал с ассоциациями работодателей, разрабатывал предложения для законодательства. Его научно-образовательные проекты часто имели непосредственную общественную пользу: подготовка предпринимателей для региональных и отраслевых экономик, публикация учебных изданий на национальных языках для стран СНГ. Показательна международная награда, присуждённая А. Н. Асаулу в 2018 г. – Почётный знак Межпарламентской ассамблеи СНГ «За заслуги в развитии печати и информации» [31] за учебные издания для студентов обучающихся по специальностям: «Экспертиза и управление недвижимостью», «Экономика и управление на предприятие (по отраслям)», «Маркетинг», а также по программам: «Управление затратами» и «Организация предпринимательской деятельности», формирующие общее образовательное пространство СНГ. Подготовлены они в сотрудничестве с учёными стран Содружества на основе учебных изданий разработанных Асаулом и изданы не только на русском, но и на армянском, узбекском, украинском и монгольском языках. То есть эта работа прямо способствовала культурно-образовательной интеграции на постсоветском пространстве, что является социально значимой миссией. Кроме того, Асаул уделял внимание воспитанию молодёжи в духе инноваций: он руководил студенческими научными работами, за что награждён дипломом Министерства образования и науки РФ и медалью «За успехи в образовании юношества» (РАЕ, 2018). По сути, профессор Асаул выступал мостом между университетом и обществом – его книги адресованы не только студентам, но и практикам, его идеи меняют законодательство, его проекты объединяют учёных разных стран ради решения общих проблем.

Практики третьей миссии всё более развиваются и в странах БРИКС. В ЮАР на государственном уровне третья миссия провозглашена одним из трёх столпов высшего образования: ещё в «Белой книге» по высшему образованию (1997 г.) изложено требование к университетам: демонстрировать социальную ответственность и служить общему благу, делясь экспертизой и инфраструктурой с сообществами [30]. Сегодня каждый южноафриканский университет имеет программы community engagement – от медицинских клиник для населения при университетах до просветительских проектов для школ. Не случайно, как отмечалось, университеты ЮАР лидируют по агрегированным показателям социальной миссии в рейтингах. В Бразилии исторически сильна традиция «университетского расширения» (extensão universitária) – то есть работы университетов с местными сообществами. Сейчас это закреплено нормами: начиная с 2018 г., не менее 10% учебной программы каждого бразильского студента должны составлять проекты по взаимодействию с обществом. Эти проекты направлены на сокращение социального неравенства, распространение знаний в массы, поддержку локальных инициатив и чётко интегрированы в учебный процесс. Таким образом, бразильские вузы институционально обязаны выполнять третью миссию, делая её частью образования – что близко к идеям Асаула о неразрывности обучения и практики. В Индии и Китае третья миссия часто проявляется через технологическое предпринимательство и инновации. Китайские университеты создали обширные научно-технические парки (science parks) для трансфера знаний

в промышленность. Характерный пример – Технопарк Университета Цинхуа (TusPark), где сконцентрировано более 1000 высокотехнологичных компаний и НИИ. TusPark служит ключевой платформой «для органичного расширения социальной функции Университета Цинхуа и передачи технологических достижений университета»; его миссия – быть мостом между технологией и экономикой [13; 15][6]. За 20 лет этот парк стал одним из крупнейших в мире, инкубируя стартапы и способствуя реализации стратегии инновационного развития Китая. Он воплощает собой успешную модель «университет – индустрия – государство» (трехзвенная спираль), где университет является ядром предпринимательской экосистемы. В Индии схожую роль играют технические институты (IIT), создающие бизнес-инкубаторы и программы сельского развития (к примеру, инициатива Unnat Bharat Abhiyan привлекает университеты к решению проблем сельских сообществ). В России в последние годы также усиливается третья миссия: университеты открывают центры технологического трансфера, активно участвуют в социальных проектах развития регионов, создают волонтёрские движения студентов. Например, СПбГАСУ имеет программы сотрудничества с учебно-методическим центром Жилищного комитета Санкт-Петербурга, политехническим колледжем городского хозяйства, Петровским колледжем, Невским колледжем им А.Г. Неболсина (непрерывное профессиональное образование «Колледж-ВУЗ»), с консорциумом по развитию школьного инженерно-технического образования школами, фондами, проводит фестивали науки для популяризации знаний («Вектор успеха») – все эти активности оцениваются в рамках рейтинга «Три миссии» как показатели социальной эффективности.

Проведённый анализ указывает на значительное сходство в стратегиях: интеграция образования с практикой, ориентация исследований на нужды общества, активная позиция университетов во внешней среде наблюдается во всех странах БРИКС. Деятельность профессора Асаула предвосхитила многие из этих тенденций – он сформировал модель университета [14], активно выполняющего все три миссии, ещё до того, как это стало мейнстримом международной повестки. Его опыт служит своеобразным «кейсом» успешной реализации триединой миссии в масштабе одной научно-педагогической школы, но с эффектом на всю систему (через учебники, стандарты, научные направления).

Вклад профессора А.Н. Асаула имеет особое значение для формирования единого образовательного и научного пространства на постсоветском пространстве [3; 20]. Это не только облегчает академическую мобильность студентов и преподавателей внутри Содружества, но и способствует сохранению единого стандарта экономического образования. Фактически, работы Асаула стали объединяющим культурным кодом для экономических и строительных вузов бывшего СССР (практически все ВУЗы, входящие в Ассоциацию строительных вузов, используют его книги). Недаром звание почётного профессора А.Н. Асаулу присвоили 7 университетов России и 7 вузов стран СНГ – признание его заслуг в развитии науки и образования на всём этом пространстве.

Через подготовку кадров высшей квалификации (более сорока защищённых под его руководством диссертаций) и распространение литературы профессор Асаул внёс вклад в выравнивание уровня научной школы экономики на просторах СНГ. Он одним из первых осознал необходимость интеграции образовательных систем для успеха экономических реформ в постсоветских странах. Его инициатива по бесплатной передаче учебников в новые регионы РФ (Крым после 2014 г. и ДНР и ЛНР после 2022 г.) позволила быстро включить эти территории в общеобразовательное поле страны. Всё это говорит о системном видении учёного: университет должен служить не только своим непосредственным студентам, но и обществу в широком смысле, распространяя знания мак-

[6] Научный парк Университета Цинхуа – TusPark. Международная ассоциация научных парков и зон инноваций. // URL: Режим доступа: https://www.iasp.ws/our-members/directory/@6112/tsinghua-university-science-park---tuspark (дата обращения 30.01.2026)

симально широко. Такой подход созвучен современной концепции «открытой науки» и «открытого образования», продвигаемой ЮНЕСКО, предполагающей свободный доступ к научным результатам и образовательным ресурсам для всех заинтересованных.

Международное значение подхода Асаула подтверждается и тем, что его достижения отмечены за пределами СНГ. В 2020 г. за активную научную-исследовательскую работы и значительный вклад в создании качественной продукции – создание фундаментальных и прикладных исследований, образовательных программ и учебно-методических изданий Европейский научно-промышленный консорциум наградил медалью Сократа и в этом же году по результатам открытого международного конкурса (Chicago, USA) профессор А. Н. Асаул был признан победителем в номинации «Учёный года» в категории «Социальные науки / экономика и бизнес» [21]. Ещё ранее, в 2011 г. в Оксфорде (Великобритания), за углубление интеграции науки, образование и за эффективное использование современных технологий номинационным комитетом имени Сократа представлен к награде «Имя в науке» (The Name in Science) с вручением диплома и знака «За вклад в мировую науку» на голубой ленте и занесением его имени во Всемирный реестр выдающихся учёных. Эти награды свидетельствуют, что научно-практический подход Асаула – соединение фундаментальных исследований, обучения и инноваций – высоко оценивается мировым сообществом.

Можно утверждать, что профессор Асаул задолго до появления термина «третья миссия» реализовывал её на практике, тем самым опередив свое время. Его деятельность по социальной модернизации через образование и науку во многом отражает идеалы, которые сегодня декларируются глобальными рейтинговыми системами и университетскими хартиями. Он показал пример того, как один ученый и педагог, обладая видением, может инициировать глубокие изменения в системе: от содержания учебников до межгосударственного академического сотрудничества.

Для стран БРИКС опыт профессора А.Н. Асаула ценен тем, что демонстрирует: университет, действующий как учебно-научно-практический комплекс, способен стать локомотивом развития в регионе. Объединяя подготовку компетентных специалистов, генерацию инноваций и активное взаимодействие с реальным сектором экономики и обществом, такой университет обеспечивает технологический прогресс, социальную стабильность и культурное развитие. В условиях, когда страны БРИКС стремятся повысить свою конкурентоспособность в глобальной экономике знаний, подходы А.Н. Асаула представляют собой практическую модель для подражания. Уже сейчас можно увидеть элементы схожих стратегий: например, китайские университеты заимствуют опыт активного участия преподавателей-практиков и совместных программ с производством, бразильские – делают акцент на социальной ответственности выпускников, индийские – на предпринимательской активности студенческой среды.

Значимость учебно-научно-практического комплекса, выстроенного профессором Асаулом, подтверждается устойчивостью его результатов. Многие годы после создания его учебники переиздаются и включаются в официальные рекомендательные списки. Так, учебник «Моделирование и прогнозирование социально-экономических процессов: анализ и прогнозирование рыночной конъюнктуры» рекомендован Министерством высшего и среднего специального образования Узбекистана в 2021 г. в качестве базового для экономических вузов, а в 2022 г. переработанное издание вышло в московском издательстве «Юрайт» с грифом учебно-методического объединения переиздавалось в 2023, 2024 и в 2025 гг., что ещё раз доказало значение российских разработок для всего СНГ. Подобные факты – когда национальные ведомства образования других государств принимают труд российского учёного – случаются нечасто, и это говорит о чрезвычайно высоком уровне доверия к содержанию и качеству этих материалов. По сути, А.Н. Асаул заложил научно-методическую базу,

востребованную от Центральной Азии до Восточной Европы.

В долгосрочной перспективе подход Асаула способствует формированию общего научно-образовательного пространства не только на постсоветском, но и на более широком евразийском пространстве. *Его идеи вписываются в тренд интернационализации высшего образования, где происходит обмен лучшими практиками между университетами разных стран*. Современные программы сотрудничества внутри БРИКС – такие как сеть университетов БРИКС (BRICS University League) – нацелены именно на взаимное признание образовательных программ, обмен профессорами и студентами, совместные исследования. В этом контексте опыт профессора Асаула служит методологическим ориентиром: создавая универсальные учебные курсы и научные концепции, пригодные для разных стран, он фактически выступил «амбассадором» российской науки и образования в мире.

Заключение

Международная модель «Три миссии университета» – образование, наука, взаимодействие с обществом – сегодня стала концептуальной основой оценки эффективности вузов и ориентиром для их развития. Проведённый анализ показывает, что профессор А.Н. Асаул задолго до формализации этой модели в рейтингах воплотил её принципы в своей работе. Созданный им учебно-научно-практический комплекс в высшей школе объединяет подготовку кадров, генерацию новых знаний и практическую реализацию инноваций. Вклад его проявился в написании десятков высококачественных учебников, формирующих единый образовательный стандарт, в организации результативных научных исследований и школ, а также в активной передаче знаний обществу – через книги, законотворческие инициативы, интеграцию науки и производства.

Сопоставление с практиками университетов БРИКС продемонстрировало, что идеи, заложенные учёным, находят отражение в стратегиях ведущих вузов этих стран. Интеграция образования, науки и третьей миссии – залог успеха университетов в глобальном мире, и страны БРИКС стремятся к этому, реформируя свои системы высшего образования. Примеры из Бразилии, ЮАР, Китая, Индии и России подтверждают универсальность подхода: независимо от национальных особенностей, университет должен одновременно учить, исследовать и служить обществу.

Значимость опыта А.Н. Асаула выходит за рамки одной страны: его работы способствуют формированию общего образовательного пространства на постсоветском пространстве, а методология интеграции миссий может быть полезна и для других государств, ищущих пути повышения эффективности своих университетов. Международное признание, присвоение званий почётного профессора за рубежом, использование его трудов в разных странах – всё это свидетельствует о высокой оценке его вклада мировым академическим сообществом.

В условиях быстрого расширения пространства БРИКС и усложнения задач, стоящих перед высшей школой (цифровизация, необходимость устойчивого развития, социальные неравенства), подходы, подобные разработанным профессором Асаулом, помогают университетам стать центрами комплексного развития. Триединая миссия вуза перестаёт быть отвлечённой идеей и обретает реальные очертания в конкретных проектах и программах. Его опыт показал, что последовательная реализация этой идеологии приносит ощутимые результаты: повышение качества образования, прогресс науки и ощутимые общественные улучшения, заслуживает дальнейшего изучения и распространения как в странах БРИКС, так и во всём мире, стремящемся к тому, чтобы университеты стали драйверами позитивных перемен в XXI веке.

Список источников:

1. Асаул А.Н. Деятельность научной школы – как условие реализации мобильности отечественной экономики строительства // Саморазвитие, самоуправление и трансформационные изменения в инвестиционно-строительной сфере: материалы XV Международной научной конференции. 2013. Т.1. С. 9-14.
2. Асаул А.Н. Деятельность научной школы «Методологические проблемы эффективности инвестиционно-строительных комплексов как самоорганизующейся и самоуправляемой системы» на благо России // Саморазвитие, самоуправление и трансформационные изменения в инвестиционно-строительной сфере: материалы XV Международной научной конференции. 2013. Т.1. С. 29-60.
3. Асаул А.Н. Единое образовательное пространство СНГ: реалии и перспективы // Экономическое возрождение России. 2009. №3. С. 3-7.
4. Асаул А.Н. Интерактивные технологии, основанные на компетентностном подходе в процессе подготовки бакалавров // Фундаментальные исследования. 2013. №4-2. С. 434-437.
5. Асаул А.Н. Научная школа – структура, где формируется критическая масса единомышленников // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. 2011. №9. С. 72-74
6. Асаул А.Н. Научная школа «Методологические проблемы эффективности региональных ИСК как самоорганизующейся и самоуправляемой системы». Истоки, этапы и результаты // Технологическое предпринимательство и коммерциализация инноваций в инвестиционно-строительной сфере (Часть 1). Международная XX научная конференция: под редакцией профессора А. Н. Асаула, СПб.: АНО ИПЭВ, 2018. С. 13-48.
7. Асаул А.Н. Формирование высшего профессионального образования в ин формационном обществе начинается с миссии университета // Гуманизация образования. 2011. №6. С. 9-15.
8. Асаул А.Н., Лобанов А.В. Принципы и методы реализации функций заказчика в жилищном строительстве // Социально-экономические проблемы жилищного строительства и пути их решения в период выхода из кризиса // Сб. мат-лы, межд. научн.-практ. симпозиума, Саратов СГТУ, 2010. С. 13-21.
9. Асаул А.Н., Лобанов А.В. Эволюция отношений технического заказчика, генерального подрядчика и инвестора в региональном инвестиционно-строительном комплексе // Вестник гражданских инженеров. 2010. №2(23). С. 161-167.
10. Асаул А.Н., Лобвнов А.В. Экономическая позиция технического заказчика в инвестиционно-строительном комплексе // Регіональна економіка. 2010. №2. С. 158-164.
11. Асаул А.Н., Соян М.К. Интерактивная проверка и оценка знаний студентов через глобальную сеть // Вестник гражданских инженеров. 2012. № 5(34). С. 253-256.
12. Асаул А.Н., Соян М.К. Создание системы интерактивного тестирования и оценки знаний студентов по дисциплине «Экономика недвижимости» // Современные проблемы науки и образования. 2013. №1. С. 269.
13. Асаул А.Н., Шуан Ли. Текущие вызовы и проблемы в строительстве умных городов в Китае // Научное обозрение. Экономические науки. 2021. №2. С. 5-9.
14. Асаул А.Н. и др. Управление высшим учебным заведением в условиях инновационной экономики / Под ред. проф. А. Н. Асаула. – СПб.: Гуманистика, 2007. – 280 с.
15. Асаул А.Н., Чжан Хунмин. Факторы развития строительной отрасли Китая // Научное обозрение. Экономические науки. 2021. №3. С. 5-9.
16. Асаул М.А. Создание общего высокого уровня отечественной науки – высокая миссия вузовской научной школы // Современные проблемы науки и образования: материалы XXIII Международной научной конференции. 2022. С. 65-70.
17. Асаул А.Н., Грахов В.П., Кощеев В.А., Чибисов И.Е. Организация и проведение подрядных торгов в строительстве. Санкт-Петербург, «Гуманистика», 2004. – 240 с.
18. Асаул А.Н., Лобанов А.В. Институциональные единицы в региональном инвестиционно-строительном комплексе: критерии и методы выделения // Экономика Украины. 2010. № 11. С. 47-55.
19. Асаул А.Н. Количественная и экспертная оценки вклада научного коллектива в науку / В сборнике: Ценность результатов научно-исследовательской деятельности заключается в отражении объективной потребности отечественной экономики. Материалы региональной XXI научной конференции с международным участием. 2020. С. 417-423.
20. Гришанков Д. Три миссии университета – приоритеты академического ранжирования // Университетская книга. 2021. № 3. С. 20-25.
21. Зимелёва Е.В. Интеграция научно-образовательного пространства СНГ: успехи и проблемы // Вестник МГУ. 2020. Т.35. №2. С. 45-53.
22. Капранова Т. С. «Третья миссия» университетов: механизмы реализации и оценки эффективности // Университетское управление. 2019. №23(1). С. 98-115.
23. Механизмы обеспечения инновационного развития субъектов предпринимательства / А.Н. Асаул, Г.М. Загидуллина, О.О. Емельянов, Р.А. Фалтинский; под ред. заслуженного деятеля науки РФ, д-ра экон. наук, профессора А. Н. Асаула. – СПб.: АНОИПЭВ, 2016. – 400 с.
24. Тавбулатова З.К., Чаплаев Х.Г. Третья миссия университета и её роль в стратегическом процессе развития вуза // Экономические исследования. 2022. № 11(29). С. 187-195.
25. Управление инновационными бизнес-экосистемами. Асаул А.Н., Асаул М.А., Асаул Н.А., Зайцев Н.С. // Санкт-Петербург, АНО ИПЭВ, 2025. – 288 с.
26. Формирование локальных инновационных систем в методологии маркетинг-менеджмента / А.Н. Асаул, М.А. Асаул, Н.А. Асаул, С.В. Зайцев, Н.С. Зайцев. – СПб.: АНО «ИПЭВ», 2025. – 400 с.
27. Форум проректоров по расширению (FORPROEX). Política Nacional de Extensão Universitária // Plano Nacional de Extensão. Brasília: MEC, 2012.
28. Asaul A.N. Interactive technologies, based on competent approach in the preparation of bachelors // European Journal of Natural History. 2013. №2. P. 29-30.
29. Asaul A., Asaul M., Drozdova I., Levin Yu., Trushkovskaya E. The practical barriers to kickstarting the innovation and investment in the sphere of construction in Russian Federation / В сборнике: E3S Web of Conferences Volume 274 (2021). 2nd International Scientific Conference on Socio-Technical Construction and Civil Engineering (STCCE – 2021). France, 2021. С. 5006.
30. De Lange G. Developing a University-Community Engagement Conceptual Framework: A Case Study of a South African University // Africa Insight. 2012. Vol. 42(2). P. 8-17.
31. Inter-Parliamentary Assembly of CIS. Statement on awarding A. N. Asaul the Badge «For Merits in Development of Print and Information» (2018).
32. Ministério da Educação (Brazil). Resolution CNE/CES № 7/2018: Diretrizes para a Extensão na Educação Superior Brasileira. – Brasília, 2018.

References:

1. Asaul A.N. The Activities of the Scientific School as a Condition for the Implementation of Mobility in the Domestic Construction Economy // Self-Development, Self-Governance, and Transformational Changes in the Investment and Construction Sphere: Proceedings of the XV International Scientific Conference. 2013. Vol. 1. Pp. 9-14.
2. Asaul A.N. The Activities of the Scientific School "Methodological Problems of the Efficiency of Investment and Construction Complexes as a Self-Organizing and Self-Governing System" for the Benefit of Russia // Self-Development, Self-Governance, and Transformational Changes in the Investment and Construction Sphere: Proceedings of the XV International Scientific Conference. 2013. Vol. 1. Pp. 29-60.
3. Asaul A.N. A Single Educational Space of the CIS: Realities and Prospects / Economic Revival of Russia. 2009. №3. Pp. 3-7.
4. Asaul A.N. Interactive Technologies Based on a Competency-Based Approach in Bachelor's Degree Training // Fundamental Research. 2013. № 4-2. Pp. 434-437.
5. Asaul A.N. Scientific School – a Structure Where a Critical Mass of Like-Minded People Is Formed // International Journal of Applied and Fundamental Research. 2011. № 9. Pp. 72-74
6. Asaul A.N. Scientific School "Methodological Problems of the Efficiency of Regional ISCs as a Self-Organizing and Self-Governing System." Origins, Stages, and Results // Technological Entrepreneurship and Commercialization of Innovations in the Investment and Construction Sphere (Part 1). XX International Scientific Conference: edited by Professor A.N. Asaul, St. Petersburg: ANO IPEV, 2018. Pp. 13-48.
7. Asaul A.N. Formation of Higher Professional Education in the Information Society Begins with the Mission of the University // Humanization of Education. 2011. №6. Pp. 9-15.
8. Asaul A.N., Lobanov A.V. Principles and Methods of Implementing the Functions of the Customer in Housing Construction // Socio-Economic Problems of Housing Construction and Ways to Solve Them in the Period of Exit from the Crisis // Collection of Materials of the International Scientific and Practical Symposium, Saratov State Technical University, 2010. Pp. 13-21.
9. Asaul A.N., Lobanov A.V. Evolution of Relations between the Technical Customer, General Contractor, and Investor in the Regional Investment and Construction Complex // Bulletin of Civil Engineers, 2010. № 2(23). Pp. 161-167.
10. Asaul A.N., Lobnov A.V. Economic Position of the Technical Customer in the Investment and Construction Complex // Regional Economy. 2010. №2. Pp. 158-164.
11. Asaul A.N., Soyan M.K. Interactive Testing and Assessment of Students' Knowledge via the Global Network // Civil Engineers' Bulletin. 2012. №5(34). Pp. 253-256.
12. Asaul A.N., Soyan M.K. Creation of a System for Interactive Testing and Assessment of Students' Knowledge in the Discipline "Real Estate Economics" // Modern Problems of Science and Education. 2013. №1. P. 269.
13. Asaul A.N., Shuang Li. Current Challenges and Problems in the Construction of Smart Cities in China // Scientific Review. Economic Sciences. 2021. №2. Pp. 5-9.
14. Asaul A.N. et al. Management of Higher Education Institutions in an Innovative Economy / Ed. by prof. A.N. Asaul. - St. Petersburg: Humanitarianism, 2007.– 280 p.
15. Asaul A.N., Zhang Hongming. Factors in the Development of China's Construction Industry // Scientific Review. Economic Sciences. 2021. №3. Pp. 5-9.
16. Asaul M.A. Creating a General High Level of Domestic Science – the Lofty Mission of the University Scientific School // Modern Problems of Science and Education: Proceedings of the XXIII International Scientific Conference. 2022. Pp. 65-70.
17. Asaul A.N., Grakhov V.P., Koshcheev V.A., Chibisov I.E. Organization and conduct of contract tenders in construction. St. Petersburg, «Gumanistika», 2004. – 240 p.
18. Asaul A.N., Lobanov A.V. Institutional units in the regional investment and construction complex: criteria and methods of identification // Economy of Ukraine. 2010. №11. Pp. 47-55.
19. Asaul A.N. Quantitative and expert assessments of the contribution of the research team to science / In the collection: The value of the results of scientific research lies in reflecting the objective needs of the domestic economy. Proceedings of the XXI regional scientific conference with international participation. 2020. Pp. 417-423.
20. Grishankov D. Three missions of the university – priorities of academic ranking // University book. 2021. №3. Pp. 20-25.
21. Zimeleva E.V. Integration of the scientific and educational space of the CIS: successes and problems // Bulletin of Moscow State University. 2020. Vol. 35. №2. Pp. 45-53.
22. Kapranova T.S. The "third mission" of universities: mechanisms for implementation and performance assessment // University management. 2019. №23(1). Pp. 98-115.
23. Mechanisms for ensuring innovative development of business entities / A.N. Asaul, G.M. Zagidullina, O.O. Emelianov, R.A. Faltinsky; edited by Honored Scientist of the Russian Federation, Doctor of Economics. sciences, professor A. N. Asaul. - St. Petersburg: ANOIPEV, 2016. – 400 p.
24. Tavbulatova Z.K., Chaplaev H.G. The third mission of the university and its role in the strategic process of university development // Economic research. 2022. №11 (29). Pp. 187-195.
25. Management of innovative business ecosystems. Asaul A.N., Asaul M.A., Asaul N.A., Zaitsev N.S. // St. Petersburg, ANO IPE. 2025. – 288 p.
26. Formation of Local Innovation Systems in Marketing Management Methodology / A.N. Asaul, M.A. Asaul, N.A. Asaul, S.V. Zaitsev, N.S. Zaitsev. - St. Petersburg: ANO «IPEV», 2025. – 400 p.
27. Forum of Vice-Rectors for Expansion (FORPROEX). Politica Nacional de Extensão Universitária // Plano Nacional de Extensão. Brasília: MEC, 2012.
28. Asaul A.N. Interactive technologies, based on a competent approach in the preparation of bachelors // European Journal of Natural History. 2013. №2. Pp. 29-30.
29. Asaul A., Asaul M., Drozdova I., Levin Yu., Trushkovskaya E. The practical barriers to kickstarting the innovation and investment in the sphere of construction in Russian Federation / В сборнике: E3S Web of Conferences Volume 274 (2021). 2nd International Scientific Conference on Socio-Technical Construction and Civil Engineering (STCCE – 2021). France, 2021. 5006 p.
30. De Lange G. Developing a University-Community Engagement Conceptual Framework: A Case Study of a South African University // Africa Insight. 2012. Vol. 42(2). Pp. 8-17.
31. Inter-Parliamentary Assembly of CIS. Statement on awarding A. N. Asaul the Badge «For Merits in Development of Print and Information» (2018).
32. Ministério da Educação (Brazil). Resolution CNE/CES № 7/2018: Diretrizes para a Extensão na Educação Superior Brasileira. – Brasília, 2018.

Статья поступила в редакцию 15.01.2026; принята к публикации 15.02.2026

Научный информационно-аналитический журнал
МУНИЦИПАЛЬНАЯ АКАДЕМИЯ

УДК 811.531:327
DOI: 10.52176/2304831X_2026_01_91
EDN: https://elibrary.ru/kzmrlh

Корейский язык как инструмент публичной дипломатии и фактор углубления международного сотрудничества в современных исторических реалиях

Korean language as a tool of public diplomacy and a factor in deepening international cooperation in modern historical realities



Арина Александровна Плужник
Частный университет «Chung-Ang University», магистрант кафедры корейского языка и литературы, направление «Преподавание корейского языка как иностранного»
06974, Республика Корея, г. Сеул, округ Тонджак, улица Хыксок-ро, 84
e-mail: moro.lina2011@gmail.com

Arina A. Pluzhnik
Master's student, Department of Korean Language and Literature (Korean Language Education), Chung-Ang University, a private higher education institution in Seoul, Republic of Korea.
84 Heukseok-ro, Dongjak-gu, Seoul, Republic of Korea, 06974
e-mail: moro.lina2011@gmail.com

©Хмельченко Е.Г., Колчин А.А., Плужник А.А., 2026



Елена Геннадьевна Хмельченко
ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», доцент, доцент кафедры государственного и муниципального управления, кандидат биологических наук, ORCID: https://orcid.org/0000-0003-3772-6094, Web of Science Researcher ID: https://www.researcherid.com/rid/D-2770-2019, SPIN-код: 1737-6581, AuthorID: 699279.
109542, Россия, Москва, Рязанский проспект, 99.
e-mail: eg_khmelchenko@guu.ru

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



Андрей Александрович Колчин
ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», доцент, доцент кафедры социологии, психологии управления и истории, кандидат педагогических наук, ORCID: https://orcid.org/0000-0002-3391-113X, SPIN-код: 3269-6080, AuthorID: 945221.
109542 Россия, Москва, Рязанский проспект, 99.
e-mail: andrei_kolchin@mail.ru

Andrei A. Kolchin
FSBEI HE "State University of Management", Associate Professor, Associate Professor of the Department of Sociology, Psychology of Management and History, Candidate of Pedagogical Sciences, ORCID: https://orcid.org/0000-0002-3391-113X, SPIN-code: 3269-6080, AuthorID: 945221.
99 Ryazan Avenue, Moscow, Russia, 109542.
e-mail: andrei_kolchin@mail.ru

Аннотация.
В последние десятилетия корейский язык приобрёл статус значимого культурно-политического ресурса на международной арене. Стремительный рост интереса к его изучению за пределами Корейского полуострова обусловлен не только популярностью корейской массовой культуры, но и целенаправленной государственной политикой Республики Корея в сфере публичной дипломатии и международного сотрудничества. Корейский язык выступает важным инструментом формирования позитивного имиджа страны, расширения гуманитарных связей и укрепления межгосударственного диалога.
В статье рассматривается корейский язык как фактор «мягкой силы», способствующий углублению международного сотрудничества в образовательной, культурной и социально-политической сферах. Анализируется взаимосвязь языковой политики, распространения корейского языка за рубежом и стратегических целей внешней политики Республики Корея. Особое внимание уделяется роли языкового образования в формировании устойчивых международных контактов и долгосрочного партнёрства между странами.

Ключевые слова.
Корейский язык, публичная дипломатия, «мягкая сила», «международное сотрудничество, языковая политика, King Sejong Institute, халлю, Республика Корея.

Abstract.
In recent decades, the Korean language has acquired the status of a significant cultural and political resource on the international stage. The rapid growth of interest in its study beyond the Korean Peninsula is driven not only by the popularity of Korean popular culture, but also by the Republic of Korea's purposeful state policy in the fields of public diplomacy and international cooperation. The Korean language serves as an important instrument for shaping a positive national image, expanding humanitarian ties, and strengthening interstate dialogue.
This article examines the Korean language as a factor of soft power that contributes to the deepening of international cooperation in educational, cultural, and socio-political spheres. It analyzes the relationship between language policy, the global spread of the Korean language, and the strategic objectives of the Republic of Korea's foreign policy. Special attention is paid to the role of language education in fostering sustainable international connections and long-term partnerships between countries.

Keywords.
Korean language, public diplomacy, "soft power," international cooperation, language policy, King Sejong Institute, hallyu, Republic of Korea.

Введение

В условиях глобализации и интенсификации международных контактов межгосударственное сотрудничество всё в большей степени выходит за рамки формальных политических договорённостей. Современные международные отношения требуют не только наличия политической воли со стороны государств, но и устойчивого культурно-языкового взаимопонимания между обществами. Отсутствие общего коммуникативного пространства и недостаточное знание языка партнёрской страны нередко становятся факторами, затрудняющими эффективное взаимодействие даже при наличии совпадающих политических и экономических интересов [9].

Язык в данном контексте выступает не просто средством коммуникации, но и носителем культурных ценностей, социальных норм и моделей мышления. Именно через язык осуществляется передача национального опыта, формируется доверие и снижается риск межкультурных искажающих интерпретаций. В связи с этим языковая компетенция приобретает стратегическое значение, как на уровне официальной дипломатии, так и в сфере гуманитарного, образовательного и общественного сотрудничества.

Актуальность данной проблемы особенно отчётливо проявляется на примере Республики Корея, которая в последние десятилетия активно выстраивает модель внешней политики, опирающуюся на ресурсы культуры и языка. Рост интереса к корейскому языку за рубежом свидетельствует о его трансформации в важный инструмент публичной дипломатии, способствующий формированию благоприятной среды для международного сотрудничества и долгосрочного партнёрства.

Целью данной статьи является анализ влияния распространения корейского языка на качество и глубину международного партнёрства Республики Корея с другими государствами. В центре внимания находится рассмотрение корейского языка не только как средства межкультурной коммуникации, но и как инструмента публичной дипломатии, способствующего укреплению доверия, расширению гуманитарных связей и формированию устойчивых форм международного сотрудничества.

В рамках исследования предполагается выявить, каким образом рост интереса к изучению корейского языка за рубежом отражается на развитии образовательных, культурных и социально-политических контактов, а также на углублении долгосрочного партнёрства между странами. Особое внимание уделяется взаимосвязи языковой политики Республики Корея и её стратегических внешнеполитических приоритетов.

Основная часть

1. Теоретические основы: язык как ресурс «мягкой силы» и публичной дипломатии

Концепт «мягкой силы» и место языка в системе публичной дипломатии. Понятие «мягкой силы» (soft power), ввёл американский политолог Джозеф Най, обозначает способность государства оказывать влияние на других акторов международных отношений не посредством принуждения или экономического давления, а через привлекательность культуры, ценностей и модели общественного развития [7]. В рамках данной концепции культура и язык рассматриваются как ключевые нематериальные ресурсы, формирующие позитивное восприятие страны на международной арене.

Язык занимает особое место в структуре «мягкой силы», поскольку он выступает не только средством передачи информации, но и инструментом трансляции культурных смыслов, исторического опыта и ценностных установок [5]. Распространение национального языка за пределами государства способствует формированию устойчивого интереса к культуре страны, облегчает межкультурный диалог и создаёт основу для доверительных международных отношений. Таким образом, язык становится важным каналом публичной дипломатии, ориентированной на иностранную аудиторию.

В контексте публичной дипломатии язык выполняет функцию посредника между государством и зарубежным обществом, позволяя выстраивать долгосрочные связи на уровне образования, науки, культуры и гражданского общества.[1]

Владение языком страны-партнёра снижает коммуникативные барьеры, спо-

[1] Министерство образования Республики Корея. Государственная стипендиальная программа Global Korea Scholarship (GKS) // URL: https://www.studyinkorea.go.kr (дата обращения: 03.01.2026).

собствует более глубокому пониманию национальной специфики и повышает эффективность международного взаимодействия.

Языковая политика как элемент внешнеполитической стратегии государства. Языковая политика в современных условиях всё чаще рассматривается как неотъемлемая часть внешнеполитической стратегии государства. Целенаправленное продвижение национального языка за рубежом позволяет не только расширять культурное присутствие страны, но и формировать благоприятную среду для международного сотрудничества в различных сферах, от образования и науки до экономики и политики [2; 6]. В рамках внешней политики языковая политика реализуется через создание образовательных программ, поддержку центров изучения языка, международные академические обмены и культурные инициативы [1; 3; 4]. Подобные меры способствуют формированию лояльного и заинтересованного зарубежного сообщества, обладающего языковой и культурной компетенцией, необходимой для устойчивого партнёрства.

В результате, язык встраивается в систему внешнеполитических инструментов как стратегический ресурс, обеспечивающий долгосрочное влияние государства и укрепляющий его позиции в международном пространстве [5; 10; 11]. В случае Республики Корея распространение корейского языка становится одним из ключевых факторов, обеспечивающих синергию культурной дипломатии и международного сотрудничества.

2. Институциональная поддержка распространения корейского языка в мире

Роль ключевых институтов в распространении корейского языка за рубежом. Институциональная поддержка распространения корейского языка за пределами Республики Корея осуществляется через деятельность специализированных государственных и квазигосударственных организаций, каждая из которых выполняет собственную функцию в системе публичной дипломатии и международного сотрудничества.

Важным элементом данной системы является Фонд зарубежных корейцев, основная деятельность которого направлена на поддержку корейских общин за рубежом и сохранение языковой и культурной идентичности корейцев, проживающих вне страны[2]. При этом работа фонда не ограничивается исключительно диаспорой: образовательные программы и инициативы фонда способствуют распространению корейского языка среди иностранных граждан, формируя устойчивый интерес к Корее как к культурному и образовательному партнёру. Через языковое образование фонд укрепляет гуманитарные связи и расширяет международное сотрудничество на общественном уровне.

Центральное место в продвижении корейского языка в мире занимает Институт короля Седжона, представляющий собой глобальную сеть центров преподавания корейского языка. Институт ориентирован на системное и доступное обучение корейскому языку иностранцев, сочетая языковую подготовку с элементами культурного просвещения.[3] Благодаря единым образовательным стандартам и поддержке со стороны государства Институт короля Седжона формирует устойчивую инфраструктуру языковой дипломатии, в рамках которой изучение языка становится основой для более глубокого межкультурного понимания и долгосрочного взаимодействия между странами.

Также значимую роль в академическом и интеллектуальном измерении публичной дипломатии играет Корейский фонд[4]. Деятельность фонда направлена на поддержку корейских исследований за рубежом, развитие университетских программ, исследовательских центров и научных обменов. Посредством финансирования образовательных и исследовательских проектов Корейский фонд способствует институционализации корейского языка и культуры в зарубежных академических пространствах. Это, в свою очередь, повышает уровень профессионального и экспертного взаимодействия между Республикой Корея и другими государствами.

[2] Фонд зарубежных корейцев. Поддержка зарубежных корейских общин и образовательные программы // URL: https://www.okf.or.kr (дата обращения: 03.01.2026).

[3] Фонд Института короля Седжона. Официальный сайт // URL: https://www.ksif.or.kr (дата обращения: 03.01.2026).

[4] Корейский фонд. Программы поддержки корейских исследований и международного академического сотрудничества // URL: https://www.kf.or.kr (дата обращения: 03.01.2026).

Программы обмена, грантовая поддержка и развитие корейских исследований за рубежом. Существенную роль в распространении корейского языка и углублении международного партнёрства играют конкретные государственные и межинституциональные программы обмена и грантовой поддержки, реализуемые Республикой Корея в рамках политики публичной дипломатии. Эти программы направлены на формирование устойчивых образовательных и научных связей, а также на подготовку специалистов с высоким уровнем языковой и культурной компетенции.

Одной из ключевых инициатив является Global Korea Scholarship (GKS), реализуемая при поддержке правительства Республики Корея. Данная стипендиальная программа предоставляет иностранным студентам возможность получения полного высшего образования (бакалавриат, магистратура, докторантура) в корейских университетах с обязательным этапом интенсивного изучения корейского языка. Программа GKS ориентирована не только на академическую подготовку, но и на формирование долгосрочных гуманитарных связей, поскольку её выпускники нередко становятся активными участниками международного сотрудничества в сфере образования, науки и дипломатии.

Значимый вклад в развитие корейских исследований за рубежом вносит Korea Foundation Fellowship, предоставляющая исследовательские гранты зарубежным учёным, преподавателям и аспирантам. Эти гранты поддерживают проведение научных исследований по корейскому языку, истории, культуре и международным отношениям, а также финансируют публикации и участие в международных академических мероприятиях. Подобная поддержка способствует институционализации корееведения в зарубежных научных центрах и повышает статус корейского языка как языка академического знания. Кроме того, Корейский фонд активно поддерживает создание и развитие кафедр корейских исследований в зарубежных университетах, финансируя учебные программы, приглашение корейских специалистов и разработку учебных материалов. Эти меры позволяют встроить изучение корейского языка в устойчивую университетскую инфраструктуру, обеспечивая системную подготовку специалистов нового поколения.

Программы краткосрочных академических обменов, летние школы и совместные исследовательские проекты также играют важную роль в расширении международных контактов. Они создают возможности для непосредственного языкового взаимодействия и межкультурного обмена, что усиливает качество профессионального и личного общения между представителями разных стран.

Таким образом, программы обмена и грантовой поддержки Global Korea Scholarship и инициативы Корейского фонда демонстрируют, что распространение корейского языка является частью продуманной внешнеполитической стратегии. Через образовательные и научные механизмы язык превращается в инструмент углубления международного партнёрства, обеспечивая его устойчивость и долгосрочный характер.

3. Прагматические эффекты: от изучения языка к международному сотрудничеству

Экономический аспект: подготовка локальных кадров и улучшение делового климата. Распространение корейского языка за рубежом оказывает заметное влияние на экономическое сотрудничество Республики Корея с другими странами, прежде всего через подготовку локальных кадров, способных эффективно взаимодействовать с корейскими компаниями. Владение корейским языком становится важным конкурентным преимуществом для специалистов, работающих в сферах, связанных с корейским бизнесом, инвестициями и совместными проектами.

Подготовка кадров, обладающих не только профессиональными компетенциями, но и знанием корейского языка и деловой культуры, способствует снижению коммуникационных барьеров в международных компаниях. Языковая компетенция позволяет более точно понимать корпоративные нормы, особенности делового этикета и управленческие практики, что особенно важно в контексте корейской корпоративной культуры, ориентированной на иерархию, коллективную ответственность и долгосрочные отношения. В результате повышается эффективность внутренней коммуникации и сокращаются издержки, связанные с меж-

культурными недопониманиями. Также, наличие локальных специалистов со знанием корейского языка улучшает общий деловой климат в странах-партнёрах. Такие кадры выступают посредниками между корейскими компаниями и местными рынками, облегчая процессы переговоров, адаптации бизнес-моделей и реализации совместных проектов. Это способствует повышению инвестиционной привлекательности регионов и созданию более благоприятных условий для присутствия корейского бизнеса за рубежом.

Следует отметить, что языковая подготовка кадров формирует долгосрочный эффект экономического сотрудничества. Специалисты, прошедшие обучение корейскому языку в рамках образовательных программ и академических обменов, нередко продолжают профессиональную деятельность в сферах, связанных с Кореей, тем самым укрепляя устойчивые экономические связи между странами. В этом контексте корейский язык выступает не только инструментом коммуникации, но и фактором институционального и кадрового обеспечения международного экономического партнёрства.

Соответственно, изучение корейского языка напрямую связано с практическими экономическими выгодами, способствуя подготовке квалифицированных локальных кадров, улучшению делового климата и углублению международного экономического сотрудничества Республики Корея с зарубежными партнёрами.

Наука и образование: рост академической мобильности и развитие совместных исследований. Распространение корейского языка оказывает существенное влияние на развитие международного сотрудничества в сфере науки и образования, прежде всего через рост академической мобильности и расширение совместных исследовательских проектов. Владение корейским языком становится важным условием полноценного участия иностранных студентов и учёных в образовательном и научном пространстве Республики Корея.

Рост интереса к изучению корейского языка напрямую связан с увеличением числа иностранных обучающихся, участвующих в программах академической мобильности. Образовательные и стипендиальные программы, ориентированные на долгосрочное обучение и научную деятельность в Корее, формируют устойчивые транснациональные академические сообщества. Языковая подготовка позволяет иностранным студентам и исследователям не только осваивать учебные программы, но и активно включаться в академическую коммуникацию, научные дискуссии и исследовательскую деятельность наравне с корейскими коллегами. Знание корейского языка также способствует развитию совместных научных исследований. Возможность работать с первоисточниками, участвовать в исследовательских семинарах и публиковаться в корейских научных изданиях расширяет исследовательские горизонты и повышает качество научных результатов. В результате формируются устойчивые исследовательские сети, объединяющие учёных из разных стран на основе общего языкового и профессионального пространства.

Помимо перечисленного, институциональная поддержка корейских исследований за рубежом способствует укреплению двустороннего и многостороннего академического сотрудничества. Создание кафедр корейских исследований, проведение международных конференций и совместных образовательных программ стимулируют междисциплинарный диалог и интеграцию корейского языка в глобальную систему научного знания. Корейский язык выступает важным фактором развития международного научно-образовательного сотрудничества, обеспечивая рост академической мобильности и формирование устойчивых исследовательских партнёрств. Через язык наука и образование становятся пространством долгосрочного взаимодействия, укрепляющим международные связи Республики Корея с зарубежными государствами.

Культура и общество: формирование позитивного имиджа и углубление народной дипломатии. Распространение корейского языка оказывает значительное влияние на культурное и общественное измерение международного сотрудничества, способствуя формированию позитивного имиджа Республики Корея и развитию так называемой народной дипломатии. В отличие от официальных дипломатических каналов, данная форма взаимодействия опирается на прямые контакты между людьми и об-

ществами, где язык играет ключевую связующую роль.

Изучение корейского языка за рубежом, как правило, сопровождается углублённым интересом к корейской культуре, истории, социальным нормам и образу жизни. Владение языком позволяет иностранным обучающимся и носителям иных культур воспринимать Корею не через стереотипные образы, а через непосредственное знакомство с культурными практиками и ценностями. Это способствует формированию более комплексного и позитивного представления о стране, что является важным элементом её международного имиджа. Корейский язык также служит инструментом расширения горизонтальных общественных связей. Языковая компетенция облегчает участие в культурных мероприятиях, образовательных проектах, волонтёрских инициативах и онлайн-сообществах, объединяющих представителей разных стран. В результате формируется транснациональное сообщество людей, связанных общим языковым и культурным интересом, которое функционирует как канал неформального международного взаимодействия.

Особое значение в этом контексте приобретает народная дипломатия, основанная на личных контактах, межкультурном диалоге и взаимном доверии. Люди, изучающие корейский язык, нередко становятся культурными посредниками между Кореей и своими странами, способствуя распространению знаний о корейском обществе и снижению межкультурных барьеров. Подобная форма взаимодействия усиливает устойчивость международных связей, поскольку опирается не на краткосрочные политические интересы, а на долгосрочные общественные отношения.

4. Кейс-стади: развитие международного сотрудничества на примере конкретной страны

Динамика изучения корейского языка в России. Изучение корейского языка в России демонстрирует устойчивую положительную динамику, отражающую развитие гуманитарных и образовательных связей между Россией и Республикой Корея. Рост интереса к корейскому языку обусловлен совокупностью образовательных, культурных и прагматических факторов, а также институциональной поддержкой со стороны корейских организаций.

Корейский язык представлен в российской системе высшего образования преимущественно в рамках программ корееведения, востоковедения и международных отношений. В последние десятилетия наблюдается расширение университетских программ, увеличение числа обучающихся и активизация академических обменов с корейскими вузами. Язык постепенно приобретает прикладное значение, выходя за рамки узкоспециализированной академической дисциплины.

Существенное влияние на данную динамику оказали стипендиальные и обменные программы, ориентированные на российских студентов и исследователей. Возможность обучения и стажировок в Корее стимулировала системное изучение языка и способствовала формированию специалистов с высокой языковой и культурной компетенцией. Дополнительным фактором роста интереса к корейскому языку стало расширение культурных и общественных контактов. Изучение языка всё чаще воспринимается как средство включения в международное гуманитарное пространство, связанное с Кореей, и способствует развитию устойчивых форм народной дипломатии.

Корреляция между распространением корейского языка и развитием экономического и академического сотрудничества. Рост интереса к изучению корейского языка в России коррелирует с расширением экономического и академического сотрудничества с Республикой Корея. Языковая подготовка способствует формированию кадров, способных эффективно взаимодействовать с корейскими партнёрами, что положительно отражается на развитии торговых связей и совместных предприятий. В сфере образования и науки распространение корейского языка сопровождается увеличением числа межвузовских соглашений, программ академической мобильности и совместных исследований. Языковая компетенция является важным условием устойчивого институционального взаимодействия между университетами двух стран.

Таким образом, несмотря на отсутствие прямой причинно-следственной зависимости, наблюдается устойчивая взаимосвязь между распространением корейского язы-

ка и углублением экономического и академического сотрудничества, что подтверждает его значимую роль в развитии международного партнёрства.

5. Вызовы и перспективы развития корейского языка как инструмента международного сотрудничества

Конкуренция с другими глобальными языками. Одним из ключевых вызовов для распространения корейского языка в международном пространстве является его конкуренция с другими глобальными языками, прежде всего английским и китайским. Эти языки занимают доминирующее положение в международной коммуникации, экономике, образовании и науке, что во многом определяет языковые приоритеты государств и отдельных обучающихся. Английский язык продолжает выполнять функцию универсального средства международного общения и основного рабочего языка в большинстве транснациональных проектов. Китайский язык, в свою очередь, усиливает свои позиции в связи с ростом экономического и политического влияния Китая, особенно в азиатском регионе. В данном контексте корейский язык нередко воспринимается как дополнительная компетенция, востребованная преимущественно в специализированных сферах сотрудничества с Республикой Корея.

В условиях такой конкуренции мотивация к изучению корейского языка напрямую зависит от его практической применимости. Перспективы его дальнейшего распространения связаны с акцентом на функциональную ценность языка в сфере бизнеса, науки, образования и культурного взаимодействия. Таким образом, корейский язык может рассматриваться не как прямой конкурент глобальным языкам, а как инструмент углублённого и целенаправленного международного партнёрства.

Проблема сохранения мотивации изучающих корейский язык за пределами феномена «халлю». Одним из существенных вызовов для устойчивого распространения корейского языка является проблема сохранения мотивации учащихся за пределами феномена «халлю» (корейской волны). Во многих случаях первоначальный интерес к изучению языка формируется под влиянием корейской массовой культуры, включая музыку, сериалы и кино [8]. Однако при ослаблении культурного импульса мотивация к дальнейшему изучению языка может снижаться. Данная проблема связана с разрывом между эмоционально-культурной мотивацией и долгосрочными образовательными или профессиональными целями. Если изучение корейского языка не подкрепляется чёткими академическими, карьерными или практическими перспективами, учащиеся нередко прекращают обучение на начальных этапах. Это ограничивает формирование устойчивой языковой базы, необходимой для развития международного сотрудничества.

В качестве перспективного направления рассматривается смещение акцента с исключительно культурного интереса на прикладную ценность языка. Интеграция корейского языка в профессиональные, академические и междисциплинарные контексты позволяет поддерживать мотивацию обучающихся и обеспечивает долгосрочный эффект языковой дипломатии. Таким образом, преодоление зависимости от феномена «халлю» является важным условием устойчивого развития корейского языка в международном пространстве.

Баланс между популяризацией корейского языка и поддержкой его академического изучения. Важной задачей языковой политики Республики Корея является поиск баланса между массовой популяризацией корейского языка и поддержкой его академического изучения. Популяризационные формы, ориентированные на широкую аудиторию, способствуют росту интереса к языку и расширению круга изучающих, однако часто ограничиваются начальными уровнями владения и не обеспечивают углублённой языковой подготовки.

Академическое изучение корейского языка, напротив, направлено на формирование высокой языковой и исследовательской компетенции, необходимой для профессиональной деятельности, научных исследований и международного сотрудничества. Однако без широкой базы мотивированных обучающихся академические программы сталкиваются с проблемами кадрового и институционального воспроизводства.

В этом контексте эффективная языковая политика предполагает интеграцию популяризационных и академических подходов.

Массовый интерес к корейскому языку может рассматриваться как начальный этап, который при наличии образовательных траекторий и институциональной поддержки трансформируется в устойчивое академическое и профессиональное изучение языка. Такой баланс позволяет обеспечить как количественное расширение аудитории, так и качественное развитие языковой подготовки.

Заключение

Проведённый анализ позволяет сделать вывод о том, что системное распространение корейского языка является важным фактором формирования устойчивой гуманитарной инфраструктуры, обеспечивающей долгосрочное межгосударственное сотрудничество. Корейский язык выступает не только средством межкультурной коммуникации, но и стратегическим ресурсом публичной дипломатии, способствующим укреплению доверия и взаимопонимания между государствами и обществами.

Рассмотрение теоретических основ языковой дипломатии показало, что язык занимает ключевое место в системе «мягкой силы», обеспечивая трансляцию культурных ценностей и поддерживая позитивный международный имидж страны. Институциональная поддержка распространения корейского языка, реализуемая через специализированные организации, образовательные программы и грантовые механизмы, создаёт условия для его устойчивого присутствия в международном образовательном и академическом пространстве [12; 13; 14].

Прагматические эффекты изучения корейского языка проявляются в развитии экономического, научного и социокультурного сотрудничества. Подготовка кадров с высокой языковой и культурной компетенцией способствует улучшению делового климата, расширению академической мобильности и углублению совместных исследований, а также формированию горизонтальных общественных связей в рамках народной дипломатии.

Кейс-стади на примере России продемонстрировал, что рост интереса к корейскому языку коррелирует с расширением институциональных и экономических контактов, подтверждая его роль как фактора, усиливающего качество и глубину международного партнёрства. При этом анализ вызовов и перспектив показал необходимость выработки сбалансированной языковой политики, учитывающей конкуренцию с глобальными языками, проблему сохранения мотивации обучающихся и соотношение популяризационных и академических подходов.

В результате, корейский язык в современном международном контексте выступает элементом устойчивой гуманитарной инфраструктуры, обеспечивающей долгосрочное и многоуровневое сотрудничество между государствами. Его системное распространение способствует не только расширению культурного влияния Республики Корея, но и формированию прочной основы для взаимовыгодного межгосударственного партнёрства в условиях глобальных трансформаций.

Список источников:

1. Бринза В.В., Германова А.В. Моделирование возможностей активизации процесса создания интеллектуальной собственности в вузе // Университетское управление: практика и анализ. 2006. № 2. С. 79-87.
2. Долинский А.В. Эволюция теоретических оснований публичной дипломатии // Вестник МГИМО-Университета. 2011. №2 (17). С. 275-280.
3. Зотов В.Б. Проблемы подготовки кадров для государственного и муниципального управления // В сборнике: Государственное и муниципальное управление в Российской Федерации: современные проблемы и перспективы развития. сборник научных трудов преподавателей, аспирантов и студентов кафедры государственного и муниципального управления. Москва, 2017. С. 12-18.
4. Колчин А.А., Колчина Д.И. Национальная и культурная самобытность в формировании идентичности человека на современном этапе исторического развития // В сборнике: Человек и общество в современном киберпространстве. Материалы III Международной научной конференции молодых ученых. Москва, 2024. С. 52-55.
5. Лебедева М.М. Мягкая сила: понятие и подходы // Международные процессы. Вестник МГИМО-Университета. 2017. №3 (54). С. 212-223.
6. Рыбина М.Н., Колчин А.А. Параллели и меридианы истории. Учебное пособие. М.: — Издательство: Общество с ограниченной ответственностью "Русайнс", 2025. — 412 с.
7. Саидов С.Ш. «Народная дипломатия» как социально-политическое явление // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2020. №11-1(50). С. 178-180.
8. Синявина Н.В., Циклаури С.М. Феномен «корейской волны» как фактор распространения массовой культуры в глобальном медиапространстве. // Культура и образование: научно-информационный журнал вузов культуры и искусств. 2024. №4(55). С. 5-12.
9. Торкунов А.В. Современные международные отношения. — М.: «Российская политическая энциклопедия» (РОССПЭН), 1999. — 688 с.
10. Уколов В.Ф., Трофименко О.В. Развитие цифрового маркетинга: игроки, новые тренды, технологии и прогнозы // Вестник МИРБИС. 2023. № 1 (33). С. 126-133.
11. Уколов В.Ф., Шабуневич О.В. Адаптация инструментария и объектов мониторинга социально-экономического развития регионов к изменяющимся условиям // Вестник МИРБИС. 2022. № 2 (30). С. 150-157.
12. Хван В.В., Бринза В.В., Соловьев В.П., Коровин А.В., Логинова В.В., Абросимов О.Д. Моделирование развития основных направлений деятельности вуза // Качество. Инновации. Образование. 2004. № 3. С. 18.
13. Черкасова М.А. Сетевые сообщества и смена парадигмы муниципального управления на примере г. Москвы. // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2021. № 1. С. 82-86.
14. Черкасова М.А. Специфика формирования муниципального кадрового резерва как ресурса управления социальными системами // Муниципальная академия. 2021. № 2. С. 70-75.

References:

1. Brinza V.V., Germanova A.V. Modeling the Possibilities of Activating the Process of Creating Intellectual Property in a University // University Management: Practice and Analysis. 2006. No. 2. Pp. 79-87.
2. Dolinsky A.V. Evolution of Theoretical Foundations of Public Diplomacy. Bulletin of MGIMO-University. 2011. No. 2(17). Pp. 275-280.
3. Zotov V.B. Problems of Training Personnel for Public and Municipal Administration // In the collection: Public and Municipal Administration in the Russian Federation: Current Problems and Development Prospects. A collection of scientific papers by teachers, graduate students, and students of the Department of Public and Municipal Administration. Moscow, 2017. Pp. 12-18.
4. Kolchin A.A., Kolchina D.I. National and Cultural Originality in the Formation of Human Identity at the Current Stage of Historical Development // In the collection: Man and Society in Modern Cyberspace. Proceedings of the III International Scientific Conference of Young Scientists. Moscow, 2024. Pp. 52-55.
5. Lebedeva M. M. Soft Power: Concept and Approaches // International Processes. Bulletin of MGIMO University. 2017. No. 3 (54). Pp. 212-223.
6. Rybina M. N., Kolchin A. A. Parallels and Meridians of History. Study Guide. Moscow: Publisher: Rusains Limited Liability Company, 2025. — 412 p.
7. Saidov S. Sh. "Public Diplomacy" as a Socio-Political Phenomenon // International Journal of Humanitarian and Natural Sciences. 2020. No. 11-1 (50). 178-180 p.
8. Sinyavina N.V., Tsiklauri S.M. The Phenomenon of the "Korean Wave" as a Factor in the Spread of Mass Culture in the Global Media Space // Culture and Education: Scientific and Information Journal of Universities of Culture and Arts. 2024. No. 4 (55). Pp. 5-12.
9. Torkunov A.V. Modern International Relations. - Moscow: "Russian Political Encyclopedia" (ROSSPEN), 1999. - 688 p.
10. Ukolov V.F., Trofimenko O.V. Development of Digital Marketing: Players, New Trends, Technologies, and Forecasts // MIRBIS Bulletin. 2023. No. 1 (33). Pp. 126-133.
11. Ukolov V.F., Shabunevich O.V. Adaptation of the Tools and Objects of Monitoring the Socioeconomic Development of Regions to Changing Conditions // MIRBIS Bulletin. 2022. No. 2 (30). Pp. 150-157.
12. Khvan VV, Brinza VV, Soloviev VP, Korovin AV, Loginova VV, Abrosimov OD Modeling the Development of the Main Areas of University Activities // Quality. Innovations. Education. 2004. No. 3. Pp. 18.
13. Cherkasova M.A. Network Communities and a Shift in the Paradigm of Municipal Management: The Case of Moscow // State and Municipal Administration. Scientific Notes. 2021. No. 1. Pp. 82-86.
14. Cherkasova M.A. Specifics of the formation of a municipal personnel reserve as a resource for managing social systems // Municipal Academy. 2021. No. 2. Pp. 70-75.

Статья поступила в редакцию 15.01.2026; принята к публикации 15.02.2026

Научный информационно-аналитический журнал
МУНИЦИПАЛЬНАЯ АКАДЕМИЯ

УДК 338
DOI: 10.52176/2304831X_2026_01_101
EDN: https://elibrary.ru/lfbrrm

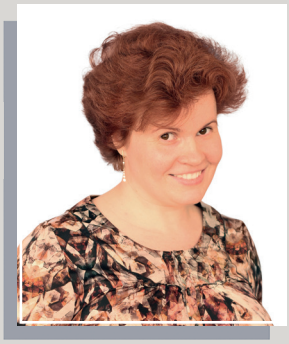
Потенциал муниципалитетов в организации программ распределения продуктов с истекающим сроком годности

The potential of municipalities to organize programs for distributing expired products



Геннадий Лазаревич Азоев
ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», заведующий кафедрой маркетинга, доктор экономических наук, профессор, ORCID: https://orcid.org/0000-0002-5627-3097, Web of Science Research ID https://www.researcherid.com/rid/C-9691-2019, SPIN-код 2460-6783, AuthorID 155547
109542, Россия, Москва, Рязанский проспект, 99.
e-mail: azgl@yandex.ru

Gennady L. Azoev
FSBEI HE "State University of Management", Head of the Marketing Department, Doctor of Economics, professor, ORCID: https://orcid.org/0000-0002-5627-3097, Web of Science Research ID https://www.researcherid.com/rid/C-9691-2019, SPIN-код 2460-6783, AuthorID 155547
99 Ryazan Avenue, Moscow, Russia, 109542.
e-mail: azgl@yandex.ru



Екатерина Викторовна Сумарокова
ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», доцент кафедры маркетинга, кандидат экономических наук, доцент, ORCID: https://orcid.org/0000-0001-8963-6774, Web of Science Research ID https://www.researcherid.com/rid/ C-9668-2019, SPIN-код 8947-8505, AuthorID 155976
109542, Россия, Москва, Рязанский проспект, 99.
e-mail: sumarokova@bk.ru

Ekaterina V. Sumarokova
FSBEI HE "State University of Management", Associate Professor of the Department of Marketing, Candidate of Economics, Associate Professor, ORCID: https://orcid.org/0000-0001-8963-6774, Web of Science Research ID https://www.researcherid.com/rid/ C-9668-2019, SPIN-код 8947-8505, AuthorID 155976
99 Ryazan Avenue, Moscow, Russia, 109542.
e-mail: sumarokova@bk.ru

© Азоев Г.Л., Сумарокова Е.В., 2026

Аннотация.
Статья посвящена обоснованию функционала муниципалитетов в формировании систем управления продуктами питания с истекающим сроком годности («горящих» продуктов). На основе сравнительного анализа моделей Японии, США и Германии выявлены ключевые подходы: государственно-частное партнерство, нормативное регулирование и поддержка социального предпринимательства. В статье систематизирован российский опыт, демонстрирующий преобладание репрессивно-контрольной модели и наличие комплекса правовых, налоговых и инфраструктурных ограничений. Результатом исследования является разработка адаптивной концепции для российских муниципалитетов, включающей конкретные меры в правовой, организационной и технологической сферах для трансформации «горящих» продуктов из проблемы утилизации в ресурс социального и экологического развития. Представлена детализация концепции в виде пилотной программы фудшеринга.

Ключевые слова.
Ключевые слова: Муниципальное управление, продукты с истекающим сроком годности, пищевые отходы, ритейл, фудшеринг, социальное партнерство, сравнительный анализ.

Abstract.
The article is devoted to substantiating the functionality of municipalities in the formation of systems for managing food products with an expiring shelf life ("burning" products). Based on a comparative analysis of the models of Japan, the United States, and Germany, the key approaches have been identified: public-private partnership, regulatory regulation, and support for social entrepreneurship. The article systematizes the Russian experience, demonstrating the prevalence of a repressive control model and the presence of a complex of legal, tax, and infrastructure restrictions. The research result is the development of an adaptive concept for Russian municipalities, which includes specific measures in the legal, organizational, and technological spheres to transform "burning" products from a disposal problem into a resource for social and environmental development. The concept is detailed in the form of a pilot food sharing program.

Keywords.
Key words: Municipal management, expired products, food waste, retail, food sharing, social partnership, comparative analysis.

Введение

Проблема сокращения пищевых отходов и рационального использования продовольственных ресурсов приобрела глобальное значение, затрагивая экономические, экологические и социальные аспекты устойчивого развития. Согласно исследованию маркетингового агентства «СканМаркет», 72% покупателей в Москве считают, что муниципальные власти должны содействовать организации продаж продуктов на грани срока годности («горящих» продуктов) по сниженным ценам в интересах социально незащищенных граждан.[1] Этот запрос формирует новое поле для публичной политики, где программы работы с «горящими» продуктами перестают быть исключительно внутренней задачей ритейла, трансформируясь в инструмент социального партнерства. Однако отсутствие скоординированных действий между бизнесом, некоммерческим сектором и властью, правовые барьеры и сохраняющаяся стигматизация таких товаров сдерживают системное развитие данной практики. Целью данной статьи является разработка концепции вовлечения муниципалитетов в организацию работы с «горящими» продуктами на основе обобщения международного и отечественного опыта и формулирования конкретных мер для его тиражирования.

Основная часть

Методологическую основу исследования составили:

1. Анализ результатов маркетингового исследования МА «СканМаркет» об отношении московских покупателей к продуктам с истекающим сроком годности.[2]

2. Сравнительный анализ лучших международных практик муниципального участия на примере Японии, Германии и США, а также российских инициатив.

3. Системный подход, позволивший рассмотреть программу работы с «горящими» продуктами как экосистему, где муниципалитет выступает ключевым интегратором.

4. Теоретический анализ концепций формирования доверия, создания совместной ценности (shared value) и кор-

[1] Япония достигла цели по сокращению пищевых отходов на восемь лет раньше // URL: https://islam.kz/ru/news/v-mire/yaponiya-dostigla-tseli-po-sokrasheniyu-pishevyh-othodov-na-vosem-let-ranshe-20262/ (дата обращения: 04.01.2026)

[2] Там же

поративной социальной ответственности (КСО) в контексте использования продуктов с истекающими сроками годности.

1. Преимущества и проблемы зарубежных моделей участия муниципалитетов в программах по реализации «горящих» продуктов

В условиях глобальной задачи по сокращению пищевых потерь и отходов, а также на фоне роста социального неравенства, продукты с истекающим сроком годности перестают рассматриваться исключительно как объект утилизации. Они трансформируются в ресурс для решения социальных, экологических и экономических проблем на местном уровне. Муниципалитеты, как уровень власти, наиболее близкий к населению и бизнесу, играют в этом процессе ключевую роль.

Однако подходы к этой роли в разных странах существенно различаются, формируя уникальные модели с характерными преимуществами и вызовами. Данный анализ фокусируется на трех наиболее показательных примерах: Японии (модель государственно-частного партнерства и технологических инноваций), США (модель нормативного регулирования и локальных инициатив) и Германии (модель социального предпринимательства и прямой работы с ритейлом). Обобщения данных моделей представлены в табл. 1.

Таблица 1

Характеристики зарубежных программ участия муниципалитетов в реализации программ «горящих» продуктов

Критерий сравнения	Япония	США	Германия
Роль муниципалитета	Координатор и грантодатель в рамках национальной стратегии. Реализует пилотные проекты (например, в школах Фукуоки)	Регулятор и локальный инициатор. Принимает нормативные акты (постановления, ордонансы), создает инфраструктуру	Партнер-фасилитатор. Создает условия для инициатив снизу (поддержка магазинов, координация фудшеринга)
Ключевые инструменты	Государственные субсидии на «модельные проекты»; цифровые платформы (Food Bank Portal App – Messhare); образовательные программы в школах	Модельные муниципальные постановления; обязательные программы переработки для бизнеса; «плати-сколько-выбросил» (Pay-As-You-Throw)	Поддержка социальных магазинов (The Good Food); стимулирование корпоративных программ (Edeka, Rewe); общественные кампании по пересмотру отношения к сроку годности
Фокус на проблеме	Создание «зон с нулевыми пищевыми отходами» через комплексные циклы переработки и просвещения	Сокращение объема отходов на свалках, снижение выбросов метана и помощь уязвимым слоям населения	Непосредственное спасение продуктов от утилизации и перераспределение их по социальным каналам
Вовлечение бизнеса	Через конкурсную систему на получение государственного финансирования для совместных проектов (бизнес + муниципалитет)	Через нормативное предписание (для крупных генераторов отходов) и создание экономических стимулов	Через общественный запрос, корпоративную социальную ответственность и партнерство с НКО

*Источник: составлено авторами

Япония: системный подход через государственные гранты и технологии

Япония демонстрирует пример централизованной поддержки локальных муниципальных инициатив. Министерство окружающей среды проводит конкурс «Модельных проектов» по созданию зон с нулевыми пищевыми отходами. Муниципалитеты, такие как Фукуока или префектура Миэ, выступают заявителями или партнерами в этих проектах, получая финансирование на конкретные инициативы: от оптимизации школьного питания до внедрения цифровых платформ (Messhare) для соединения доноров еды и благополучателей.[3] Созданная система способствует синергии между образованием, переработкой и IT [1; 5].

США: регулирование и локальные решения

В США драйверами выступают города. Муниципалитеты используют свой регулирующий потенциал: принимают законы об обязательной переработке органики для ресторанов и супермаркетов (Остин, Техас), внедряют программы «плати-сколько-выбросил» для домохозяйств [8]. Роль власти – с помощью прямого воздействия на объемы отходов и четких экономических стимулов создать обязательные правила игры и инфраструктуру.

Германия: социальное предпринимательство и партнерство

Немецкая модель характеризуется высокой активностью гражданского общества и ответом бизнеса на общественный запрос. Муниципалитеты часто выступают не столько регуляторами, сколько партнерами: предоставляют помещения для социальных магазинов (например, The Good Food в Кельне, где цену определяет покупатель), координируют взаимодействие между сетями (Rewe, Edeka) и фудшеринг-организациями. Акцент делается на просвещении разъяснением различия между «сроком годности» и «сроком хранения» [11]. Таким образом обеспечивается высокая социальная мобилизация и прямое вовлечение ритейла.

Несмотря на различие зарубежных моделей взаимодействия бизнеса и муниципалитетов по программам «горящих» продуктов, в них можно выделить общие позитивные результаты и проблемы. Ключевые достижения состоят в:

1. Сокращении экологической нагрузки на регион как результат уменьшения объема органических отходов на полигонах и связанных с этим выбросов метана.

2. Усилении социальной поддержки за счет обеспечения доступа к качественной еде для социально уязвимых групп через благотворительное распределение и низкие цены.

3. Повышении экономической эффективности путем снижения затрат муниципалитетов на вывоз и утилизацию ТБО, а также экономии расходов потребителей (в США до 60% покупателей выбирают такие продукты из-за цены) [12].

4. Формировании новой потребительской культуры с использованием просветительских кампаний, которые меняют потребительское поведение, размывая стигму вокруг «горящих» продуктов.

Однако, существуют и проблемы. Наиболее существенная – *нормативно-правовая* – жесткое законодательство о безопасности продуктов и ответственности продавца сдерживает передачу продуктов благотворителям. Усиливает этот проблему и налоговые барьеры безвозмездной передачи [4].

Не менее важны *логистические и инфраструктурные барьеры,* выражающиеся в отсутствии у муниципалитетов и НКО ресурсов для организации сбора, хранения и оперативного распределения скоропортящихся товаров. Кроме того, не всегда приемлема для ритейла *экономика программ* из-за отсутствия прямых финансовых стимулов, а иногда и прямых убытков: списание товара может быть выгоднее, чем его логистически сложная передача [9]. Не до конца преодолена и проблема устойчивой стигматизации продуктов с истекающим сроком у части населения как «низкокачественных» или «для бедных» [3].

[3] Япония достигла цели по сокращению пищевых отходов на восемь лет раньше // URL: https://islam.kz/ru/news/v-mire/yaponiya-dostigla-tseli-po-sokrasheniyu-pishevyh-othodov-na-vosem-let-ranshe-20262/ (дата обращения: 05.01.2026)

2. Барьеры во взаимодействии российских муниципалитетов и ритейла по программам «горящих» продуктов

Анализ ситуации в крупных городах России показывает, что системная, законодательно закрепленная модель сотрудничества муниципалитетов и ритейла по работе с «горящими» продуктами в настоящее время отсутствует. Вместо этого можно наблюдать несколько параллельно существующих, слабо скоординированных практик:

1. Репрессивно-контрольная модель (преобладающая). Основная роль муниципалитетов и контролирующих органов (Роспотребнадзора) сводится к надзору и пресечению нарушений. Например, пресечение инициативы предпринимателя, который пытался бесплатно раздавать «горящие» продукты, после чего был оштрафован. Эта модель сосредоточена на рисках и порождает у бизнеса правовую неуверенность. Муниципальные предупреждения, подобные выпущенным в Новороссийске, фокусируются на запрете несанкционированной торговли и информировании граждан об опасностях, но не предлагают легальных альтернатив для утилизации безопасных, но нереализованных продуктов.

2. Частные инициативы бизнеса и НКО. Основная нагрузка по решению проблемы ложится на некоммерческие организации и отдельные предприятия. Фонд продовольствия «Русь», действующий как «Банк еды», наладил взаимодействие с производителями и в меньшей степени с торговыми сетями, перераспределяя тысячи тонн продуктов [2]. В Москве и других городах развивается движение фудшеринга (например, проект «Фудшеринг.ру»), где волонтеры выступают посредниками между торговыми точками и нуждающимися. Однако эти инициативы носят точечный характер и упираются в законодательные ограничения.

3. Потребительские практики в ритейле. Торговые сети самостоятельно внедряют инструменты работы с «горящими» продуктами – скидки, выделенные полки, фуд-корнеры. Однако эта деятельность не интегрирована в социальную политику городов и зачастую вызывает регуляторную озабоченность, особенно в сегменте готовой еды, где использование продуктов с подходящим сроком становится поводом для ужесточения контроля.[4]

Слабость взаимодействия между муниципалитетами и ритейлом обусловлена комплексом взаимосвязанных проблем представленных в табл. 2.

Таблица 2

Ключевые барьеры взаимодействия российских муниципалитетов и ритейла

Проблема	Суть и последствия	Источник проблемы
Налоговый дисбаланс	Безвозмездная передача продуктов приравнивается к реализации. Бизнес должен начислить и уплатить НДС (10-22%), что делает благотворительность финансово невыгодной по сравнению с утилизацией	Федеральное налоговое законодательство
Правовая неопределенность и риск	Отсутствие четкого правового статуса для передачи «горящих», но еще годных продуктов. Риск привлечения к ответственности за возможные последствия после передачи отпугивает и ритейл, и муниципалитеты	Противоречия в трактовке законов «О качестве и безопасности пищевых продуктов», «О защите прав потребителей»
Отсутствие инфраструктуры	Нет муниципальных или субсидируемых логистических хабов, холодильных мощностей и координационных центров для оперативного сбора, проверки и распределения продуктов	Пассивная или запретительная позиция местных властей, отсутствие финансирования
Культурная стигма и низкая осведомленность	«Горящие» продукты ассоциируются с низким качеством или бедностью. Муниципалитеты не ведут системной просветительской работы о разнице между «истекающим сроком» и «просрочкой»	Отсутствие социальной рекламы, образовательных программ на местном уровне
Регуляторный перекос в сторону запретов	Вместо создания стимулирующих механизмов, на федеральном и местном уровнях обсуждаются запретительные меры (например, запрет на продажу готовой еды, приготовленной в магазинах), что ужесточает среду для ритейла	Реакция на единичные, но резонансные случаи отравлений, превалирование контрольной функции над созидательной

*Источник: составлено авторами

[4] Фудшеринг: зарубежный опыт и регулирование в России// URL: https://nko.economy.gov.ru/biblioteka/blagotvoritelnost/fudshering-zarubezhnyij-opyit-i-regulirovanie-v-rossii (дата обращения: 27.12.2025).

Пути преодоления проблем. Для развития и тиражирования позитивных практик в России необходима гибридная модель, сочетающая элементы проанализированных зарубежных подходов, и специфику российских проблем. Элементы такой модели могли бы выглядеть следующим образом:

1. В правовой сфере (по примеру США)

Инициирование на уровне муниципалитетов-лидеров (Москва, Санкт-Петербург, Казань) пилотных проектов по разработке и принятию локальных нормативных актов. Они могут устанавливать упрощенный порядок передачи продуктов социальным организациям с гарантией от преследования за последствия после акта передачи, а также предусматривать налоговые льготы или компенсации логистических затрат для бизнеса в рамках местных бюджетных возможностей. Наиболее актуальные действия – инициация поправок, полностью освобождающих от НДС передачу пищевой продукции на благотворительность, а также внесение в федеральное законодательство понятия «фудшеринг» и установления четких, безопасных правил для организации «фудшеринга» [6].

2. В организационной сфере (синтез опыта Германии и Японии):

2.1. Создание муниципальных координационных центров на базе департаментов торговли или социальной политики. Их функция – быть «единым окном» для ритейла, аккумулирующим информацию об излишках, и «картой» потребностей для НКО и соцслужб.

2.2. Прямая инфраструктурная поддержка путем предоставления на льготных условиях муниципальных помещений под социальные дистрибьюторские хабы по модели немецкого The Good Food или под фестивали-распродажи «горящих» продуктов для всех граждан.

2.3. Запуск целевых просветительских программ в школах и соцсетях, разъясняющих разницу между «просрочкой» и «истекающим сроком», позиционирующих разумное потребление как норму.

3. В технологической сфере (опыт Японии)

Развитие или интеграция существующих цифровых решений. Это может быть модуль в региональных приложениях или специализированное приложение-агрегатор. Оно должно позволять магазину в несколько кликов сообщить об излишках, а социальной организации – забронировать их и построить маршрут вывоза [7].

Пилотный вариант «Программы социального фудшеринга». Реализация указанных направлений решения имеющихся проблем возможна в рамках специальной программы фудшеринга. Ее ключевая инновационность заключается в попытке институционализации фудшеринга на локальном уровне, что является прямым ответом на диагностируемый в исследовании системный разрыв между общественным запросом на реализацию «горящих» продуктов и отсутствием легальных механизмов для этого.

1. Целевые установки Программы

Создание на территории, подведомственной муниципальной власти, эффективной системы вовлечения продуктов с истекающим сроком годности в социальный и экономический оборот для снижения объемов пищевых отходов и оказания адресной поддержки социально незащищенным категориям граждан.

Задачи:

- разработать и апробировать на практике легальную и безопасную модель взаимодействия между ритейлом, некоммерческими организациями (НКО) и муниципалитетом;
- создать инфраструктурные и технологические условия для оперативного сбора, учета и распределения «горящих» продуктов;
- провести информационно-просветительскую кампанию по дестигматизации потребления продуктов с истекающим сроком годности и формированию культуры рационального использования ресурсов;
- оценить социальный, экономический и экологический эффект пилотного проекта для последующего тиражирования модели на другие административные округа г. Москвы.

2. Этапы реализации Программы

Подготовительный этап

- создание Рабочей группы с участием представителей департаментов торговли и услуг, социальной защиты, а также привлеченных экспертов от ритейла (X5 Group, «Магнит», «ВкусВилл»), благотворительных фондов («Фонд продовольствия «Русь», «Фудшеринг.ру») и общественных организаций;

- разработка и утверждение ключевых регламентов: «Положения о Координационном центре», «Типового трехстороннего соглашения о передаче продуктов», «Правил работы цифровой платформы»;

- выявление и подготовка помещений для организации Социального распределительного хаба (СРХ) на базе неиспользуемого муниципального имущества (например, складские площади).

Организационно-инфраструктурный этап

- формирование штата Координационного центра и СРХ;

- оснащение СРХ необходимым холодильным и складским оборудованием;

- разработка и запуск тестовой версии цифровой платформы (веб-портал и мобильное приложение «Муниципальный фудшеринг»);

- Проведение установочных совещаний с потенциальными участниками из числа торговых сетей и НКО, заключение первых соглашений.

Этап практической реализации

- запуск регулярной работы системы: прием заявок от ритейла, планирование логистики, распределение продуктов через СРХ между партнерскими НКО и социальными учреждениями.

- мониторинг и оперативная корректировка процессов;

- старт информационной кампании (размещение материалов в соцсетях, проведение уроков в школах, публикации в местных СМИ).

Аналитический и тиражирующий этап

- подведение итогов пилотного проекта, оценка достижения ключевых показателей эффективности (KPI), показатели представлены в табл. 3;

- подготовка итогового отчета и методических рекомендаций для тиражирования модели;

- презентация результатов на отраслевых площадках, таких как международная выставка «ВэйстТэк».

Организационная структура управления Программой

Управление Программой осуществляется через созданную трехзвенную структуру:

1. Рабочая группа – стратегический орган, отвечающий за общее руководство, утверждение регламентов и разрешение межведомственных вопросов.

2. Муниципальный Координационный центр (МКЦ) – исполнительный орган, «единое окно» для всех участников. Функции МКЦ:

- актуализация реестра участников (ритейл, НКО, волонтеры);

- прием и обработка заявок на передачу/получение продуктов через цифровую платформу;

- планирование ежедневных маршрутов поставок;

- ведение документации и отчетности.

3. Социальный распределительный хаб (СРХ) – логистическое ядро системы. Функции СРХ:

- прием, краткосрочное хранение (в условиях, гарантирующих безопасность) и сортировка поступающих от ритейла продуктов;

- комплектация заказов для получателей (НКО, приюты, центры соцобслуживания);

- организация выдачи продуктов или их передача волонтерским службам доставки.

Логистическая и технологическая платформа

Основой для оперативного взаимодействия станет специализированная цифровая платформа «Муниципальный фудшеринг», разработка которой может быть поручена подрядчику или выполнена силами городских IT-ресурсов по аналогии с другими государственными сервисами. Платформа включает:

- личный кабинет для ритейла: возможность в режиме реального времени размещать информацию об излишках с указанием номенклатуры, количества, точного срока годности и адреса магазина;

- личный кабинет для НКО: просмотр доступных продуктов, бронирование, формирование заявок, доступ к графику заборов;

- административный модуль для МКЦ: дашборд с визуализацией всех процессов, инструменты для автоматического построения оптимальных маршрутов для транспорта, аналитическая отчетность;

- мобильное приложение для волонтеров: прием заданий на доставку, навигация.

Логистика обеспечивается как силами партнерских НКО, так и с привлечением субсидируемого муниципального или коммерческого транспорта, специализирующегося на перевозке пищевых продуктов.

Работа с участниками и просвещение

Для ритейла:

- гарантия юридической безопасности через типовое соглашение, разграничивающее ответственность после акта передачи;

- публичное признание и награждение наиболее активных участников Программы.

Для населения и получателей:

- серия просветительских мероприятий «Еда без потерь»: разъяснение разницы между «сроком годности» и «сроком хранения», мастер-классы по планированию покупок;

- интеграция темы сокращения пищевых отходов в образовательные программы школ округа.

Подобные программы могут стать практическим механизмом преодоления правовой неопределенности. Разрабатываемое типовое трехстороннее соглашение, являясь локальным правовым актом и не отменяя федеральных норм, создает безопасный коридор для их исполнения. Взяв на себя роль гаранта и координатора, муниципалитет де-факто страхует ритейл от наиболее острых рисков, связанных с передачей продукции, смещая фокус с контроля на созидательное партнерство.

Программа также решает критическую инфраструктурную проблему. Создание муниципального социального распределительного хаба – это прямое заимствование успешного элемента германской и американской моделей. Хаб становится физическим узлом, которого не хватает разрозненным инициативам бизнеса и НКО. Он аккумулирует мелкие потоки от отдельных магазинов, делая их обработку экономически и логистически целесообразной.

Предлагаемая в Программе цифровая платформа выступает не просто как IT-инструмент, а как новый институт координации, аналогичный японским системам. Она формализует и делает прозрачными процессы, которые сегодня часто ведутся в полулегальном режиме через чаты и личные связи. Это снижает транзакционные издержки для всех участников и создает основу для системного сбора данных, мониторинга и анализа.

Важно отметить, что программа не решает макроэкономические проблемы, такие как, например, налогообложение безвозмездной передачи. Однако она,

Таблица 3

Ожидаемые результаты и показатели эффективности (KPI)

№	Наименование показателя	Целевое значение (на период реализации)
1.	Количество торговых сетей-участников	не менее 5
2.	Количество тонн продуктов, перераспределенных за период	не менее 50
3.	Количество социально ориентированных НКО, вовлеченных в программу	не менее 10
4.	Количество благополучателей (через НКО и соцучреждения)	не менее 5 000 человек
5.	Снижение расходов округа на транспортировку и захоронение органических отходов	оценка по итогам пилота
6.	Уровень информированности населения округа о программе (по результатам опроса)	не менее 40%

*Источник: составлено авторами

демонстрируя системный социальный и экологический эффект, создает весомый кейс для последующего лоббирования федеральных налоговых льгот. Таким образом, программа выполняет роль не только практического, но и политического инструмента, доказывающего жизнеспособность новой модели.

Реализация подобных программ позволит не только достичь конкретных социальных и экологических целей, но и создать работающий прецедент. Его успех будет измеряться не только тоннами спасенных продуктов, но и готовностью других муниципалитетов перенять отработанную модель, совершив тем самым ключевой шаг от культуры запрета к культуре разумного управления ресурсами.

Заключение

Проведенное исследование позволяет сделать ряд выводов, имеющих как теоретическое, так и практическое значение для развития муниципальной политики в сфере обращения с продуктами с истекающим сроком годности.

Во-первых, международный опыт демонстрирует многообразие эффективных моделей вовлечения местных властей, каждая из которых адаптирована к национальному контексту. Японская модель системного государственно-частного партнерства, американский подход нормативного регулирования и инфраструктурного строительства и германская практика поддержки социального предпринимательства доказывают, что активная и целенаправленная роль муниципалитета является ключевым условием для создания устойчивой экосистемы, преобразующей пищевые отходы в социальный и экологический ресурс.

Во-вторых, анализ российской действительности выявляет глубокий системный разрыв между общественным запросом на подобные программы и существующей практикой. Преобладание репрессивно-контрольной модели взаимодействия власти и ритейла, подкрепленное комплексом правовых (налоговых и ответственностных) и инфраструктурных барьеров, блокирует развитие цивилизованных механизмов фудшеринга. Позитивные инициативы, существующие в виде частных практик ритейла или деятельности НКО, остаются маргинальными, не способными оказать существенное влияние на ситуацию в масштабах города или региона.

В-третьих, преодоление этих барьеров требует не механического копирования зарубежных образцов, а разработки адаптивной гибридной модели. Основой для ее построения может стать смена парадигмы муниципального управления: переход от функции контролера к роли координатора, интегратора и гаранта процессов. Практическими шагами должны стать пилотные проекты в крупнейших городских агломерациях (Москва, Санкт-Петербург, Казань), направленные на апробацию локальных нормативных актов, создание логистических хабов и запуск цифровых платформ взаимодействия. Параллельно необходима активная просветительская работа по дестигматизации «горящих» продуктов и консолидированное лоббирование на федеральном уровне изменений в налоговом и потребительском законодательстве, которые сделают благотворительную передачу продуктов экономически целесообразной и юридически безопасной.

Таким образом, формирование эффективной муниципальной стратегии работы с продуктами с истекающим сроком годности представляет собой комплексную задачу, требующую политической воли, межсекторного партнерства и системного подхода. Ее решение способно не только снизить экологическую нагрузку и оказать адресную социальную помощь, но и укрепить доверие между властью, бизнесом и обществом, создав новую модель ответственного управления городскими ресурсами.

Список источников:

1. Азоев Г.Л., Окольнишникова И.Ю., Старостин В.С. Маркетинг: модели, технологии, инструменты. Под ред. Г.Л. Азоева. – СПб.: Питер, 2024. – 544 с.
2. Годовой отчет 2022. Благотворительный фонд «Фонд продовольствия «Русь»». М., 2023. – 48 с.
3. Козлова Е.Р. Социокультурные аспекты потребления продуктов с истекающим сроком годности. М.: ИС РАН, 2020. – 67 с.
4. Кондусова А.С. Правовые аспекты фудшеринга // Шаг в науку. №1. 2023. – С.69-72.
5. Курбатова А.И., Савенкова Е.В. Экономика замкнутого цикла и устойчивое управление отходами. М.: Юрайт, 2024. – 193 с.
6. Лебедев К.А. Местное нормотворчество как инструмент решения социальных проблем: монография. Казань: КФУ, 2023. – 200 с.
7. Лобкова Е.В., Смолина Е.Г. Цифровизация муниципалитетов: тренды и ограничения: научное издание // «Цифровая экономика», № 5, 2023. С.57-67.
8. Райс Э., Траут Дж. Позиционирование: битва за умы/ Пер. с англ. В.Н. Егорова. СПб.:тер, 2024. – 320 с.
9. Субракова Л.К. Экономика обращения с пищевыми отходами в России// Вестник ВГУ. Серия: Экономика и управление. №1. 2021. С.37-48.
10. Municipal Ordinances on Organic Waste Diversion: A Case Study of Austin, Texas. New-York: Columbia University Press, 2021. – 210 p.
11. Soziale Innovation und Lebensmittelrettung: Das Beispiel "The Good Food". Berlin: Springer VS, 2020. – 180 p.
12. The Economics of Food Waste Reduction: Consumer Behavior and Policy Implications. Washigton: World Bank Publications, 2023. – 250 p.

References:

1. Azoev G.L., Okolnishnikova I.Yu., Starostin V.S. Marketing: Models, Technologies, and Tools. Edited by G.L. Azoev. – St. Petersburg: Peter, 2024. – 544 p.
2. Annual Report 2022. Charitable Foundation "Food Foundation "Rus"". Moscow, 2023. – 48 p.
3. Kozlova, E.R. Sociocultural Aspects of Consuming Products with Expiring Shelf Life. Moscow: IS RAS, 2020. - 67 p.
4. Kondusova A.S. Legal Aspects of Foodsharing // Step into Science, No. 1, 2023. – Pp. 69-72.
5. Kurbatova A.I., Savenkova E.V. Circular Economy and Sustainable Waste Management. Moscow: Yurayt, 2024. – 193 p.
6. Lebedev K.A. Local Norm-Setting as a Tool for Solving Social Problems: A Monograph. Kazan: KFU, 2023. – 200 p.
7. Lobkova E.V., Smolina E.G. Digitalization of Municipalities: Trends and Restrictions: Scientific Publication // Digital Economy, No. S5, 2023. – pp. 57-67.
8. Rice E., Trout J. Positioning: The Battle for the Mind/ Translated from English by V.N. Egorov. St. Petersburg: ter, 2024. – 320 p.
9. Subrakova L.K. The Economics of Food Waste Management in Russia// Vestnik VGU. Series: Economics and Management, (1), 2021. – P.37-48.
10. Municipal Ordinances on Organic Waste Diversion: A Case Study of Austin, Texas. New-York: Columbia University Press, 2021. – 210 p.
11. Soziale Innovation und Lebensmittelrettung: Das Beispiel "The Good Food". Berlin: Springer VS, 2020. – 180 p.
12. The Economics of Food Waste Reduction: Consumer Behavior and Policy Implications. Washigton: World Bank Publications, 2023. – 250 p.

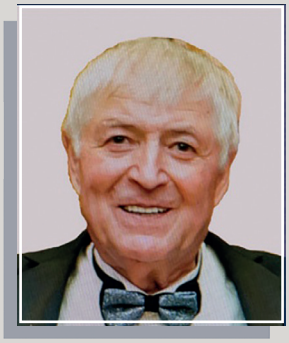
Статья поступила в редакцию 18.01.2026; принята к публикации 15.02.2026

Научный информационно-аналитический журнал
МУНИЦИПАЛЬНАЯ АКАДЕМИЯ

УДК 338.012
DOI: 10.52176/2304831X_2026_01_111
EDN: https://elibrary.ru/mgteek

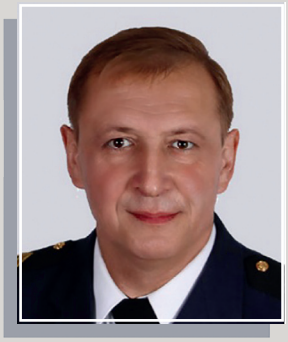
Компаративный анализ развития строительной отрасли России: 1991—1995 vs 2021—2024

Comparative Analysis of the Development of the Russian Construction Industry: 1991—1995 vs. 2021—2024



Анатолий Николаевич Асаул
Санкт-Петербургский архитектурно-строительный университет, доктор экономических наук, профессор-консультант, заслуженный строитель РФ, заслуженный деятель науки РФ, WoS ResearcherID: G-2798-2018, ScopusAuthorID: 57214285374, ORCID: 0000-0002-7415-4737, SPIN-код: 1833-9677, AuthorID: 263312.
190005, Россия, Санкт-Петербург, 2-я Красноармейская улица, дом 4.
e-mail: asaul@yandex.ru

Anatoly N. Asaul
St. Petersburg University of Architecture and Civil Engineering, Doctor of Economic Sciences, Consulting Professor, Honored Builder of the Russian Federation, Honored Scientist of the Russian Federation, WoS ResearcherID: G-2798-2018, Scopus AuthorID: 57214285374, ORCID: 0000-0002-7415-4737, SPIN Code: 1833-9677, AuthorID: 263312.
190005, Russia, St. Petersburg, 2nd Krasnoarmeyskaya Street, Building 4.
e-mail: asaul@yandex.ru



Максим Анатольевич Асаул
Государственный университет морского и речного флота имени адмирала С.О. Макарова, профессор кафедры экономики и технологий бизнес-менеджмента на водном транспорте, доктор экономических наук, профессор, ORCID: 0000-0003-3040-5765, Web of Sc: AAC-7877-2020, SCOPUS: 57209097491, SPIN-код: 2057-2252, AuthorID: 263314.
198035, Россия, Санкт-Петербург, улица Двинская, 5/7.
e-mail: asaul-m-a@mail.ru

Maxim A. Asaul
Admiral Makarov State University of Maritime and Inland Shipping, Professor of the Department of Economics and Technology of Business Management in Water Transport, Doctor of Economics, Professor ORCID: 0000-0003-3040-5765, Web of Science: AAC-7877-2020, SCOPUS: 57209097491, SPIN Code: 2057-2252, AuthorID: 263314
190005, Russia, Saint Petersburg, Dvinskaya Street, 5/7.
e-mail: asaul-m-a@mail.ru

© Асаул А.Н., Асаул М.А., Асаул И.Н., 2026



Иван Николаевич Асаул
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, магистрант кафедры финансовый контроль и казначейское дело, 125167, г. Москва, Ленинградский пр-т, 49/
e-mail: ivanas220@mail.ru

Ivan Nikolaevich Asaul
Financial University under the Government of the Russian Federation, Master's Student of the Department of Financial Control and Treasury Affairs, 125167, Moscow, Leningradsky Ave., 49.
e-mail: ivanas220@mail.ru

Аннотация.
На основе сопоставления данных и показателей делаются выводы о характере изменений в инвестиционно-строительной сфере России за последние три десятилетия. В первой части статьи проанализированы трансформационные изменения начала 1990-х годов – время резкого спада производства, приватизации строительных организаций и становления рыночных отношений в отрасли. Во второй части представлена оценка текущего состояния инвестиционно-строительной сферы (2021–2024), отражающая устойчивый рост жилищного строительства, реализацию программ импортозамещения и участие государства в инфраструктурных проектах. Проведено сравнение ключевых индикаторов двух периодов (структура затрат, мощности, формы собственности, качество продукции, занятость и др.), что позволило выявить как позитивные сдвиги, так и сохраняющиеся проблемы отрасли.

Ключевые слова.
Сравнительный анализ, макроэкономические перемены, государственная политика, инвестиционно-строительная сфера, технологический суверенитет, жилые и инфраструктурные объекты, эффективность.

Abstract.
This article provides a comparative analysis of the Russian investment and construction sector by contrasting two pivotal periods: the era of radical transformation from 1991 to 1995 and the current development phase from 2021 to 2024. The first part of the study delves into the transformational shifts of the early 1990s, a time marked by a sharp decline in production, the widespread privatization of construction companies, and the establishment of market-based relations within the industry. The second part presents a thorough assessment of the sector's contemporary state (2021–2024), which is characterized by sustained growth in residential construction, the active implementation of import substitution programs, and significant state involvement in large-scale infrastructure projects. By comparing key indicators from both periods–including cost structures, production capacities, forms of ownership, output quality, and employment figures–the analysis identifies both the positive advancements and the persistent challenges that continue to shape the industry's trajectory.

Keywords.
Comparative analysis, macroeconomic changes, public policy, investment and construction sphere, technological sovereignty, residential and infrastructure facilities, efficiency.

Введение

Инвестиционно-строительная сфера (ИСС) является одной из ключевых сфер отечественной экономики, чувствительно реагируя на макроэкономические перемены и государственную политику. В постсоветской России развитие строительства прошло через глубокую трансформацию: от кризиса 1991–1995 гг. – периода экономической дестабилизации и распада плановой системы – до современного этапа 2021–2024 гг., характеризующегося восстановлением роста, политикой импортозамещения и региональной диверсификацией. В исследовании приведён сравнительный анализ этих двух периодов по основным показателям и факторам развития. Рассматриваются объемы инвестиций и источники финансирования, изменение структуры собственности и занятости, технологические сдвиги в производстве строительных материалов, региональные особенности ИСС, а также динамика ввода жилья и промышленных объектов.

Актуальность темы исследования заключается в необходимости сбалансированной государственной политики: в 90-е ее отсутствие привело к хаосу и развалу, а в 2020-е грамотно примененные меры (нацпроекты, ипотечные программы, импортозамещение и зарубежный опыт развития инвестиционно-строительной деятельности) позволили избежать повторения

экстремальных потрясений даже под воздействием кризисов.

Цель – исследовать несопоставимые по масштабам и эффективности этапы развития инвестиционно-строительной деятельности: первый – распад и выживание, второй – рост и модернизация, и показать, что, учтя уроки 90-х, современная Россия сумела избежать повторения экстремальных потрясений.

Объект исследования – инвестиционно-строительная сфера, предмет: ключевые показатели ее развития. Для достижения цели решаются следующие задачи:

1) исследуются трансформационные изменения 1991-1995г.: экологическая дестабилизация и спад производства; распад централизованной системы и приватизация организаций; сокращение производственных мощностей и занятости; структура инвестиций и изменения приоритетов; качество и организация строительства в переходный период;

2) исследования современного этапа (2021-2024): объемы и источники инвестиций; региональная структура инвестиционно-строительной деятельности и специализация; импортозамещение и технологический суверенитет; участие частного и государственного секторов; строительные материалы и технологии; ввод жилья и производственных объектов;

3) сравнительный анализ ключевых показателей: объемы строительства и производственные мощности; структура затрат и себестоимость строительства; качество продукции и контроль; уровень занятости и кадровый потенциал; показатели эффективности.

Методы исследования

Методологическая основа исследования: современная диалектическая философия, экономическая теория, академические принципы и методы исследования социально-экономических процессов. Основные методы: системный подход и анализ отечественных и зарубежных научных трудов по проблеме исследования: сравнение, сопоставление и обобщение. Информационная база: результаты исследований научной школы «Методологические проблемы эффективности региональных ИСК как самоорганизующейся и самоуправляемой системы», отечественные и зарубежные публикации по инвестиционно-строительной деятельности.

Основная часть

1. Трансформационные изменения 1991–1995 гг.

1.1 Экономическая дестабилизация и спад строительства

Период 1991–1995 гг., ознаменовавшийся для строительного комплекса России беспрецедентным экономическим кризисом, глубоко и исчерпывающе исследовал А. Н. Асаул [13]. Распад СССР и переход к рыночным отношениям привели к резкому сокращению финансирования строительства и инвестиционной активности. В условиях гиперинфляции и общего спада производства объем капиталовложений в строительстве стремительно уменьшился. По данным Госкомстата, в 1995 г., приведенных в монографии [13], объем капитальных вложений (в сопоставимых ценах) составил лишь 36,2% от уровня 1991 г., то есть сократился практически в 2,8 раза. Среднегодовой объем инвестиций в строительство в 1991–1995 гг. был на 56% ниже, чем в 1990 г., а в самом 1995 г. инвестиции упали еще на 13% по сравнению с 1994 г. Одновременно продолжалось падение промышленного производства и спроса на строительные работы – к 1995 г. промышленное производство в России сократилось на 61% относительно уровня 1991 г.

Спад особенно остро отразился на жилищном строительстве. Каждый год в первой половине 1990-х вводилось все меньше жилья: уже к 1995 году объем ввода жилья сократился вдвое по сравнению с началом десятилетия[1]. По оценкам демографических институтов РАН, именно строительство и промышленность понесли наибольшие потери в 90-е годы, отмечается в диссертации на соискание учёной степени доктора экономических наук, А. Н. Асаула [5]. В советской экономике жилищное строительство финансировалось преимущественно государством, и более половины жилья возводилось государственными предприятиями. С распадом СССР этот механизм рухнул – государственное финансирование практически исчезло, а частный сектор еще не успел окреп-

[1] Фатхулина Г. Что ждёт жилищный рынок России: эксперты о том, как строители выживали в 90-е и как они поднялись в нулевые // Sntat.ru (Татарстан). URL: https://sntat.ru/news (дата обращения 05.02.2026)

нуть. Из-за отсутствия платежеспособного спроса населения, резко обнищавшее на фоне гиперинфляции, коммерческие застройщики в начале 90-х строили крайне мало. Ипотечного кредитования в стране не существовало, поэтому граждане не имели доступных финансовых инструментов для покупки жилья, что дополнительно подавляло спрос.

Общий объем строительно-монтажных работ (СМР) также сократился более чем наполовину. Если в 1991 году объем подрядных СМР (в сметных ценах 1991 г.) составлял около 99,6 млрд руб., то к 1994 году он упал до 52,2 млрд руб., то есть примерно до 52% от уровня 1991 г. В 1995 г. наблюдалось дальнейшее снижение: подрядных работ выполнено на сумму около 45 млрд руб. (в ценах 1991 г.), что составило лишь 87% от уровня предыдущего 1994 года. Таким образом, к середине 90-х объем СМР стабилизировался на уровне менее половины от позднесоветского, отражая глубокий кризис отрасли.

1.2 Распад централизованной системы и приватизация организаций

Ранее, в командно-административной экономике СССР, строительный комплекс представлял собой монолитную систему, управляемую из центра. Министерства и главки распределяли ресурсы, планы и строительные площадки. С началом рыночных реформ эта централизованная структура была демонтирована. В результате приватизации к 1995 году из единого стройкомплекса остались сотни разрозненных предприятий – от бывших трестов до мелких кооперативов и подрядных бригад. После приватизации "из одного монолитного комплекса, управляемого из центра, осталось множество разрозненных больших и малых строительных организаций", которые вынуждены работать автономно и координироваться на рыночных, договорных началах. У новых строительных организаций не стало общих плановых органов и вертикальной иерархии – взаимодействие между участниками отрасли перешло на горизонтальный уровень, через подряды и субподряды [5].

Форма собственности предприятий изменилась кардинально. Если в начале 1991 г. государственные организации выполняли около 56% объема всех СМР, то уже в 1992 г. их доля резко уменьшилась – примерно до 30%. Этот сдвиг означает массовое перераспределение рынка в пользу негосударственных структур: предприятия переходили в аренду, акционировались, возникали кооперативы и частные подрядные организации. Фактически за 1991–1992 гг. произошла "ломка" монополии государственных строительных трестов и главков. К 1995 г. большинство активных организаций имели частную, акционерную или смешанную форму собственности, тогда как доля прямого госсектора существенно снизилась. Тем не менее, государство оставалось собственником некоторых ключевых предприятий, особенно в инфраструктуре и производстве стройматериалов, но их вклад в общий объем работ уменьшился.

Одновременно произошел бум малого предпринимательства в строительстве. В начале 90-х годов количество малых предприятий в экономике РФ росло взрывными темпами – только за 1991–1994 гг. их число увеличилось в 4 раза. В строительной сфере возникали тысячи новых частных предприятий, кооперативов, арендных коллективов, реализовывавшие небольшие подряды, ремонтные работы, мелкое строительство. Однако к 1994–1995 гг. темпы роста числа малых предприятий снизились (в 1994 г. прирост лишь ~6,5% против 54% годом ранее), что отражало насыщение рынка и усложнение экономических условий. Многие из созданных в 1992–1993 гг. организаций не смогли выжить в условиях кризиса неплатежей и спада инвестиций. Тем не менее, структура отрасли существенно изменилась: вместо нескольких сотен крупных государственных трестов стало множество участников, среди которых доминировали негосударственные компании малого и среднего масштаба.

1.3 Сокращение производственных мощностей и занятости

Вслед за снижением объемов СМР, в отрасли резко упала загрузка производственных мощностей. Многие строительные площадки заморожены, объекты законсервированы. Число строек, одновременно находящихся в стадии строительства, сократилось в разы. Если в 1990 г. в стране насчитывалось 41,5 тысячи строек и возводилось около 365 тысяч объектов, то к 1995 г. эти показатели снизились до 39,4 тысячи строек и лишь ~219 тысяч объектов. То есть количество строящихся зданий и сооружений сократилось примерно на

40%. На одну стройку и один строительный трест в 80-е годы приходилось в среднем 8–9 объектов, тогда как к 1995 г. этот показатель упал до 2–3 объектов, что свидетельствует о массовом свертывании проектов. Значительная часть производственных фондов (строительная техника, заводы ЖБИ, домостроительные комбинаты) оказалась недозагруженной или вовсе простаивала ввиду отсутствия госзаказов и финансирования. Содержание неработающих и устаревших основных фондов ложилось тяжелым бременем на баланс приватизированных предприятий, которые не имели средств ни на модернизацию, ни даже на поддержание инфраструктуры в работоспособном состоянии [10].

Кризис ударил и по трудовым ресурсам стройкомплекса. Из-за сокращения объемов работ значительная часть работников была уволена или покинула отрасль. Особенно уменьшилась численность квалифицированных кадров в секторе промышленно-гражданского строительства: многие инженеры, механизаторы, монтажники вынужденно переходили в торговлю или другие виды экономической деятельности либо уходили в вынужденные простои. Например, отмечалось сокращение числа занятых на монтаже металлических и железобетонных конструкций, строительстве мостов, тоннелей и т.д., поскольку эти виды работ почти остановились. Массовые увольнения в подрядных организациях фиксировались уже в 1992 г. – только за этот год в строительных управлениях сокращено около 6,7 тыс. сотрудников (0,2% среднесписочной численности) как избыточных. В последующие годы увольнения продолжились. Общее количество занятых в строительстве России в середине 90-х сократилось вдвое по сравнению с поздним СССР (когда в отрасли работало около 5–6 млн человек). Уровень безработицы среди строителей резко вырос, а оставшиеся работники зачастую трудились неполный рабочий день или уходили в неоплачиваемые отпуска [8].

Стоит отметить, что структура занятости внутри отрасли начала смещаться. В диссертации А. Н. Асаул [5] отмечает: доля рабочих, непосредственно занятых на строительно-монтажных работах, в общем персонале строительно-монтажных организаций даже несколько повысилась к 1995 г. по сравнению с 1991 г. Это можно объяснить тем, что административно-управленческий аппарат был сокращен сильнее, а оставшиеся организации старались сохранить производственный персонал. Тем не менее, квалификационный уровень кадров снизился: многие опытные специалисты пенсионного и предпенсионного возраста покинули стройки, а приток молодежи замедлился из-за непрестижности отрасли и низкой оплаты труда в кризисные годы [14].

1.4 Структура инвестиций и изменение приоритетов

В условиях рыночных потрясений начала 90-х государство пыталось сохранить финансирование наиболее социально значимых объектов, даже в ущерб производственным. Хотя общий объем инвестиций в строительстве упал, изменилась и структура капитальных вложений по направлениям, доля инвестиций в непроизводственную сферу (жилищно-гражданское строительство, объекты соцкультбыта) возросла: с ~31% всех капвложений в 1991 г. до 44% в 1994–1995 гг. То есть почти половина остающихся инвестиций направлялась на жилье, объекты здравоохранения, образования и т.п., несмотря на урезание общих объемов. Для сравнения, доля капвложений в производственные объекты снизилась: в 1991 г. на промышленное и инфраструктурное строительство приходилось ~47% подрядных работ, а к 1995 г. – лишь 39%. Особенно катастрофически сократились инвестиции в агропромышленный комплекс – рассказывает генеральный директор Проектно-строительного объединения «Леноблагрострой» (до 2000 года) заслуженный строитель РФ А. Н. Асаул, доля строительных работ на объектах АПК рухнула с 24% в 1991 г. до едва 4% в 1995 г., отражая почти полное прекращение проектов в сельском хозяйстве. Приоритетом же стало жилищное строительство: несмотря на общее падение, именно жилищный сектор поддерживал отрасль. В 1995 г. на жилищное строительство направлено 64,8 трлн рублей капитальных вложений, что составляло примерно 26% всех инвестиций. Такая пропорция соответствовала уровням развитых стран, однако абсолютные объемы были крайне малы (в реальном выражении жилищные инвестиции в 1995 г. были почти на 90% ниже, чем в 1990 г.). Тем не менее, даже в труднейших условиях 90-х годов доля жилья в инвестициях не па-

дала – напротив, относительное значение социальной сферы выросло [9].

Себестоимость строительства и структура затрат в тот период претерпели значительные изменения под влиянием инфляции и перехода к рыночным ценам. В условиях свободного ценообразования резко возросла доля затрат на материалы и оборудование (цены на стройматериалы отпущены, многие из них дефицитны). Затраты на оплату труда, наоборот, обесценились в реальном выражении из-за отставания роста зарплат от инфляции. Многие строительные организации работали с минимальной рентабельностью или в убыток, поскольку рост издержек (материалы, топливо) опережал возможное повышение смет [7; 33; 32]. Рентабельность строительных организаций в 1995 г. составляла в среднем около 21–22%, причём частные фирмы показывали несколько более высокий уровень прибыли (до 25%), чем государственные (около 19%). Однако эти цифры во многом отражали бухгалтерскую прибыль, полученную за счёт обесценения рубля; реальная же доходность строительства оставалась низкой, а значительная часть предприятий была убыточной. Так, доля убыточных предприятий в промышленности строительных материалов к середине 90-х превышала 27%. Строительные организации, чтобы выжить, вынужденно сокращали издержки, в том числе переходили на более дешевые материалы, удешевляли проекты, оптимизировали штаты. Одновременно распространилась практика выполнения непрофильных работ: многие строительные организации, не имея достаточного портфеля заказов, занимались сторонней деятельностью – автотранспортными услугами, торговлей стройматериалами, сдачей техники в аренду и пр.. Доля таких «нестроительных» услуг в обороте строительных организаций достигала 10–12%, что несколько смягчало их финансовое положение, но отвлекало ресурсы от основного производства [23; 12; 27].

1.5 Качество и организация строительства в переходный период

Резкое ослабление государственного контроля и финансовый хаос негативно сказались на качестве и организованности строительства в 1991–1995 гг. В советские годы существовала жесткая система нормативов и планирования: строительство новых кварталов сопровождалось прокладкой дорог, инженерных сетей, возведением поликлиник, школ – комплексная застройка гарантировала минимально необходимую инфраструктуру. Одним из главных достоинств советской системы была продуманность размещения объектов, исключавшая появление жилья «в чистом поле» без коммуникаций. Однако в первой половине 90-х эта планировочная дисциплина рухнула. Строили хаотично, часто точечно, без учета градостроительных требований. Почти некому стало контролировать соответствие проектов генеральным планам городов – государственные органы сами проходили реорганизацию, а новая нормативная база еще не сложилась [1]. Как отмечает основатель и лидер научной школы «Методологические проблемы эффективности региональных инвестиционно-строительных комплексов как самоорганизующейся и самоуправляемой системы» (основанной в 1998) доктор экономических наук, профессор А. Н. Асаул, в те годы были заложены проблемы, которые города «расхлебывают» до сих пор. Например, в Ленинградской области в переходный период стихийно нарезали под индивидуальную застройку земельные участки, однако сопутствующее обустройство дорог и коммуникаций не было выполнено из-за банкротства ответственных госпредприятий. В итоге вокруг Санкт-Петербурга появились целые поселки без достаточной инфраструктуры, с нарушениями градостроительных норм (отсутствие необходимых разрывов, «красных линий», социальных объектов).

Серьезной проблемой стали массовые недострои – огромное число объектов, строительство которых остановилось на разных стадиях готовности из-за разрыва финансирования. По оценкам, к концу 90-х годов по России насчитывались десятки тысяч «замороженных» строек – от жилых домов до заводских корпусов. Эти недостроенные объекты портили города и требовали либо консервации, либо дополнительных вложений для завершения, которые в 90-е были неподъемны. Качество строительства на тех объектах, которые все же возводились, часто страдало: дефицит средств вынуждал экономить на материалах, применялись устаревшие технологии, из-за инфляции подрядчики иногда сокращали объемы работ по сравнению с

проектом. Контроль качества со стороны технического надзора был ослаблен, что приводило к появлению проблемных домов, недоделок. Тем не менее, следует отметить, что объем строительства в эти годы был настолько мал, что случаи аварий или катастроф по вине строителей были единичны – скорее, сказывался недостаток строительства как такового, чем снижение среднего качества.

Итак, период 1991–1995 гг. для российской строительной отрасли характеризуется глубокой депрессией: инвестиции и выпуск сократились более чем наполовину, большая часть государственных строек остановлена, произошла разукрупненность и приватизация отрасли. Строительные организации приспосабливались к рыночным условиям – конкурировали за ограниченные заказы, осваивали новые формы хозяйствования [11; 3; 25; 6; 26], старались снизить издержки для выживания. Одновременно закладывались основы новых институтов: появлялось предпринимательство в строительстве [4; 18; 2; 48], разрабатывалась нормативная база (в 1994–1995 гг. приняты первые редакции Градостроительного кодекса РСФСР, законы об инвестиционной деятельности и др.), формировался корпоративный сектор [36; 19; 24; 38] и рынок недвижимости [45; 54; 46; 37]. Полным ходом шла структурная перестройка строительной отрасли [50; 41; 40; 34] и формирование инвестиционного климата в регионах [16; 21; 35; 20]. Этот трудный период стал "школой выживания" для строителей, опыт которой, как покажет время, оказался ценным при последующем подъеме 2000-х годов.

2. Современный этап (2021–2024 гг.): устойчивый рост, импортозамещение и региональная диверсификация

Спустя три десятилетия после начала реформ ИСС России демонстрирует иную картину. Период 2021–2024 гг. – это время относительно устойчивого роста, несмотря на внешнеэкономические ограничения и пандемийные факторы, а также активной структурной политики государства в сфере импортозамещения и развития инфраструктуры. Рассмотрим ключевые характеристики текущего состояния ИСС.

2.1 Объемы и источники инвестиций

В 2021–2024 гг. наблюдается высокий уровень инвестиций в строительство, поддерживаемый как частным сектором, так и государственными программами. Общий объем работ в строительстве в 2023 г. достиг ~15,1 трлн руб., что в сопоставимых ценах на 7,9% превышает уровень 2022 г. Рост продолжился даже в условиях санкционного давления – для сравнения, в 2022 г. прирост составлял 7,5%, а в 2023 г. ускорился до 7,9%. В текущих ценах объем СМР в 2023 г. увеличился на 15,3%, при умеренной строительной инфляции порядка 7%[2]. Таким образом, ИСС демонстрирует восстановительный рост после спада 2014–2016 гг. и кратковременного замедления в 2020 г. (из-за пандемии).

Источники инвестиций в современном строительстве гораздо более диверсифицированы, чем в 90-е годы. Основной вклад в финансирование строительных проектов сейчас вносит частный сектор – средства населения и бизнес-структур. В жилищном строительстве это особенно заметно: по итогам 2022 года свыше 60% введенного жилья обеспечили физические лица, прежде всего граждане, строящие индивидуальные дома[3]. По данным Росстата, из 93,3 млн кв. м жилья, введенного за 11 месяцев 2022 г., около 56 млн кв. м построено населением самостоятельно (индивидуальные жилые дома), тогда как доля крупных застройщиков пришлась на ~40%. Доля ИЖС (индивидуального жилищного строительства) в 2022 г. достигла 62% всего ввода жилья, против 38% у многоквартирных домов. Для сравнения, еще годом ранее (2021 г.) это соотношение было 54% на 46%. Рост роли индивидуальных застройщиков связан с несколькими факторами: желанием населения улучшить жилищные условия (усиленным в период пандемии), господдержкой ИЖС (льготные кредиты, субсидии регионам) и активным кредитованием банками этого сегмента.

В секторе коммерческой недвижимости и инфраструктуры основные инвесторы – крупные частные компании (девелоперы, промышленно-инвестиционные группы) и государственные корпорации, а также бюджеты разных уровней. Например, реализация национальных проек-

[2] Строительство в российских регионах: итоги 2023 года // Аналитический обзор Sherpa Group. URL: https://sherpagroup.ru/analytics/gkvpx45 (дата обращения 05.02.2026)

[3] Хуснуллин заявил о новом историческом рекорде по вводу жилья в России // РБК-Недвижимость. URL: https://realty.rbc.ru/news/6399fd819a794782f29427e0 (дата обращения 05.02.2026).

тов (таких как программа модернизации транспортной инфраструктуры БКАД – «Безопасные качественные дороги») дала импульс росту инфраструктурного строительства в 2021–2023 гг. Значительные инвестиции идут в проекты добывающей промышленности (нефтегазовые объекты, горно-обогатительные комбинаты) – их осуществляют компании с госучастием и частные холдинги. В 2023 г. запуск ряда крупных инвестпроектов в добыче полезных ископаемых (на Дальнем Востоке и др.) заметно увеличил объем СМР в соответствующих регионах.

Роль государства в прямом финансировании ИСС сейчас хотя и значительна, но не доминирующая. Суммарные инфраструктурные расходы бюджетов (федерального и региональных) в 2023 г. составили около 2,9–3 трлн руб. (~1,7% ВВП). Это примерно пятая часть от общих объемов СМР. Региональные бюджеты в 2023 г. увеличили вложения в инфраструктуру лишь на 8,7% (номинально) – почти без роста в реальном выражении. Таким образом, ~80% инвестиций обеспечивается внебюджетными источниками – средствами самих компаний, банковскими кредитами, населением и др. Например, в жилищном секторе важнейшим источником средств выступают ипотечные кредиты. 2020–2021 годы стали рекордными по выдаче ипотеки благодаря сниженной ключевой ставке и программе льготной ипотечной поддержки: ежегодно выдавались жилищные кредиты на сумму свыше 5–6 трлн руб., что существенно подпитывало спрос на новостройки. В 2022–2023 гг. ставки по ипотеке росли вслед за ключевой, но государство продлило программы субсидирования (льготная ипотека под 7% годовых и спецпрограммы для семей, Дальнего Востока и т.д.), благодаря чему ипотека остается важнейшим драйвером инвестиций в жилье. Около 60–70% покупателей квартир сейчас привлекают ипотечное финансирование, тогда как в 90-е этот инструмент отсутствовал вовсе.

Можно констатировать, что в современном периоде финансовая основа строительства гораздо прочнее: ИСС интегрирована в банковскую систему, доступны рыночные инструменты (облигации, кредиты, эскроу-счета для долевого строительства и пр.), доля иностранных инвестиций невелика, но присутствует (до 2022 г. были проекты с участием иностранных девелоперов, сейчас в основном остались партнеры из дружественных стран). Благодаря этому строительство менее зависимо от прямых госрасходов и более – от общего состояния экономики, доходов населения и инвестиционного климата в регионах.

2.2 Региональная структура и специализация

В последние годы заметны процессы региональной диверсификации инвестиционно-строительной активности. Если в 2000-е гг. львиная доля строительства приходилась на столичные регионы (Москва, Московская область, Санкт-Петербург) и сырьевые регионы, то к 2023 г. наблюдается более равномерное распределение роста по стране. Конечно, Москва сохраняет первое место по объемам строительства – в 2023 г. в столице выполнено работ на 1,87 трлн руб., что составляет около 12% общероссийского объема. Между тем второе место неожиданно заняла Республика Татарстан (708 млрд руб. в 2023 г.), потеснив традиционно сильные Московскую область и Ямало-Ненецкий АО. Рост Татарстана обусловлен одновременно масштабными проектами в жилищном строительстве (Казань – один из лидеров по вводу жилья), промышленными инвестициями (нефтехимия, автопром) и инфраструктурными стройками. В то же время, в 2023 г. снизилась активность в Подмосковье и на Ямале – во многом из-за эффекта высокой базы предыдущих лет и приостановки отдельных инвестпроектов (например, в ЯНАО заморозка части работ на новых месторождениях).

В целом, суммарный вклад топ-10 регионов по объему строительства в 2023 г. составил 6,54 трлн руб., или 43,3% общероссийского объема, тогда как годом ранее их доля была 45,7%. То есть концентрация несколько снизилась, а регионы с меньшим рынком наращивают активность. Например, стремительный рост СМР зафиксирован на Дальнем Востоке: в 2023 г. объем работ по Дальневосточному федеральному округу вырос на 19,3%, до 1,44 трлн руб. Драйверы – крупные инвестпроекты вроде развития Восточного полигона (железнодорожная инфраструктура БАМ и Транссиба), строительство газоперерабатывающих заводов (Амурский ГПЗ) и инфраструктура портов. В Сибирском округе, напротив, был спад ~6,8%, в основном

из-за снижения строительства в Иркутской области (сокращение инфраструктурных расходов после завершения ряда объектов) и в Омской области (спад после больших инвестиций 2022 г.).

Традиционно сильные позиции сохраняют столичный регион и крупнейшие города: помимо Москвы и МО, это Санкт-Петербург, Краснодарский край (включая Сочи – центр курортного и инфраструктурного строительства), Татарстан, Башкортостан, Свердловская область. В 2023 г. Санкт-Петербург не упоминается среди лидеров роста, что может говорить о некоторой стабилизации темпов в Северной столице, тогда как другие регионы (например, Свердловская обл., Башкирия) показали прирост свыше 20%.

Каждый регион вносит свой профиль в общую картину специализации:

- Москва и Санкт-Петербург – лидеры по строительству объектов коммерческой недвижимости, офисному и жилому строительству высокого класса, транспортной инфраструктуре (метро, развязки).

- Московская область, Ленинградская область – массовое жилищное строительство (спальные районы, коттеджные поселки), складская и промышленно-логистические объекты недвижимости.

- Сырьевые регионы (Тюменская область, Ханты-Мансийский и Ямало-Ненецкий АО, Саха (Якутия)) – специализируются на промышленных стройках: нефтегазовые объекты, трубы, инфраструктура месторождений. Например, ЯНАО ранее обеспечивал крупные инвестиционно-строительные проекты (ИСП) по сжиженному газу (заводы СПГ) и др.

- Поволжье и Урал (Татарстан, Башкортостан, Свердловская обл.) – сбалансированное развитие: жилье плюс промышленность (нефтехимия, машиностроение), а также социальная инфраструктура. Татарстан, к примеру, строит много жилья (Казань, Набережные Челны), и одновременно инвестирует в промышленные парки и дороги.

- Южный федеральный округ (Краснодарский край, Ростовская обл.) – высокая активность в жилищном строительстве (переток населения на юг, развитие курортной недвижимости), а также сооружение объектов туристической инфраструктуры, агропромышленных комплексов. Краснодарский край стабильно входит в число лидеров по вводу жилья, конкурируя с Москвой и Подмосковьем.

- Дальний Восток – увеличение объемов за счет госпрограмм (Торги по Дальнему Востоку, льготы резидентам ТОСЭР), жилищное строительство в Хабаровске, Владивостоке, но особенно – крупные инфраструктурные и ресурсные проекты, финансируемые федеральным центром (мосты, порты, ГОКи). Рост 2023 г. фокус – развитие городов (программа «Дальневосточный квартал») и стратегических объектов.

Стоит отметить, что государственная политика последних лет стимулирует выравнивание региональной обеспеченности жильем. Национальный проект «Жилье и городская среда» ставит цель довести ежегодный ввод жилья до 120 млн кв. м к 2030 году по всей стране, в том числе за счет вовлечения регионов. В 2021–2022 гг. многие субъекты РФ побили свои исторические рекорды по вводу жилья, выйдя на докризисные уровни 1980-х годов. Например, в 2021 году в России ввели 92,6 млн кв. м жилья, что стало абсолютным рекордом за всю историю (на 13% больше, чем в 2020) [28, с.150]. Этот результат даже превзошел показатели РСФСР конца 1980-х. А в 2024 году планка была поднята еще выше –введено 107,6 млн кв. м. Таким образом, поставленные амбициозные ориентиры по наращиванию жилья во многом выполняются за счет подключения регионов: строят сейчас «везде, но далеко не везде одинаково», как отмечают аналитики. Большую часть прироста дают несколько регионов-миллионников, однако постепенно подтягиваются и средние субъекты.

Региональная специализация проявляется и в типах строительства. Например, в промышленных регионах (Урал, Западная Сибирь) значительную долю занимают промышленные объекты – заводские цеха, установки, энергетические объекты. В аграрных областях Центрального Черноземья, Юга – много строительства хранительных комплексов, сельхозпереработки. В богатых регионах (Москва, Татарстан) активно идут социальные стройки: новые школы, больницы, спортивные объекты по нацпроектам. Региональная диверсификация означает, что ИСС меньше зависит от ситуации в одном-двух центрах – замедление в Москве может компенсироваться

подъемом в других зонах, это повышает устойчивость отечественной ИСС.

2.3 Импортозамещение и технологический суверенитет

Современный этап развития проходит под знаком импортозамещения – стремления уменьшить зависимость от импортных материалов, оборудования и технологий, особенно обострившегося после введения санкций 2014 и 2022 годов. До недавнего времени ИСС опиралась на импорт по ряду направлений, в частности в высокотехнологичных сегментах (строительная техника, лифтовое оборудование, системы «умный дом», отделочные материалы высокого класса, программное обеспечение для проектирования). Например, еще до 2022 года доля импортных комплектующих в строительстве достигала 60%[4] – в эту цифру входят как материалы (специализированные полимеры, отделочные изделия), так и техника (бульдозеры, краны, экскаваторы иностранных марок).

После начала масштабных санкций в 2022 г. ИСС продемонстрировала способность оперативно адаптироваться к новым условиям. Быстрыми темпами началось замещение: уже в 2023 году доля импорта снизилась примерно вдвое (до ~30%), а к концу 2024 г. Минпромторг оценил долю импорта не более 4%. Это стало возможным благодаря нескольким стратегиям:

Увеличение отечественного производства многих позиций. Государство поддержало производство стройматериалов: по данным Министерства промышленности, в 2023 г. объем выпуска строительных материалов в России достиг 2,8 трлн руб., превысив уровень 2022 г. на 2,8%. Фонд развития промышленности выдавал льготные займы предприятиям стройиндустрии (в 2023 г. поддержано 12 проектов на общую сумму 7 млрд руб. для организации выпуска импортозамещающих материалов). Освоены новые продукты – например, в 2025 г. завод «ЗапСибНефтехим» (Тобольск) начал выпуск 9 марок полимеров, ранее не производившихся в РФ, для обеспечения сырьем строителей (пластики, изоляция). Аналогично, налажен выпуск отечественных аналогов лакокрасочных материалов, сухих строительных смесей, утеплителей. В ряде сегментов доля импорта и до санкций была невелика (цемент <5%, кирпич практически 0%, кабели ничтожная доля), но там, где зависимость была высока (например, герметики и клеи – до 50% импорт), сейчас возникают российские аналоги либо закупаются альтернативы из Азии.

Смена внешних поставщиков на альтернативные рынки. Многие зарубежные (европейские, американские) товары заместились поставками из Китая, Турции, Беларуси и других стран. Например, уход с рынка европейских производителей лифтов и эскалаторов компенсировался увеличением ввоза оборудования из Китая. По дорожной и строительной технике: порядка 70% парка спецтехники ранее составляли импортные (преимущественно западные) машины. После 2022 г. западные компании ушли, но китайские производители (XCMG, SANY и др.) стремительно заняли нишу – импорт спецтехники из КНР вырос в 2,2 раза за 10 месяцев 2025 г. Фактически вместо «импортозамещения» в строгом смысле часто происходит «импортопереключение» – зависимость переносится на другие страны. Тем не менее, для ИСС важно, что поставки не прекратились: строительные организации продолжают получать необходимые материалы и оборудование, пусть и из новых источников.

Развитие технологического суверенитета в ПО и нормативах. В сфере проектирования и управления строительством идет переход на отечественное программное обеспечение. Ранее повсеместно использовались зарубежные CAD-системы, BIM-платформы (Autodesk Revit, Tekla и т.п.). Сейчас, после их ухода, внедряются российские аналоги (Renga, Pilot ТИМ и др.), а также открытые решения. Правительство утвердило сроки обязательного применения технологий информационного моделирования (ТИМ) при госзаказе: с 2022–2023 гг. крупные бюджетные стройки должны использовать ТИМ-модели, что стимулирует создание независимой IT-экосистемы. К 2024 г. около 18% компаний ведут строительство с использованием ТИМ – показатель еще невысокий, но растущий. Таким образом, цифровая трансформация

[4] Импортозамещение строительных материалов и технологий: вызовы и перспективы для рынка // Группа «Деловой профиль». URL: https://delprof.ru/press-center/open-analytics/importozameshchenie-stroitelnykh-materialov-i-tekhnologiy-vyzovy-i-perspektivy-dlya-rynka/ (дата обращения 05.02.2026)

ИСС проходит в парадигме *импортонезависимости*.

Каталоги и стандартизация импортозамещения. В 2022 г. Национальное объединение строителей (НОСТРОЙ) создало электронный каталог российских аналогов строительной продукции, помогающий застройщикам подбирать отечественные материалы и оборудование взамен ушедших иностранных. К концу 2022 г. каталог содержал ~1500 позиций, а к 2025 г. – уже более 5000 наименований аналогов. Кроме того, пересматриваются ГОСТы и СНИПы, чтобы устранить привязку к импортным технологиям: например, вводятся стандарты на применение композитной арматуры российского производства, на новые марки цемента и т.п.

Отдельного внимания заслуживает обеспечение строительной техникой. Полностью заместить импортные экскаваторы, бульдозеры и краны мгновенно не удалось – около 40% парка дорожно-строительной техники по-прежнему импортные и содержат зарубежные комплектующие. Правительство наметило планы локализации: к 2030 г. предполагается наладить выпуск до 80% необходимой техники через СП с Китаем, Индией, а также развитие собственных компаний по производству строительной техники. Позитивные примеры: в 2024 г. стартовало серийное производство отечественных башенных кранов на обновленных мощностях Ржевского краностроительного завода Ржев-Кран, развивается производство самосвалов и автобетоносмесителей (АБС, миксеров) на шасси КАМАЗ и Урал, смесительное оборудование от российских производителей (Туймазинский завод автобетоновозов и КОМЗ-Экспорт). Тем не менее, пока в сегменте тяжелого оборудования зависимость сместилась на Китай, и качество некоторых альтернатив ниже западных образцов.

Итогом политики импортозамещения 2021–2024 гг. стало существенное повышение автономности ИСС: строительство меньше подвержено перебоям поставок, многие критически важные материалы (цемент, металл, стекло, базовые отделочные материалы) в достатке производятся внутри страны. В то же время, полная технологическая независимость пока не достигнута – сохраняется дефицит высокоточных станков, высокопрочных композитов, современной техники. Субъекты, осуществляющие инвестиционно-строительную деятельность, ориентируются на внутренний рынок – и по ресурсам, и по спросу – что делает их устойчивее к внешним шокам.

2.4 Участие частного и государственного секторов

В современной структуре ИСС преобладает частный сектор, однако государство играет важную роль как регулятор, заказчик и инвестор в отдельных сегментах. В отличие от начала 90-х, сейчас подавляющее большинство строительных компаний – частные или акционерные общества. Крупнейшие девелоперы жилья (ПИК, ЛСР, «Эталон», ГК ФСК и др.) – частные публичные компании, работающие на рыночных принципах. Многие из них привлекают финансирование через облигации, IPO и пр. Средние и малые подрядчики, выполняющие специальные СМР, тоже находятся в частной собственности. Доля государства напрямую в подрядном строительстве невелика – существуют лишь отдельные государственные унитарные предприятия (ГУПы) или муниципальные стройуправления, но их вклад незначителен. Государственное участие проявляется опосредованно:

- через госкорпорации и компании с госучастием. Например, корпорация ДОМ.РФ занимается девелоперскими проектами (застройка территорий бывших промзон, развитие ИЖС), Росатом строит атомные станции и объекты энергетики, РЖД курирует стройки железных дорог, Газпром инвестирует в газопроводы и т.д. Эти структуры действуют как крупные заказчики строительства.

- Через бюджетные заказы. Федеральный и региональные бюджеты финансируют инфраструктурные объекты – дороги, мосты, больницы, школы, объекты для нацпроектов. Строительно-монтажные работы выполняются обычно на условиях государственного заказа частными подрядчиками, но финансирование идет из бюджета [42]. Например, масштабная программа строительства школ (нацпроект «Образование») предполагает возведение сотен школьных зданий в 2021–2024 гг. за счет бюджета, хотя строят их частные генподрядчики.

- Через механизм государственно-частного партнерства (ГЧП). В последние годы

распространены концессионные соглашения, когда частный инвестор строит объект (например, платную дорогу или метро) и эксплуатирует его, а государство помогает финансированием или гарантирует минимальный доход [39]. Такие модели привлекают внебюджетные средства в ИСС.

В количественном выражении, как отмечалось ранее, частный сектор осуществляет свыше 80% инвестиций в строительство. Ввод жилья более чем на 95% обеспечивается частными застройщиками и населением, тогда как доля государственного жилищного строительства символична (некоторые служебные квартиры, жилье для переселения из аварийного фонда строят по госзаказу, но это реализуют, опять же, частные подрядчики). В производственном строительстве (промышленные объекты) львиная доля тоже приходится на не государственные компании. Государство фокусируется на направлениях, не интересных для субъектов инвестиционно-строительной деятельности из-за низкой окупаемости: транспортная инфраструктура, объекты коммунального хозяйства, социальные учреждения.

Наблюдается тенденция к консолидации ИСС вокруг крупных частных компаний, особенно в жилищном сегменте. Крупнейшие 20 застройщиков РФ строят значительную долю жилья (по некоторым оценкам, около 40% рынка новостроек находится под контролем топ-20 компаний) [51]. Эти компании тесно взаимодействуют с государством: участвуют в госпрограммах (льготная ипотека стимулирует спрос на их жилье), получают поддержку (например, субсидирование ставок по проектному финансированию). В инфраструктурном строительстве есть свои лидеры – крупные подрядчики вроде «Мостотрест», ГК «Стройтрансгаз», «Русская строительная компания» и др., некоторые аффилированы с государственными структурами или крупными госкорпорациями, тем не менее, формально они действуют как коммерческие организации.

Важным отличием от 1990-х является существование разветвленной системы саморегулируемых организаций (СРО) вместо государственного лицензирования. Все строительные организации должны состоять в СРО, устанавливающие стандарты допуска и ответственности. Таким образом, государство передало часть контрольных функций саморегулируемому сообществу, что является чертой рыночной модели ИСС [15; 17; 49; 53].

Частный сектор в современной России показывает способность реализовывать проекты любого масштаба – от индивидуального жилого дома до небоскреба или моста. Однако государство задает стратегические приоритеты: например, национальные цели по вводу жилья, планы развития территорий. Девелоперы ориентируются на эти сигналы. К примеру, объявленная программа реновации жилья (наследие советского фонда) в Москве – гигантский проект, финансируемый городским бюджетом, но выполняемый в партнерстве с частными застройщиками. Аналогично, программа импортозамещения привела к появлению новых частных производств стройматериалов при поддержке правительства.

В итоге, формой взаимодействия государства и частного сектора в 2021–2024 гг. можно назвать партнерство и координацию, в отличие от прямого государственного доминирования советского времени или хаотичного разделения начала 90-х. *Частные компании – основной «двигатель» строительства, государство – «дирижер», направляющий их усилия на социально значимые цели и обеспечивающий стабильность правил осуществления инвестиционно-строительной деятельности.*

2.5 Строительные материалы и технологии

Техническое развитие ИСС в последние годы характеризуется внедрением современных материалов и технологических инноваций. Россия, преодолев стагнацию 90-х, сумела модернизировать значительную часть строительной индустрии, хотя отставание от передовых мировых практик по некоторым параметрам сохраняется.

Производство строительных материалов сегодня не испытывает дефицита по базовым номенклатурам. Страна полностью обеспечивает себя цементом (действуют более 50 цементных заводов, суммарная мощность около 100 млн тонн в год), стеновыми материалами (кирпич, блоки), нерудными материалами. В 2000–2010-е гг. построено несколько современных заводов европейскими концернами (Holcim, Heidelberg), которые сейчас локализованы и продолжают работу под новы-

ми брендами. Доля импорта в таких товарах минимальна. В 2022–2023 гг., несмотря на уход ряда иностранных собственников, производство стройматериалов выросло (+2,8% в 2023 г. по отношению к 2022 г.). В 2024 году тоже наблюдался рост (2%) при замедлении темпов роста объемов строительства. Это свидетельствует о стабильном внутреннем спросе и повышении эффективности производств.

Сегмент высокотехнологичных материалов также развивается: стекло – Россия стала нетто-экспортером листового стекла, открыты новые линии по производству энергоэффективного стекла; керамическая плитка – отечественные фабрики (Kerama Marazzi, Italon и др.) занимают большую часть рынка; санфаянс – локализовано производство; лако-красочные материалы – крупные международные компании (Tikkurila, AkzoNobel) ушли, но их долю заняли российские (например, «Лакра») и китайские продукты. Полимерные материалы и строительная химия (трубы, пленки, утеплители, сухие смеси) – до 2022 г. зависели от импорта, теперь активно запускаются местные аналоги. К примеру, до середины 2022 г. значительная часть строительных полимеров и химии импортировалась из ЕС и США, сейчас поставки идут из дружественных стран, а также увеличен отечественный выпуск (Томскнефтехим, СИБУР расширяют линейки полимеров). Тем не менее, некоторые уникальные материалы (специальные добавки, высокопрочные композиты, современные лифтовые системы) пока приходят из-за рубежа, хотя и другими путями.

В строительных технологиях ключевое направление – цифровизация и индустриализация строительства. Внедрение ТИМ-технологий позволяет создавать цифровые модели зданий и тем самым уменьшать ошибки на стройке. Как уже отмечалось, доля проектов с ТИМ пока невелика (~18% компаний используют ТИМ постоянно), но правительством взят курс на обязательный переход для всех крупных инвестиционно-строительных проектов. С 2022 года введено требование: проектная документация объектов бюджетного финансирования должна создаваться с применением ТИМ. Это стимулирует и всю ИСФ подтягиваться: даже частные застройщики отмечают преимущества ТИМ (меньше переделок, прозрачность для заказчика, удобство управления). Параллельно развивается рынок отечественных ТИМ-платформ, что увязано с темой технологического суверенитета.

Индустриальные методы строительства вновь выходят на первый план. После спада интереса в 1990-е, сейчас вновь востребовано модульное домостроение, панельное строительство – но на качественно новом уровне. Большие домостроительные комбинаты (ДСК), построенные еще в СССР, модернизируются или замещаются новыми предприятиями с современными линиями. Например, в Подмосковье ГК «Самолет» открыла в 2021 г. завод ЖБИ полного цикла под проекты комплексной застройки. Современные панели имеют лучшие теплоизоляционные характеристики, архитекторы избавляются от однообразия серий – все это улучшает качество массового жилья. Кроме того, появились технологии 3D-печати домов на месте: в 2021–2023 гг. в России были реализованы экспериментальные проекты строительства малоэтажных зданий на 3D-принтере (в Ярославле напечатан коттедж, в Москве – административное здание). Пока это штучные примеры, но интерес к ним есть, особенно для быстровозводимого жилья.

Энергосбережение и "зеленое" строительство тоже проникают: вводятся новые стандарты по тепловой защите зданий, распространяется использование возобновляемых источников энергии в зданиях (солнечные панели на кровлях, теплонасосы). Российские девелоперы начали сертифицировать объекты по международным экологическим стандартам BREEAM, LEED (до 2022 г. таких проектов было несколько десятков, сейчас эта тенденция притормозилась из-за санкций, но внутренний аналог системы зеленой сертификации разрабатывается) [22].

В строительной технике определенным новшеством стало широкое внедрение систем мониторинга и управления парком машин (телематические системы, датчики). Крупные подрядчики оснащают технику GPS-трекерами, используют дроны для контроля хода строительства, 3D-сканеры для съемки и т.д. Эти технологии повышают продуктивность и сокращают издержки.

Наконец, нельзя не упомянуть про кадровые технологии: ИС столкнулась с нехваткой квалифицированных рабочих,

поэтому ведется автоматизация. Отчасти проблему дефицита кадров решает привлечение трудовых мигрантов (свыше 1 млн рабочих из стран СНГ ежегодно заняты на стройках РФ). Но долгосрочно акцент делается на повышение производительности труда – использование механизированного труда вместо ручного, обучение персонала современным методам. Например, программы Минстроя по обучению рабочих современным компетенциям (школы мастерства) и конкурсы профмастерства (WorldSkills) стимулируют субъектов, осуществляющих строительство, к технологичности.

Резюмируя, 2021–2024 гг. – это период технологической модернизации строительства в России: развитие собственного производства материалов, широкое применение цифровых инструментов, возвращение к индустриальным методам домостроения, рост энергоэффективности зданий. Всё это качественно отличает современное строительство от состояния 30-летней давности.

2.6 Ввод жилья и производственных объектов

Жилищное строительство – локомотив современной отечественной ИСС. Как уже отмечалось, 2021 год стал рекордным по вводу жилья: 92,6 млн кв. м за год[5], что превысило не только показатели 2000-х, но и лучшие годы СССР. Рост продолжился и в 2022-м, 95 млн кв. м жилья, в 2024г. – новый исторический максимум 107,8 млн кв. м. Для сравнения, в провальном 1995 году ввод жилья едва превышал 30 млн кв. м (вдвое меньше, чем в 1990). Таким образом, нынешний период характеризуется беспрецедентным строительным бумом в жилищном секторе. Это объясняется совокупностью факторов: поддержка спроса через ипотеку, необходимость обновления жилищного фонда, миграция населения в города с высоким строительством (Москва, Краснодар и т.д.), инвестирование сбережений в недвижимость на фоне волатильности иных рынков.

Ввод жилья характеризуется также структурными изменениями. Как отмечалось, резко выросла доля индивидуальных домов (ИЖС) – в 2022 г. они заняли ~60% от общей площади. Это говорит о том, что помимо многоэтажек, россияне активно строят коттеджи, таунхаусы, особенно в пригородах крупных городов. Средний размер индивидуального дома ~100 кв. м, тогда как квартира в многоквартирнике – 50–60 кв. м, поэтому по площади ИЖС дает больше. Государство стимулирует ИЖС: с 2021 г. запущена льготная сельская ипотека, а с 2022 г. разрешено финансирование ИЖС через эскроу-счета (как и в многоэтажках). Эти меры дали эффект – частное домостроение стало массовым [30; 52].

Качественные показатели жилья тоже изменились: современные новостройки намного комфортнее советских типовых домов. Средняя этажность новых домов растет (в городах норма 16–25 этажей), применяется подземное строительство (паркинги), благоустраиваются придомовые территории. Однако есть и проблемы – плотность застройки, нагрузка на инфраструктуру. Тем не менее, качество вводимого жилья выше, чем в 90-е: все новостройки оснащены современными коммуникациями, лифтами, соблюдаются энергосберегающие требования (двойные стеклопакеты, теплоизоляция).

В работе [31] приводится сравнительный анализ роста объемов вводимого жилья в РФ за период 1991-2017гг. и сценарий роста ввода жилья на 2017-2023г. (основанный на тренде). Оправдался он?!

Однофакторная статистическая модель предложила сценарно-целевой прогноз на 2020г. – 108,7 млн кв. м. По всей вероятности, авторами статьи не были учтены санкции, ограничившие потенциал роста.

Ввод производственных и инфраструктурных объектов также существенен, хотя официальной агрегированной статистики «введено заводов/дорог» обычно не публикуется так же широко, как по жилью. Опосредованно об успехах свидетельствует рост инвестиций в основной капитал – в 2021–2023 гг. он был двузначным. По сообщениям правительства, за 2022–2023 гг. были введены в строй крупные промышленные предприятия: Амурский газохимический комбинат, комплексы переработки нефти в Татарстане, новые цеха АвтоВАЗа, множество логистических центров и складов по стране (бурный рост e-commerce потребовал складских площадей).

Инфраструктура переживает рекордный объем строительства дорог. По на-

[5] В России в 2021 году ввели рекордные 92,6 млн кв. м жилья // Коммерсантъ. URL: https://www.kommersant.ru/doc/5205414 (дата обращения 05.02.2026)

цпроекту к 2024 г. доля дорог федерального значения в нормативном состоянии доведена до 85%, построены сотни километров новых трасс (продолжается строительство автомагистрали М12 «Москва – Казань – Екатеринбург», ЦКАД вокруг Москвы, трассы на юг). Активно идет строительство железных дорог: так, Восточный полигон (расширение БАМа и Транссиба) – крупнейший проект РЖД, рассчитанный на 2018–2024 гг., вложены сотни миллиардов рублей, строятся вторые пути, туннели, новые станции в Забайкалье и Приморье. К 2023 г. многие из этих объектов сданы или находятся на финальной стадии, что отражается на росте стройработ в ДФО.

Объекты энергетики: введены новые энергоблоки на электростанциях, завершено строительство Саяно-Шушенской ГЭС после реконструкции, продолжается сооружение атомных энергоблоков (в 2022 г. запущен энергоблок №6 Ленинградской АЭС, в 2023 – энергоблок №1 Белорусской АЭС, построенный Росатомом, и идут стройки АЭС в Курской обл., на экспорт – в Турции, Бангладеш). Каждый такой объект – гигантская стройка с участием тысяч рабочих.

Социальная инфраструктура: в 2021–2024 гг. по нацпроектам построены сотни школ (только в 2022 г. открыто 180 новых школ почти на 300 тыс. мест), десятки крупных больничных корпусов (например, федеральные центры, инфекционные больницы в пандемию), спортивные объекты (к чемпионатам и другим событиям). Все это тоже входит в объем строительства.

Можно отметить, что современные темпы ввода объектов производственного назначения пока уступают жилищным – приоритетом последних лет было жилье. Но есть понимание, что для экономического роста нужны и новые производственные мощности. В 2023 г. объявлено о запуске программы поддержки индустриального строительства – льготные кредиты на строительство заводских корпусов, субсидии на инфраструктуру промышленных парков. Цель – стимулировать рост инвестиций вне добычи, чтобы производство товаров увеличивалось. Пока же драйвером инвестиций остаются сырьевые проекты и логистика.

В целом, период 2021–2024 гг. характеризуется рекордными количественными показателями (по жилью) и возобновлением строительства в широкой номенклатуре – от жилья до дорог и заводов. ИСС превзошла постсоветские достижения и вышла на уровень выполнения национальных задач.

3. Сравнительный анализ ключевых показателей двух периодов

После рассмотрения особенностей периодов 1991–1995 и 2021–2024 имеет смысл сопоставить их по ряду ключевых индикаторов развития ИСС. Несмотря на то, что условия времени и масштаб экономики различны, сравнительный анализ позволяет выявить глубину преобразований.

3.1 Объемы строительства и производственные мощности

Как видно из предыдущего, разница в объемах строительства между двумя периодами колоссальная. В абсолютных цифрах текущий ежегодный ввод жилья (90+ млн кв. м) превосходит показатели начала 90-х втрое. Объем СМР в денежном выражении (в сопоставимых ценах) сейчас значительно выше, чем в 1995 г. – фактически ИСС восстановилась и превзошла советский уровень конца 80-х. Для наглядности: в 1995 г. объем подрядных работ был около 50–60 млрд руб. в ценах 1991 г., тогда как в 2023 г. объем работ – 15 трлн руб. в ценах 2023 г.; переводя по паритету, это гораздо больше. Производственные мощности ИСС, сильно деградировавшие в 90-е, ныне загружены значительно полнее. Заводы стройматериалов работают, многие расширены или обновлены. Коэффициент использования мощности цементной промышленности, например, в 90-е упал до 20–30%, а сейчас превышает 60–70%. То есть ИСС сумела не только реанимировать существующие фонды, но и ввести новые. Правда, некоторые старые мощности так и не восстановлены – например, часть советских ДСК так и осталась в руинах, вместо них построены новые предприятия. Но суммарно производственный потенциал (выпуск материалов, строительная техника, проектные институты и т.д.) в 2020-е находится на гораздо более высоком технологическом уровне и вполне покрывает внутренние потребности страны.

3.2 Структура затрат и себестоимость строительства

Структура издержек в строительстве претерпела изменения. В 1991–1995 гг., как отмечалось, материалы и ресурсы дорожали скачкообразно, тогда как оплата

труда обесценивалась, что приводило к дисбалансу: доля материальных затрат в себестоимости строительства выросла. В 2021–2024 гг. наблюдался иной тренд: сильного ценового шока на ресурсы не было (кроме кратковременного удорожания металла и древесины в 2021-м), зато существенно выросла цена труда из-за дефицита кадров. Так, зарплаты в строительстве с 2015 по 2023 гг. росли быстрее инфляции, поднимаясь ближе к средним по экономике, однако все равно ИСС испытывает «кадровый голод» – порядка 200–400 тыс. рабочих рук не хватает. Соответственно, затраты на рабочую силу сейчас занимают более значимую долю. К 2020-му году сметная стоимость строительства распределяется условно: ~50–55% – материалы и оборудование, ~20–25% – труд и накладные расходы, ~15% – механизм и прочее, ~10% – прибыль подрядчика и непредвиденные. В середине 90-х доля материалов могла доходить 80% (в реалиях гиперинфляции), а доля труда падала до 4%, расходы на эксплуатацию машин 6% (суммарные прямые затраты – 90,0%), накладные расходы ~5,5%, сметная прибыль ~4,5% [47]. Таким образом, структура затрат нормализовалась, приблизившись к мировой; в том числе и трансанкционных затрат [55].

Важный аспект – снижение удельной себестоимости благодаря новым технологиям. Например, применение ТИМ и оптимизация проектов снижает перерасход материалов, модульное строительство экономит время (а время – деньги, особенно кредитные проценты). Если сравнить, то в 90-е издержки росли хаотично, и единственной стратегией было урезание объемов или качества, чтобы уложиться в смету. Сейчас же упор на эффективность: снижается доля ручного труда, растет производительность. Выработка на одного работника в строительстве (в сопоставимых ценах) сейчас выше, чем в 1990-е. По данным монографии [13], в 1994 г. производительность работников стройкомплекса упала на 37% к 1991 г., а впоследствии, в 2000–2010-е, она восстановилась и превысила советскую за счет механизации и меньшего числа занятых.

3.3 Формы собственности и рыночная структура

Форма собственности – одно из самых ярких отличий. В начале 90-х произошел переход от 100% государственной собственности к смешанной экономике. В 1991–1995 гг. шла борьба между советскими трестами и новыми частниками за место на рынке, многие тресты и строительные организации становились акционерными обществами, например ГП «Агростроймеханизация» (директор А. Н. Асаул) в 1992 году акционировалась. В 2021–2024 гг. структура собственности устоялась: в строительстве доминирует частный капитал. Доля государства минимальна (за исключением корпораций). Рыночная конкуренция стала нормой – строительные подряды разыгрываются на подрядных торгах, за покупателей жилья борются маркетингом, качеством. В 90-е годы рынок только зарождался, много было неупорядоченности: процветали бартер, натуральные расчеты, мошенничества (финансовые пирамиды в долевом строительстве, случаи обманутых дольщиков начались именно тогда). Сейчас рынок более цивилизован: действуют законы о долевом строительстве (с 2019 – схема эскроу защищает покупателей), работают механизмы банкротства и страхования. Малые предприниматели ства и сегодня занимают ниши субподряда, ремонта, небольших объектов. Но если в 90-е малые предприятия строили зачастую в теневом секторе, то ныне все легально, через СРО.

Организационная структура ИСС также изменилась. В 90-е преобладали разрозненные структуры, часто плохо связанные – проектировщики отдельно, строители отдельно, снабжение нарушено. Сейчас формируются вертикально интегрированные группы: крупные девелоперы имеют свои проектные институты, свои подрядные подразделения, производства материалов. Это напоминает доверительные объединения прошлых лет, но на рыночной основе. Также развивается контрактная система: генподряд – субподряд, стандартные формы контрактов, ТИМ позволяет интегрировать участников [43; 44]. То есть ИСС стала более организованной и профессиональной.

3.4 Качество продукции и контроль

Качество строительной продукции в современной России значительно улучшилось по сравнению с кризисными 90-ми. В те годы качество страдало из-за отсутствия средств и контроля – примеры ха-

отичной застройки без инфраструктуры тому подтверждение. Теперь же у каждого инвестиционно-строительного проекта есть экспертиза, авторский и технический надзор. СРО следят за соблюдением норм. Конечно, проблемы не исчезли – встречается брак, долгострои, нарушения технологий. Но масштаб несопоставим: в 90-х были буквально города с недостроенными кварталами, а возведенные объекты часто не отвечали нормам. Сейчас вводимый объект не получит разрешение на эксплуатацию без проверки (ГОСТы, СНиПы должны соблюдаться).

Показатель качества – энергоэффективность и комфорт жилья. Средняя новостройка 2020-х имеет класс энергоэффективности B или C (выше среднего), тогда как дома 90-х практически не утеплялись должным образом. В новых домах пластиковые окна, теплоузлы, приборы учета – все это повышает качество жизни. Архитектура тоже разнообразнее: если в 90-е строили по остаточному принципу (лишь бы возвести крыши над головой), сейчас проекты планируются комплексно (в крупных проектах сразу закладываются детсады, парковки). Правда, проблема комплексного освоения не до конца решена – требуется синхронизация с городскими властями, чего не всегда хватает. Тем не менее, государство извлекло уроки: с 2024г. в Градостроительном кодексе РФ внесены поправки, обязывающие застройщиков строить соцобъекты или платить инфраструктурный сбор. То есть жилье вводится только при готовности инженерных сетей, подключений, повторения беспорядка 90-х не допускается.

Контроль качества материала также возрос: сейчас все цементные заводы сертифицированы, бетон на площадках испытывается, есть лаборатории. В 90-е из-за нищеты могли использовать цемент несоответствующей марки или арматуру с ржавчиной – сейчас такое скорее исключение. Зато возникли другие вызовы: контроль за импортозамещением – например, из-за ухода иностранных компаний важно, чтобы новые российские аналоги материалов были такого же качества. НОССТРОЙ ведет реестр аналогов и стандартизует их.

3.5 Уровень занятости и кадровый потенциал

В 1991–1995 гг. стройотрясль потеряла значительную часть работников – многие уволились или сменили сферу. Занятость упала, а имидж профессии строителя был подорван (низкая зарплата, неплатежи). Сегодня же строительство – один из крупнейших работодателей в России. По данным ВНИИ труда, около 6,8 млн человек занято в области строительства (включая смежные отрасли ЖКХ) на 2025 год[6]. Это существенно больше, чем в середине 90-х, и примерно соответствует доле 9–10% от всех занятых в экономике. Причем этот показатель рос последние годы – несмотря на механизацию, потребность в рабочих руки не исчезла, напротив, ИСС страдает от дефицита кадров. Ведомственные оценки говорят, что к 2030 г. дополнительно потребуется ~0,8 млн строителей. То есть занятость вышла на докризисный уровень и продолжает расти вместе с объемами строительства.

Качественный состав кадров отличается. В 90-е многие квалифицированные кадры ушли, и восстановить преемственность было сложно. Сегодня, после 2000-х, появилась новая генерация инженеров, прорабов, менеджеров, часто с образованием по современной программе. Однако рабочие специальности нередко занимают мигранты: по оценкам, из 6,8 млн занятых возможно до 1–1,5 млн – это иностранные рабочие из Средней Азии. В 90-е мигрантов было значительно меньше – просто, потому что строить было нечего и зарплаты низкие, хотя первые бригады из Белоруссии, Молдавии и Украины уже появлялись. Сейчас мигранты заполняют наиболее тяжелые и низкооплачиваемые ниши (монолитчики, отделочники). Это позволяет ИСС иметь гибкий резерв рабочей силы.

Производительность труда у современных строителей выше, чем у их предшественников в 90-е, благодаря механизации и лучшей организации. Но и требования повысились – проекты сложнее, сроки жестче. В 90-е многие стройки просто стояли, люди числились, но не работали – это “скрытая безработица”. Сейчас, наоборот, каждый рабочий на счету, интенсив-

[6] До 2030 года строительной отрасли потребуется 789 000 человек // Ведомости. Общество. URL: https://www.vedomosti.ru/society/articles/2025/06/27/1120472-do-2030-goda-stroitelnoi-otrasli-potrebuetsya-789-000-chelovek (дата обращения 05.02.2026)

ность труда высокая (отсюда проблемы – переработки, травматизм иногда). Тем не менее, средняя выработка значительно возросла (что и позволило меньшим числом людей строить больший объем кв. метров).

Важный сравнительный момент: социальная защищенность работников в 90-е была низкой – задержки зарплат месяцами, отсутствие нормальной техники безопасности. Сейчас крупные компании стараются соблюдать Трудовой кодекс, зарплаты платятся вовремя (особенно на нацпроектах контроль жесткий). Хотя на множестве мелких субподрядов еще встречаются нарушения, общая ситуация лучше.

Образовательная система тоже претерпела изменения. В 90-е подготовка кадров в ПТУ пришла в упадок – недофинансирование, отток молодежи. Сейчас строительные вузы (СПбГАСУ, МГСУ, ПГУПС, КазГАСУ, ДонГТУ, УрФУ им. первого Президента России Б. Н. Ельцина, ТомГСУ, Сибстрин, НижГасу и др.) наполнены, хотя конкурс не самый высокий. Рабочих готовят колледжи (например: Новгородский строительный колледж, Санкт-Петербургский строительный колледж) и строительные компании, программы WorldSkills привлекают внимание к рабочим профессиям. Государство прогнозирует кадровые потребности и пытается под это подстроить прием. Таким образом, кадровый потенциал восстанавливается, хотя до полного обеспечения далеко.

3.6 Другие показатели эффективности

Помимо перечисленного, можно сравнить такие индикаторы, как рентабельность, инвестиционная привлекательность, вклад ИСС в ВВП. В 1991–1995 гг. вклад строительства в ВВП упал до 4–5% (в 1990 было ~10%), а доля инвестиций в основной капитал опустилась. Сейчас строительство и девелопмент с учетом смежных видов экономической деятельностидают порядка 12% ВВП. Инвестиции в основной капитал восстановились: в 2022 г. норма накопления ~25% ВВП, из них значительная часть – в здания и сооружения. Рентабельность строительных компаний сегодня средняя по экономике, около 10–15% чистой прибыли на выручку у крупных публичных застройщиков. В 90-е официальная рентабельность была двузначной (за счет инфляции), но реальная – низкой или отрицательной. Финансовая устойчивость повысилась: крупные компании имеют доступ к финансам, их акции торгуются, облигации размещаются, чего не было и в помине в середине 90-х.

В тоже время, сравнение выявляет и некоторые проблемы, сохраняющиеся или повторяющиеся. Например, проблема недостатка инфраструктуры при массовой застройке – в 90-е были поселки без дорог, сейчас иной масштаб, но в новых микрорайонах порой не успевают построить школы, больницы. Или проблема контроля качества: тогда хаос, сейчас – риск чрезмерного ослабления регулирования ради стимулирования строительства (правительство в 2022–2023 гг. упростило ряд процедур экспертизы, контроля, чтобы поддержать темпы, что несет риск долгосрочных дефектов). Проблема баланса спроса: в 90-е жилья не покупали из-за бедности населения; сейчас тоже встает вопрос – не перепроизводим ли мы жилье при падающих доходах? В конце 2023 г. наметилось замедление покупательской способности, и эксперты опасались, как бы не повторился спад спроса, подобный 90-м, хоть предпосылки и иные. Тем не менее, общая картина – два несопоставимых по масштабам и эффективности этапа. Первый – распад и выживание, второй – рост и модернизация.

Подводя итог, следует отметить, что в процессе реформирования инвестиционно-строительной деятельности учтён европейский, американский и китайский опыт [29] и отечественная ИСС добивается европейского качества и устойчивости, сохраняя американскую динамику развития, но при стратегической роли государства, как в Китае.

Заключение

Сравнительный анализ показал, что инвестиционно-строительная сфера России прошла огромный путь трансформации с начала 1990-х до начала 2020-х годов. Период 1991–1995 гг. был временем глубочайшего кризиса: объемы строительства и инвестиций рухнули, централизованная система управления рассыпалась, а новая рыночная инфраструктура только начала формироваться. Строительный комплекс сократился по масштабу, пережил массовую приватизацию и перешел к конкуренции за ограниченные ресурсы,

при этом качество и организация работ оставляли желать лучшего. Тем не менее, именно в те годы заложились основы предпринимательства в строительстве, возник частный сектор, который позже стал двигателем роста.

Современный этап 2021–2024 гг. демонстрирует практически обратную картину: инвестиционно-строительная сфера находится на подъеме, добиваясь рекордных результатов по вводу жилья, участвуя в реализации национальных проектов и масштабных инфраструктурных программ. Она интегрирована в рыночную экономику, основное бремя инвестиций несет частный бизнес при активной координирующей роли государства. Происходит технологическое обновление – от цифровизации (ТИМ) до появления новых материалов и техники, а политика импортозамещения повышает устойчивость к внешним факторам. Качество жилья и объектов улучшилось, ввод осуществляется комплексно с инфраструктурой, контроль над исполнением проектов усилен по сравнению с хаотичными 90-ми.

В сравнении ключевых показателей наблюдается прогресс практически по всем направлениям:

- объемы строительства выросли многократно, производительность труда и загрузка мощностей значительно увеличились;
- структура собственности стабилизировалась в сторону частного сектора, конкуренция – на цивилизованных рыночных принципах против прежней административной системы и ее краха;
- себестоимость и структура затрат нормализовались, финансовое состояние компаний укрепилось (несмотря на сохраняющиеся риски, связанные с кредитной нагрузкой и колебаниями спроса);
- занятость восстановилась и превысила уровень 90-х, кадровый потенциал обновляется, хотя проблема дефицита квалифицированных рабочих остается актуальной;
- качество и сложность проектов теперь на совершенно ином уровне – реализуются мегапроекты, требующие высочайшей организационной культуры, чего в 90-е представить было невозможно.

Одновременно, анализ высветил и уязвимые места. Статистика показывает, что современный рост все еще во многом опирается на жилищное строительство и бюджетные вливания; доля инвестиций в инфраструктуру в РФ (около 1,7% ВВП) недостаточна для прорывного развития, требуемого экономике. Значит, впереди может стоять задача повышения государственных инвестиций в строительство (при условии их эффективности) или стимулирования еще большего притока частного капитала в производственные объекты. Импортозамещение хотя и успешно идет по многим направлениям (снижение доли импорта компонентов с 60% до 30% – яркое тому подтверждение), все же требует времени и инвестиций, чтобы достичь полного технологического суверенитета – особенно в сегменте оборудования и ПО. Региональная диверсификация улучшилась, но крупнейшие регионы все равно концентрируют почти половину всего рынка – следовательно, нужна поддержка инвестиционно-строительной активности и в остальных субъектах, чтобы выровнять дисбалансы в обеспеченности жильем и инфраструктурой.

Подводя итог, можно заключить, что российская инвестиционно-строительная сфера прошла путь от дезинтеграции и спада к стабильному росту и модернизации. Опыт двух сравниваемых периодов указывает на важность сбалансированной государственной политики: в 90-е отсутствие таковой привело к хаосу и провалу, а в 2020-е грамотно примененные меры (ипотечные программы, нацпроекты, импортозамещение) способствуют подъему. Полученные результаты имеют не только историко-экономическое значение, но и практическую пользу: учтя уроки 90-х, современная Россия сумела избежать повторения тех экстремальных потрясений в строительстве даже под воздействием новых кризисов. Тем не менее, долгосрочная устойчивость потребует продолжения реформ – повышения эффективности, внедрения инноваций и подготовки кадров – чтобы ИСС и далее, при стратегической роли государства, оставалась локомотивом развития экономики и могла удовлетворять потребности общества в жилище и инфраструктуре.

Список источников:

1. Асаул А. Н. Генеральный план как инвестиционный проект развития города // Экономика строительства. – 1999. – № 4. – С. 14–21.
2. Асаул А. Н. К вопросу региональной и местной поддержки малого предпринимательства // Проблемы повышения эффективности предпринимательской деятельности : сборник материалов Межрегиональной научно-практической конференции – Пенза : ПДЗ, 1998. – С. 132–139.
3. Асаул А. Н. Лизинг. Поиск эффективных схем взаимодействия // Сборник научных статей ГАСБУ. – Москва : ГАСБУ, 1996. – № 4.
4. Асаул А. Н. Маркетинговая концепция предпринимательства в строительстве – один из путей преодоления кризисных явлений // Теория и практика антикризисного управления в хозяйственных системах : сборинк материалов Всероссийской научно-практической конференции – Пенза : ПДЗ, 1997. – С. 120–128.
5. Асаул А. Н. Методология и методика эффективной организации предпринимательской деятельности в строительном комплексе / Диссертации на соискание учёной степени доктора экон. наук // СПб государственный университет экономики и финансов. – СПб, 1997. – 386 с.
6. Асаул А. Н. Нетрадиционные формы лизинга // Проблемы функционирования и развития рынка в регионе : материалы Всероссийской научно-практической конференции. – Пенза : ПДЗ, 1997. – С. 148–152.
7. Асаул А. Н. Нормативный учет затрат – составная часть организации учета на предприятии // Актуальные проблемы регионального управления : сборник материалов Межрегиональной научно-практической конференции. – Пенза : ПДЗ, 1998. – С. 144–151.
8. Асаул А. Н. О некоторых особенностях хозяйствования предприятий в современных условиях // Сборник научных трудов / ГАСБУ. – Москва, 1996. – С. 66–72.
9. Асаул А. Н. О повышении социально-экономической эффективности предпринимательства / Проблемы повышения эффективности предпринимательской деятельности // Сборник материалов Межрегиональной научно-практической конференции ПДЗ. – Пенза, 1998. – С. 43–49.
10. Асаул А. Н. Об эффективности хозяйствования приватизированных предприятий // Региональные и отраслевые проблемы инвестиционной политики в РФ. Сборник научных статей №4, АИНЭС. г. – Владимир, 1995. – С. 44–49.
11. Асаул А. Н. Отечественный опыт развития малого предпринимательства // Маркетинг и культура предпринимательства : материалы международной научной конференции – Санкт-Петербург : СПбУЭФ, 1996. – С. 222–229.
12. Асаул А. Н. Оценка эффективности предпринимательской деятельности // Гуманитарные науки. – 1997. – № 2. – С. 38–45.
13. Асаул А. Н. Предпринимательская деятельность в строительном комплексе (экономические проблемы). Монография / СПб отделение Российской академии инвестиций и строительства, РИО ИСЭП РАН. – СПб, 1996. – 236 с.
14. Асаул А. Н. Приватизация предприятий и проблемы их инвестирования (на примере Санкт-Петербурга) // Гуманитарные науки. – 1996. – № 1–2. – С. 41–46.
15. Асаул А. Н. Проблемы перехода от государственного регулирования к общественному (саморегулированию) в инвестиционно-строительной сфере // Вестник РАЕН. 2008. Т. 8, № 2. С. 117–122.
16. Асаул А. Н. Проблемы привлечения инвестиций в экономику России и более эффективного их использования // Материалы научно-практической конференции МАИЭС. – Москва : МАИЭС, 1999. – С. 44–52.
17. Асаул А. Н. Саморегулируемые организации — главные исполнители создания и управления информационной инфраструктурой регионального инвестиционно-строительного комплекса // Вестник гражданских инженеров. 2010. № 1 (22). С. 155–159.
18. Асаул А. Н. Сервисная концепция маркетинга в строительстве // Экономика строительства. – 1997. – № 10. – С. 21–28.
19. Асаул А. Н. Сетевые индустриальные организации как форма концентрации производства: сб. мат. конф. Союза экономистов Украины «Світовий та вітчизняний досвід запровадження нових виробничих систем (кластерів) для забезпечения економічного розвитку територій». Киев, 2001. С. 40–48.
20. Асаул А. Н. Состояние инвестиционного климата региона – основа развития строительного комплекса // Сборник научных материалов годичного 39 собрания СПб Научных Советов по экономическим проблемам РАН «Проблемы региональной экономики». – СПб : ИПРЭ РАН, 2001. – С. 88–96.
21. Асаул А. Н. Формирование инвестиционного климата в регионе // Современное социальное развитие стран СНГ на рубеже XXI (проблемы и перспективы) : сборник научных трудов. – Санкт-Петербург : ВЭО, 1999. – С. 82–91.
22. Асаул А. Н., Асаул М. А. ESG-трансформация инвестиционно-строительного комплекса и её влияние на устойчивое развитие региона // Муниципальная академия. – 2025. – № 5. – С. 133–141.
23. Асаул А. Н., Асаул М. А. Коммерческий расчёт в предпринимательстве // Экономика строительства. – 1997. – № 4. – С. 52–57.
24. Асаул А. Н., Асаул М. А. Корпоративные структуры в региональном инвестиционно-строительном комплексе. – Москва : Изд-во АСВ ; Санкт-Петербург : СПбГАСУ, 2001. – 168 с.
25. Асаул А. Н., Асаул М. А. Лизинговый бизнес в строительстве // Экономика строительства. – 1997. – № 2. – С. 2–18.
26. Асаул А. Н., Асаул М. А. Лизинговый бизнес в строительстве // Экономика строительства. – 1997. – № 3. – С. 12–28.
27. Асаул А. Н., Асаул М. А. Прогнозирование и планирование затрат в современных условиях хозяйствования // Экономика строительства. – 1997. – № 8. – С. 54–60.
28. Асаул А. Н., Асаул М. А., Асаул Н. А., Зайцев С. В., Зайцев Н. С. Формирование локальных инновационных систем в строительном инвестиционном менеджменте : монография. – Санкт-Петербург : АНО "ИПЭВ", 2025. – 300 с.
29. Асаул А. Н., Асаул М. А., Дроздова И. В., Токунова Г. Ф. Анализ и оценка отечественной и зарубежных моделей организации инвестиционно-строительной сферы // РИСК: Ресурсы, Информация, Снабжение, Конкуренция. – 2025. – № 4. – С. 72–76.
30. Асаул А. Н., Асаул М. А., Дроздова И. В., Токунова Г. Ф. Малоэтажное жилищное строительство как фактор устойчивости региональной экономической системы // Вестник УГНТУ. Наука, образование, экономика. – 2025. – № 4. – С. 7–20.
31. Асаул А. Н., Асаул М. А., Люлин П. Б., Чепаченко Н. В. Тренды жилищного строительства в России и среднесрочный прогноз // Проблемы прогнозирования. 2019. № 3 (174). С. 111–117.
32. Асаул А. Н., Асаул Н. А. Применение нормативного метода учёта затрат в управлении механизации // Экономика строительства. – 2001. – № 5. – С. 9–21.
33. Асаул А. Н., Асаул Н. А. Учёт затрат и формирование себестоимости продукции на малых предприятиях // Экономика строительства. – 2000. – № 6. – С. 26–33.
34. Асаул А. Н., Батрак А. В. Региональные аспекты строительного комплекса на территории России // Экономика строительства. – 1999. – № 3, № 4.
35. Асаул А. Н., Батрак А. В. Становление финансово-строительных групп в строительном комплексе // Экономика строительства. – 1999. – № 2. – С. 16–24.
36. Асаул А. Н., Батрак А. В. Финансово-строительные группы — основа

региональных строительных комплексов // Экономика строительства. – 1999. – № 3. – С. 5.
37. Асаул А. Н., Грахов В. П., Кощеев В. А., Чибисов И. Е. Организация и проведение подрядных торгов в строительстве : научное и учебно-методическое издание. – Санкт-Петербург : Гуманистика, 2004. – 240 с.
38. Асаул А. Н., Джаман М. А. Антикризисное управление корпоративными структурами в инвестиционно-строительном комплексе. СПб.: СПбГАСУ, 2001. 253 с.
39. Асаул А. Н., Друзенко А. В., Щербина Г. Ф., Шведкова Т. Ю. Управление предпринимательскими рисками инвестиционно-строительного проекта. – Санкт-Петербург : АНО ИПЭВ, 2017. – 256 с.
40. Асаул А. Н., Иванов С. Н. Структурная перестройка строительной отрасли Петербургского региона // Стройиндустрия. – 1999. – № 4. – С. 16–24.
41. Асаул А. Н., Иванов С. Н. Формирование регионального строительного комплекса на территории Северо-Запада России // Стройинформ, СПб, Терция №3. – 1999. – № 5. – С. 12–18.
42. Асаул А. Н., Кощеев В. А. Государственное предпринимательство в строительстве (государственный строительный заказ). – Санкт-Петербург : АНО "ИПЭВ", 2009. – 300 с.
43. Асаул А. Н., Лобанов А. В. Институциональные единицы в региональном инвестиционно-строительном комплексе: критерии и методы выделения // Экономика Украины. – 2010. – № 11. – С. 47–52.
44. Асаул А. Н., Лобанов А. В. Перспективная модель развития региональных инвестиционно-строительных комплексов // Экономика Украины. – 2011. – № 7. – С. 72–78.
45. Асаул А. Н., Старинский В. Н. Рынок недвижимости – новая социально-экономическая реальность : монография. – Санкт-Петербург : АО Радиоавионика, 1998. – 174 с.
46. Асаул А. Н., Старинский В. Н., Рыбнов Е. И., Кусков А. Ф. Экономика недвижимости. – Москва : АСВ ; Санкт-Петербург : СПбГАСУ, 2000. – 154 с.
47. Асаул А. Н., Шишлов Г. И. Контроль и анализ затрат на предприятии // Экономика строительства. – 2000. – № 7. – С. 10–19.
48. Асаул А. Н., Шишлов Г. И. Пути повышения эффективности предпринимательской деятельности в строительстве // Экономика строительства. – 2000. – № 9. – С. 2–9.
49. Асаул М. А. Функции и инструментарий саморегулирования в отраслях и отдельных видах экономической деятельности // Экономическое возрождение России. 2011. № 3(29) С. 43–49.
50. Горбунов А. А., Иванов С. Н., Асаул А. Н. Формирование региональных строительных комплексов в транзитивной экономике : монография / ИСЭП РАН. – Санкт-Петербург, 1999. – 157 с.
51. Дроздова И. В., Платонов А. М., Токунова Г. Ф., Третьяков В. А. Анализ и оценка феномена инвестиционно-строительного комплекса — стержневого компонента регионального производственно-экономического комплекса // Муниципальная академия. – 2026. – № 1.
52. Петров А. А., Лепин Ю. А., Асаул А. Н., Асаул М. А. Малоэтажное жилищное строительство как форма устойчивости региональной экономической системы: проблемы и перспективы // Муниципальная академия. – 2025. – № 6. – С. 114–130.
53. Рыбнов Е. И., Манаков Л. Ф. Самоорганизация, саморазвитие и саморегулирование субъектов предпринимательской деятельности в строительстве / Асаул А. Н., Загускин Н. Н. // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. 2014. № 3-2. С. 236.
54. Старинский В. Н., Асаул А. Н., Кускова Т. А. Экономика недвижимости. – Санкт-Петербург : СПбГИЭА, 1999. – 187 с.
55. Строительство в российских регионах: итоги 2023 года // Аналитический обзор Sherpa Group. – 20.02.2024.
56. Хуснуллин заявил о новом историческом рекорде по вводу жилья в России // РБК-Недвижимость. – 11.12.2022.
57. Asaul A., Ivanov S. Structure of transactional costs of business entities in construction // World Applied Sciences Journal. – 2013. – T. 23, № 13. – P. 80–83.

References:

1. Asaul, A. N. (1999). The general plan as an investment project for urban development. Ekonomika Stroitel'stva, (4), 14–21.
2. Asaul, A. N. (1998). On the issue of regional and local support for small business. In Problems of increasing the efficiency of entrepreneurial activity: Collection of materials of the Interregional Scientific and Practical Conference (pp. 132–139). Penza: PDZ.
3. Asaul, A. N. (1996). Leasing. Search for effective interaction schemes. Collection of Scientific Articles of GASBU, (4). Moscow: GASBU.
4. Asaul, A. N. (1997). The marketing concept of entrepreneurship in construction as one of the ways to overcome crisis phenomena. In Theory and practice of crisis management in economic systems: Collection of materials of the All-Russian Scientific and Practical Conference (pp. 120–128). Penza: PDZ.
5. Asaul, A. N. (1997). Methodology and methods for the effective organization of entrepreneurial activity in the construction complex [Doctoral dissertation]. St. Petersburg State University of Economics and Finance. St. Petersburg. 386 p.
6. Asaul, A. N. (1997). Non-traditional forms of leasing. In Problems of functioning and development of the regional market: Materials of the All-Russian Scientific and Practical Conference (pp. 148–152). Penza: PDZ.
7. Asaul, A. N. (1998). Standard cost accounting as an integral part of the organization of accounting at an enterprise. In Current problems of regional management: Collection of materials of the Interregional Scientific and Practical Conference (pp. 144–151). Penza: PDZ.
8. Asaul, A. N. (1996). On some features of enterprise management in modern conditions. Collection of Scientific Papers / GASBU (pp. 66–72). Moscow.
9. Asaul, A. N. (1998). On improving the socio-economic efficiency of entrepreneurship. In Problems of increasing the efficiency of entrepreneurial activity: Collection of materials of the Interregional Scientific and Practical Conference PDZ (pp. 43–49). Penza.
10. Asaul, A. N. (1995). On the efficiency of management of privatized enterprises. In Regional and sectoral problems of investment policy in the Russian Federation. Collection of scientific articles No. 4, AINES (pp. 44–49). Vladimir.
11. Asaul, A. N. (1996). Domestic experience of small business development. In Marketing and business culture: Materials of the international scientific conference (pp. 222–229). St. Petersburg: SPbUEF.
12. Asaul, A. N. (1997). Evaluation of the efficiency of entrepreneurial activity. Humanities, (2), 38–45.
13. Asaul, A. N. (1996). Entrepreneurial activity in the construction complex (economic problems). Monograph. St. Petersburg Branch of the Russian Academy of Investments and Construction, RIO ISEP RAS. St. Petersburg. 236 p.
14. Asaul, A. N. (1996). Privatization of enterprises and problems of their investment (on the example of St. Petersburg). Humanities, (1-2), 41–46.
15. Asaul, A. N. (2008). Problems of transition from state regulation to public (self-regulation) in the investment and construction sphere. Bulletin of RAEN, 8(2), 117–122.
16. Asaul, A. N. (1999). Problems of attracting investments into the Russian economy and their more efficient use. In Materials of the scientific and practical conference of MAIES (pp. 44–52). Moscow: MAIES.
17. Asaul, A. N. (2010). Self-regulatory organizations as the main executors of creating and managing the information infrastructure of a regional investment and construction complex. Bulletin of Civil Engineers, (1 (22)), 155–159.
18. Asaul, A. N. (1997). The service concept of marketing in construction. Ekonomika Stroitel'stva, (10), 21–28.
19. Asaul, A. N. (2001). Network industrial organizations as a form of

production concentration. In Collection of conference materials of the Union of Economists of Ukraine "World and domestic experience in implementing new production systems (clusters) to ensure economic development of territories" (pp. 40–48). Kyiv.
20. Asaul, A. N. (2001). The state of the regional investment climate as the basis for the development of the construction complex. In Collection of scientific materials of the annual 39th meeting of St. Petersburg Scientific Councils on Economic Problems of the RAS "Problems of the regional economy" (pp. 88–96). St. Petersburg: IPRE RAS.
21. Asaul, A. N. (1999). Formation of the investment climate in the region. In Modern social development of the CIS countries at the turn of the XXI century (problems and prospects): Collection of scientific papers (pp. 82–91). St. Petersburg: VEO.
22. Asaul, A. N., & Asaul, M. A. (2025). ESG-transformation of the investment and construction complex and its impact on the sustainable development of the region. Municipal Academy, (5), 133–141.
23. Asaul, A. N., & Asaul, M. A. (1997). Commercial calculation in entrepreneurship. Ekonomika Stroitel'stva, (4), 52–57.
24. Asaul, A. N., & Asaul, M. A. (2001). Corporate structures in the regional investment and construction complex. Moscow: ASV Publishing House; St. Petersburg: SPbGASU. 168 p.
25. Asaul, A. N., & Asaul, M. A. (1997). Leasing business in construction. Ekonomika Stroitel'stva, (2), 2–18.
26. Asaul, A. N., & Asaul, M. A. (1997). Leasing business in construction. Ekonomika Stroitel'stva, (3), 12–28.
27. Asaul, A. N., & Asaul, M. A. (1997). Forecasting and planning of costs in modern management conditions. Ekonomika Stroitel'stva, (8), 54–60.
28. Asaul, A. N., Asaul, M. A., Asaul, N. A., Zaitsev, S. V., & Zaitsev, N. S. (2025). Formation of local innovation systems in construction investment management: Monograph. St. Petersburg: ANO "IPEV". 300 p.
29. Asaul, A. N., Asaul, M. A., Drozdova, I. V., & Tokunova, G. F. (2025). Analysis and assessment of domestic and foreign models of organizing the investment and construction sphere. RISK: Resursy, Informatsiya, Snabzhenie, Konkurentsiya, (4), 72–76.
30. Asaul, A. N., Asaul, M. A., Drozdova, I. V., & Tokunova, G. F. (2025). Low-rise housing construction as a factor of sustainability of the regional economic system. Bulletin of USPTU. Science, Education, Economics, (4), 7–20.
31. Asaul, A. N., Asaul, M. A., Liulin, P. B., & Chepachenko, N. V. (2019). Trends in housing construction in Russia and the medium-term forecast. Problems of Forecasting, (3 (174)), 111–117.
32. Asaul, A. N., & Asaul, N. A. (2001). Application of the standard method of cost accounting in mechanization management. Ekonomika Stroitel'stva, (5), 9–21.
33. Asaul, A. N., & Asaul, N. A. (2000). Cost accounting and formation of product cost at small enterprises. Ekonomika Stroitel'stva, (6), 26–33.
34. Asaul, A. N., & Batrak, A. V. (1999). Regional aspects of the construction complex on the territory of Russia. Ekonomika Stroitel'stva, (3, 4).
35. Asaul, A. N., & Batrak, A. V. (1999). Formation of financial and construction groups in the construction complex. Ekonomika Stroitel'stva, (2), 16–24.
36. Asaul, A. N., & Batrak, A. V. (1999). Financial and construction groups as the basis of regional construction complexes. Ekonomika Stroitel'stva, (3), 5.
37. Asaul, A. N., Grakhov, V. P., Koshcheev, V. A., & Chibisov, I. E. (2004). Organization and conduct of tender bidding in construction: Scientific and educational-methodological publication. St. Petersburg: Gumanistika. 240 p.
38. Asaul, A. N., & Dzhaman, M. A. (2001). Crisis management of corporate structures in the investment and construction complex. St. Petersburg: SPbGASU. 253 p.
39. Asaul, A. N., Druzenko, A. V., Shcherbina, G. F., & Shvedkova, T. Yu. (2017). Management of entrepreneurial risks of an investment and construction project. St. Petersburg: ANO IPEV. 256 p.
40. Asaul, A. N., & Ivanov, S. N. (1999). Structural restructuring of the construction industry in the St. Petersburg region. Stroiindustriya, (4), 16–24.
41. Asaul, A. N., & Ivanov, S. N. (1999). Formation of the regional construction complex on the territory of Northwestern Russia. Stroiinform, SPb, Tertsiya, (5), 12–18.
42. Asaul, A. N., & Koshcheev, V. A. (2009). State entrepreneurship in construction (state construction order). St. Petersburg: ANO "IPEV". 300 p.
43. Asaul, A. N., & Lobanov, A. V. (2010). Institutional units in the regional investment and construction complex: criteria and methods of identification. Ekonomika Ukrainy, (11), 47–52.
44. Asaul, A. N., & Lobanov, A. V. (2011). A prospective model for the development of regional investment and construction complexes. Ekonomika Ukrainy, (7), 72–78.
45. Asaul, A. N., & Starinsky, V. N. (1998). The real estate market – a new socio-economic reality: Monograph. St. Petersburg: AO Radioavionika. 174 p.
46. Asaul, A. N., Starinsky, V. N., Rybnov, E. I., & Kuskov, A. F. (2000). Economics of real estate. Moscow: ASV; St. Petersburg: SPbGASU. 154 p.
47. Asaul, A. N., & Shishlov, G. I. (2000). Control and analysis of costs at an enterprise. Ekonomika Stroitel'stva, (7), 10–19.
48. Asaul, A. N., & Shishlov, G. I. (2000). Ways to increase the efficiency of entrepreneurial activity in construction. Ekonomika Stroitel'stva, (9), 2–9.
49. Asaul, M. A. (2011). Functions and tools of self-regulation in industries and specific types of economic activity. Ekonomicheskoe Vozrozhdenie Rossii, 3(29), 43–49.
50. Gorbunov, A. A., Ivanov, S. N., & Asaul, A. N. (1999). Formation of regional construction complexes in a transitive economy: Monograph. ISEP RAS. St. Petersburg. 157 p.
51. Drozdova, I. V., Platonov, A. M., Tokunova, G. F., & Tretyakov, V. A. (2026). Analysis and evaluation of the phenomenon of the investment and construction complex as a core component of the regional production and economic complex. Municipal Academy, (1).
52. Petrov, A. A., Lepin, Yu. A., Asaul, A. N., & Asaul, M. A. (2025). Low-rise housing construction as a form of sustainability of the regional economic system: problems and prospects. Municipal Academy, (6), 114–130.
53. Rybnov, E. I., & Manakov, L. F. (2014). Self-organization, self-development and self-regulation of business entities in construction / Asaul, A. N., Zaguskin, N. N. International Journal of Applied and Fundamental Research, (3-2), 236.
54. Starinsky, V. N., Asaul, A. N., & Kuskova, T. A. (1999). Economics of real estate. St. Petersburg: SPbGIEA. 187 p.
55. Construction in Russian regions: results of 2023. Analytical review Sherpa Group. (20.02.2024).
56. Khusnullin announced a new historical record for housing commissioning in Russia. RBC-Real Estate. (11.12.2022).
57. Asaul, A., & Ivanov, S. (2013). Structure of transactional costs of business entities in construction. World Applied Sciences Journal, 23(13), 80–83.

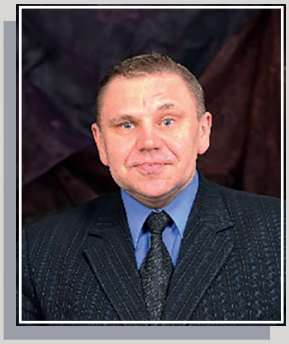
Статья поступила в редакцию 15.01.2026; принята к публикации 15.02.2026

Научный информационно-аналитический журнал
МУНИЦИПАЛЬНАЯ АКАДЕМИЯ

УДК УДК 332.02
DOI: 10.52176/2304831X_2026_01_133
EDN: https://elibrary.ru/ncnjaq

Влияние развития авиационного кластера Ростовской области на социально-экономическую трансформацию современного Юга России

The impact of the aviation cluster development in the Rostov Region on the socio-economic transformation of the modern South of Russia



Алексей Иванович Тихонов
ФГБОУ ВО Государственный университет управления, доцент кафедры государственного и муниципального управления, кандидат технических наук, доцент, ORCID: https://orcid.org/0000-0002-6095-1620; Web of Science Researcher ID: ABF-3870-2020; SPIN-код: 3167-2814, AuthorID: 808636
109542, Россия, Москва, Рязанский проспект, 99
e-mail: mai512hr@mail.ru

Alexey I. Tikhonov
FSBEI HE "State University of Management", Associate Professor of the Department of State and Municipal Administration, Candidate of Technical Sciences, Associate Professor, ORCID: https://orcid.org/0000-0002-6095-1620; Web of Science Researcher ID: ABF-3870-2020, SPIN code: 3167-2814, AuthorID: 808636.
99 Ryazan Avenue, Moscow, Russia, 109542
e-mail: mai512hr@mail.ru



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

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

© Тихонов А.И., Поляков М.Б., Чуев С.В., 2026



Михаил Борисович Поляков
ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», доцент кафедры государственного и муниципального управления, кандидат экономических наук, ORCID: https://orcid.org/0000-0001-8907-7298, SPIN-код: 9188-8882, AuthorID: 944394.
109542, Россия, Москва, Рязанский проспект, 99.
e-mail: polyakov-mb@mail.ru

Mikhail B. Polyakov
FSBEI HE "State University of Management", Associate Professor of the Department of Public and Municipal Administration, PhD in Economics, ORCID: https://orcid.org/0000-0001-8907-7298, SPIN-code: 9188-8882, AuthorID: 944394.
99 Ryazan Avenue, Moscow, Russia, 109542.
e-mail: polyakov-mb@mail.ru

Исследование проведено авторским коллективом федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Государственный университет управления» при поддержке Российского научного фонда в рамках реализации научного проекта № 24-18-00722 на выполнение научно-исследовательской работы на тему: «Социально-экономическая и политико-административная трансформация современного Юга России. "Новые" и "старые" регионы: сравнительный исторический анализ и перспективы развития».

Аннотация.

В статье рассматривается роль развития авиационного кластера Ростовской области как ключевого фактора социально-экономической трансформации современного Юга России. Авторы анализируют актуальность создания и развития высокотехнологичных промышленных кластеров в условиях научно-технического прогресса, глобализации и санкционного давления, обосновывая их значимость для диверсификации экономики, импортозамещения, создания высокопроизводительных рабочих мест и повышения конкурентоспособности национальной промышленности. Особое внимание уделено Ростовской области, обладающей значительным потенциалом для развития авиастроительной отрасли благодаря выгодному географическому положению, наличию квалифицированных кадров, развитой инфраструктуре и поддержке со стороны региональных и федеральных властей. В работе подробно описаны основные предприятия кластера, включая ПАО «Роствертол», ТАНТК им. Г.М. Бериева и другие, а также ключевые проекты, такие как создание вертолетного кластера в Батайске и туристико-авиационный комплекс «Родина неба». Рассмотрены основные направления развития кластера, включая расширение производства, внедрение инноваций, развитие смежных отраслей и образовательных центров. Авторы выделяют существующие вызовы и риски — инфраструктурные ограничения, необходимость крупных инвестиций, внешняя конкуренция и геополитическая нестабильность — и предлагают меры по их минимизации. Представлена универсальная система показателей эффективности, включающая производственные, инновационные, социальные и экономические параметры, а также методы кластерного анализа (LQ, CS, HHI и др.) для оценки специализации и конкурентоспособности региона. Подчеркивается стратегическое значение авиационного кластера для устойчивого развития региона, привлечения инвестиций, укрепления национальной безопасности и повышения качества жизни населения. Успешная реализация проектов требует комплексного подхода, объединяющего государство, бизнес и науку в единую инновационную экосистему.

Ключевые слова.

Социально-экономическая трансформация, регионы Юга России, Ростовская область, авиационный кластер, вертолетостроение, экономическая эффективность.

Abstract.

The article examines the role of the aviation cluster development in the Rostov region as a key factor in the socio-economic transformation of the modern South of Russia. The authors analyze the relevance of creating and developing high-tech industrial clusters in the context of scientific and technological progress, globalization and sanctions pressure, justifying their importance for economic diversification, import substitution, creation of high-performance jobs and increasing the competitiveness of national industry. Special attention is paid to the Rostov region, which has significant potential for the development of the aircraft industry due to its advantageous geographical location, the availability of qualified personnel, well-developed infrastructure and support from regional and federal authorities. The paper describes in detail the main enterprises of the cluster, including Rostvertol PJSC, Beriev TANTK and others, as well as key projects such as the creation of a helicopter cluster in Bataysk and the Rodina Nebo tourist and aviation complex. The main directions of the cluster's development are considered, including the expansion of production, the introduction of innovations, the development of related industries and educational centers. The authors identify existing challenges and risks — infrastructure constraints, the need for large investments, external competition and geopolitical instability — and propose measures to minimize them. A universal system of performance indicators is presented, including production, innovation, social and economic parameters, as well as cluster analysis methods (LQ, CS, HHI, etc.) to assess the specialization and competitiveness of a region. The strategic importance of the aviation cluster for the sustainable development of the region, attracting investments, strengthening national security and improving the quality of life of the population is emphasized. Successful project implementation requires an integrated approach that unites government, business, and science into a single innovation ecosystem.

Keywords.

Socio-economic transformation, regions of Southern Russia, Rostov region, aviation cluster, helicopter industry, economic efficiency.

Введение

В условиях глобальных геополитических изменений, усиления санкционного давления и необходимости технологического суверенитета особую значимость приобретают стратегические проекты, направленные на модернизацию промышленности и диверсификацию экономики регионов. Одним из таких приоритетных направлений становится развитие высокотехнологичных промышленных кластеров, способных стать драйверами инновационного роста и социально-экономической трансформации. Особое место в этой системе занимает авиационная промышленность – отрасль, сочетающая передовые технологии, высокую добавленную стоимость и стратегическую важность для национальной безопасности [1].

Ростовская область, расположенная в центре Юга России, обладает уникальным потенциалом для формирования крупного авиационного кластера. Регион имеет развитую производственную базу, включающую ведущие предприятия, такие как ПАО «Роствертол» и ТАНТК им. Г.М. Бериева, квалифицированный научно-образовательный комплекс и благоприятное транспортно-географическое положение[1]. Эти факторы создают предпосылки для концентрации инновационных процессов, формирования интегрированной экосистемы, объединяющей промышленность, науку и образование, а также для реализации масштабных проектов, таких как вертолетный кластер в Батайске и туристический авиационный комплекс «Родина неба».[2]

Однако развитие авиационного кластера сопряжено с рядом вызовов: необходимостью значительных инвестиций, модернизацией инфраструктуры, кадровыми и технологическими рисками, а также внешними геополитическими угрозами. В этой связи актуальными становятся вопросы оценки экономической эффективности кластерных инициатив, разработки систем показателей для мониторинга их развития и выработки мер по минимизации рисков.

Цель данной статьи – проанализировать влияние развития авиационного кластера Ростовской области на социально-экономическую трансформацию Юга России, выявить ключевые направления его развития, оценить сопутствующие риски и предложить инструменты для повышения эффективности кластерной политики. Особое внимание уделено разработке универсальной системы показателей, позволяющей комплексно оценивать производственные, инновационные, социальные и экономические результаты функционирования кластера.

Методы исследования и материалы

В исследовании использованы системный анализ, кластерный анализ и экономико-математическое моделирование. Применялись количественные методы оценки эффективности: рассчитывались коэффициенты локализации (LQ) и специализации (CS), индекс Херфиндаля-Хиршмана (HHI) и индекс агломерационной эффективности. Для анализа социально-экономического влияния разработана система показателей, включающих производственные, инновационные, трудовые и финансовые параметры. Использован сравнительный анализ с другими авиационными кластерами, а также экспертная оценка рисков и перспектив развития. Информационная база включала официальные данные предприятий, государственных программ и открытые источники.

[1] Под Батайском построят авиакластер «Родина неба» до конца 2025 года // URL: https://bizgaz.ru/2023/05/30/pod-batajskom-postrojat-aviaklaster-rodina-neba-do-konca-2025-goda.html (дата обращения: 15.01.2026).

[2] В пригороде Ростова построят авиационный кластер с развлекательным комплексом // URL: https://rostovgazeta.ru/news/2023-04-12/v-prigorode-rostova-postroyat-aviatsionnyy-klaster-s-razvlekatelnym-kompleksom-2901141?utm_source=yandex.ru&utm_medium=organic&utm_campaign=yandex.ru&utm_referrer=yandex.ru (дата обращения: 15.01.2026).

Результаты исследования и их обсуждение

В современном мире, характеризующемся стремительным научно-техническим прогрессом и глобализацией, конкурентоспособность российских регионов все больше зависит от их способности к инновационному развитию. Одним из ключевых факторов, способствующих повышению уровня экономического развития регионов современного юга России и качества жизни их населения, является создание высокотехнологичных промышленных кластеров, в т.ч. в авиастроении. Высокотехнологичные промышленные кластеры - это территориальные концентрации предприятий, исследовательских институтов, образовательных организаций и других субъектов, объединенных общим профилем деятельности в сфере высоких технологий. Они способствуют созданию благоприятной среды для инноваций, привлечению инвестиций, развитию человеческого капитала и росту конкурентоспособности региональной экономики. Актуальность развития высокотехнологичных промышленных кластеров в южных регионах Российской Федерации, в целом, обусловлена целым рядом факторов:

1. Необходимостью диверсификации экономики: Россия обладает огромным потенциалом в области высоких технологий, однако ее экономика по-прежнему во многом зависит от экспорта сырья, комплектующих и запчастей для высокотехнологичной продукции, в т.ч. в сфере авиастроения. Развитие кластеров позволит создать новые точки роста и снизить такую зависимость посредством реализации политики импортозамещения.

2. Созданием новых рабочих мест: кластеры генерируют высокооплачиваемые рабочие места, что повышает уровень жизни населения и способствует росту потребления.

3. Увеличением конкурентоспособности российских предприятий на мировом рынке: кластеры способствуют созданию более конкурентоспособной наукоемкой продукции и услуг, отвечающих международным стандартам качества.

4. Необходимостью модернизации российской промышленности: многие отрасли, в т.ч. и авиастроение, нуждаются в обновлении технологий и внедрении инновационных решений, что может быть достигнуто за счет концентрации интеллектуальных ресурсов и создания благоприятной среды для развития НИОКР.

5. Стимулированием инновационной деятельности: концентрация предприятий, научных институтов и образовательных учреждений в рамках кластеров способствует процессам обмена, смешивания и интеграции концептов из разных областей науки или смежных отраслей для создания новых идей и инноваций, стимулирует развитие новых технологий и способствует их коммерциализации.

Ростовская область, благодаря своему выгодному географическому положению на Юге России и развитой инфраструктуре, обладает значительным потенциалом для развития авиационного кластера. Этот сектор экономики способен стать драйвером роста регионального ВВП, создать новые рабочие места и повысить инвестиционную привлекательность Ростовской области.[3] Особенности Ростовской области, способствующие развитию авиационного кластера:

1. Географическое положение: Ростовская область расположена на пересечении ключевых воздушных трасс Европы и Азии. Это делает ее привлекательной для создания транзитных центров. Международный аэропорт г. Ростова «Платов» имеет современную инфраструктуру и способность принимать самолеты всех типов, что открывает возможности для развития

[3] Как будет развиваться вертолетный кластер в Ростовской области // URL: https://rg.ru/2018/09/18/reg-ufo/kak-budet-razvivatsia-vertoletnyj-klaster-v-rostovskoj-oblasti.html (дата обращения: 15.01.2026).

как внутренних, так и международных авиаперевозок.

2. Наличие квалифицированной рабочей силы: в Ростовской области есть университеты и колледжи, готовящие квалифицированных специалистов в сфере авиастроения, обслуживания самолетов и логистики.

3. Поддержка со стороны региональных властей: правительство Ростовской области активно продвигает развитие авиационного кластера, предоставляя льготы для инвесторов, создавая специальные экономические зоны и инвестиционные программы. Исполняющий обязанности губернатора Ростовской области Ю.Б. Слюсарь имеет большой опыт руководящей работы в области авиастроения: с 2015 по 2024 год он был президентом, председателем правления ОАО «Объединённая авиастроительная корпорация» (ОАК), а с 2003 по 2007 год был коммерческим директором ОАО «Роствертол».[4]

4. Наличие крупных авиастроительных предприятий: в Ростовской области есть ряд организаций, которые производят комплектующие для самолетов и вертолетов, что создает синергетический эффект и способствует развитию всего кластера.

Ростовская область уже является центром авиастроения в России. На ее территории расположены такие ведущие предприятия авиационной промышленности как: ПАО «Роствертол» - российская авиастроительная компания и одноимённое авиастроительное предприятие холдинга «Вертолёты России» Госкорпорации «Ростех», ПАО «Таганрогский авиационный научно-технический комплекс имени Г.М. Бериева» (ТАНТК им. Г.М. Бериева), АО «Шахтинский авиационно-ремонтный завод ДОСААФ», производственное предприятие «РостовВинт», выпускающее воздушные винты для летательных аппаратов (ЛА), а также ряд научно-исследовательских и проектно-конструкторских организаций. Также здесь расположен Международный аэропорт «Платов» (г. Ростов) [2].

ОАО «Роствертол», специализирующееся на производстве вертолетов и авиационных комплектующих, играет ключевую роль в развитии регионального авиационного кластера. ОАО «Роствертол» выпускает вертолеты марки «Ми», в т.ч. самые тяжелые в мире серийные вертолеты Ми-26, которые могут перевозить в транспортной кабине или на внешней подвеске до 20 тонн груза. ОАО «Роствертол» выполняет полный цикл производства современной вертолетной техники, который включает механосборочное, заготовительно-штамповочное и кузнечно-прессовое, агрегатно- и монтажно-сборочное производство, а также лопастной завод. Для оценки качества на предприятии функционирует летно-испытательная станция. Предприятие производит вертолеты как для российских, так и для иностранных государственных и коммерческих операторов. Выпущенные предприятием вертолеты эксплуатируются более чем в 30 странах СНГ, Европы, Азии и Южной Америки, рис. 1.[5]

Еще в 2020 г. Министерство промышленности и торговли РФ согласовало измененный проект вертолетного кластера, основой которого является ПАО «Роствертол», базирующийся в Батайске Ростовской области, рис. 2.

В проект были внесены изменения, касающиеся вспомогательных плоскостных сооружений. Сейчас на территории объекта выполнена реконструкция взлетно-посадочной полосы, оборудован командно-диспетчерский пункт и введено в эксплуатацию светосигнальное метеорологическое оборудование. Меморандум о создании вертолетного кластера в Батайске был подписан еще раньше в 2014 г.

[4] Концепция развития малой авиации на территории Ростовской области до 2030 года // URL: https://www.donland.ru/activity/1139/(дата обращения: 15.01.2026)

[5] Официальный сайт ПАО «Роствертол» // URL: https://rhc.ru/structure/rostvertol (дата обращения: 15.01.2026)

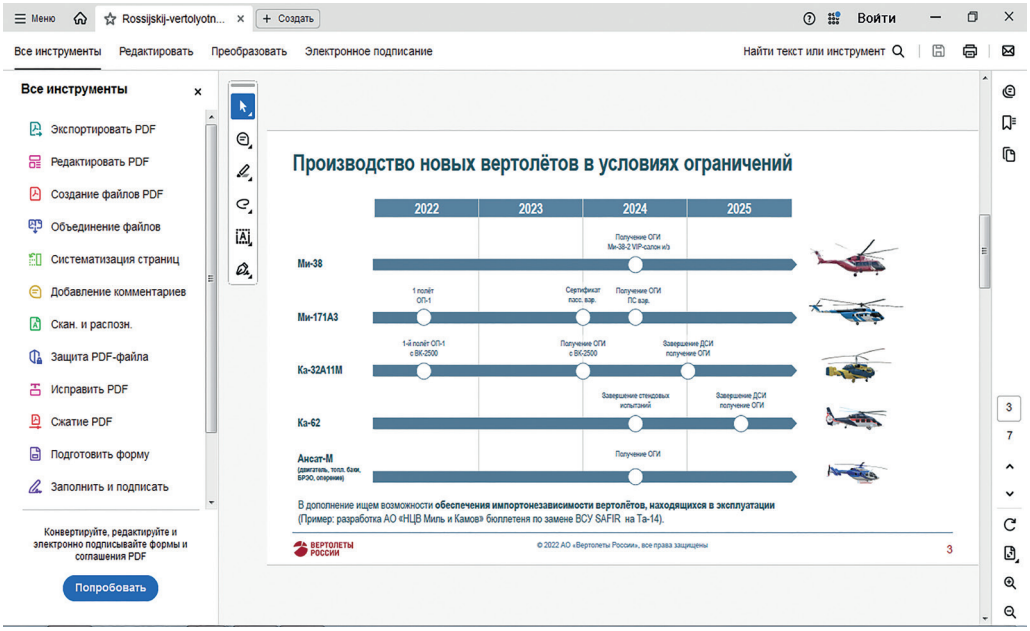


Рисунок 1. Производство новых российских вертолетов в условиях санкционных ограничений

*Источник: АО «Вертолеты России»[6]



Рисунок 2. Проект развития вертолетного кластера в Ростовской области[6]

губернатором региона В. Голубевым, министром промышленности и торговли РФ Д. Мантуровым и заместителем гендиректора компании «Ростех» Д. Шугаевым.[8]

Планировалось, что авиационный кластер будет включать летно-испытательный комплекс, сборочное производство вертолетов, центр компетенций по производству композитных

[6] Официальный сайт ПАО «Роствертол» // URL: https://rhc.ru/structure/rostvertol (дата обращения: 15.01.2026)
[7] Там же
[8] Проект вертолетного кластера в Ростовской области согласован с Минпромторгом РФ // URL: https://www.kommersant.ru/doc/4728730 (дата обращения: 15.01.2026)

лопастей и других изделий из композитных материалов и филиал вертолетной академии для обучения и переобучения специалистов.

Речь также шла о строительстве цехов по производству деталей из композитных материалов, сборке новых перспективных скоростных вертолетов и центра по обслуживанию боевых машин Минобороны России. Отличием вертолетного кластера в Батайске от подмосковного Национального центра вертолетостроения в Томилино является, прежде всего, его техническая направленность. Авиастроительный кластер должен включать в себя летно-испытательный комплекс, сборочное производство вертолетов Ми-28, Ми-35, Ми-26 и перспективного среднего вертолета, центр компетенции по производству деталей из композитных материалов, центр поддержки эксплуатации вертолетной техники, филиала вертолетной академии.

В авиационном кластере под Ростовом организован серийный выпуск как военных, так и гражданских вертолётов. Разработка перспективного скоростного вертолёта (ПСВ) реализуется в рамках федеральной целевой программы «Развитие гражданской авиационной техники России». Согласно программе, ПСВ должен обеспечивать дальность полёта до 1 500 км. На первом этапе его крейсерская скорость составит 300–350 км/ч, а на втором — достигнет порядка 450 км/ч.[9]

Масса вертолёта — от 10 до 12 тонн, он ориентирован на запросы современного авиационного рынка. В пассажирской конфигурации ПСВ сможет перевозить 21–24 человека. Кроме того, планируется создание специализированных модификаций: поисково-спасательной, патрульной и медицинской. Новая машина призвана заменить устаревшие вертолёты семейства Ми-8/17.

Инициатива ростовских властей по включению проекта в государственную программу «Развитие оборонно-промышленного комплекса РФ на 2018–2027 годы» получила поддержку со стороны тогдашнего министра промышленности и торговли Дениса Мантурова. Общий объём бюджетных инвестиций в разработку скоростной винтокрылой машины составил около 7,5 млрд рублей.[10]

Ориентировочная стоимость всего проекта приближается к 18 млрд. руб. Остается прежней – 5,5 млрд рублей – и стоимость проекта летно-испытательного комплекса. Средства должны поступить из федерального бюджета в рамках госпрограммы «Развитие оборонно-промышленного комплекса». Будут задействованы также собственные средства «Роствертола». Однако строительство вертолетного кластера в Батайске пока задерживается.[11]

Еще один проект послужит дополнительным импульсом для развития туризма в Ростовской области – это авиадорожный комплекс «Родина неба», строительство которого рассчитано до конца 2025 г. Реализация проекта «Родина неба» обеспечит новые возможности для создания комфортных условий и предоставления качественных услуг для увеличивающегося туристического потока, а также создаст дополнительные рабочие места. Это строительство развернулось в хуторе Ленина Аксайского района. Под реализацию проекта отведены 38 га на 1079 км федеральной трассы М-4 «Дон». Проект предполагает строительство авиационного кластера, а также сопутствующей туристической инфраструктуры. Также на базе авиационного кластера будут открыты сек-

[9] Российское авиастроение - вчера, сегодня, завтра // URL: https://www.aex.ru/docs/1/2013/2/27/1746/print/ (дата обращения: 15.01.2026)

[10] Роствертол продолжает крупномасштабный проект создания в Батайске вертолетостроительного кластера // URL: https://patriot-34.ru/общая-категория/роствертол-продолжает-крупномасштаб/ (дата обращения: 15.01.2026)

[11] Строительство вертолетного кластера в Батайске по-прежнему задерживается // URL: https://www.nvgazeta.ru/news/12373/610560/ (дата обращения: 15.01.2026)

ции для занятий авиационными видами спорта и школа пилотов. При этом только разработка проекта обошлась заказчику в 18,7 млн. руб.[12] А предположительная общая оценка инвестиций в проект, по данным расчетов четырехлетней давности, составляла порядка 20 млрд. руб.

Далее рассмотрим основные направления развития авиационного кластера в Ростовской области:

1. Расширение производства ПАО «Роствертол»: увеличение объемов выпуска вертолетов различного назначения и авиационных комплектующих позволит создать новые рабочие места, привлечь инвестиции и повысить конкурентоспособность региона на мировом рынке.

2. Развитие авиационных технологий: внедрение инновационных решений в сфере авиационной техники (АТ), в т.ч. вертолетостроения, управления воздушным движением и обеспечения безопасности полетов сделает авиационный кластер Ростовской области конкурентоспособным на мировом рынке.

3. Реализация в ближайшее время проекта создания вертолетного кластера как технопарка авиационной промышленности. Этот технопарк может объединить предприятия-производители, научно-исследовательские институты и образовательные учреждения.

4. Развитие смежных отраслей: создание новых предприятий, специализирующихся на производстве компонентов для вертолетов, а также оказании услуг по ремонту и обслуживанию АТ.

5. Формирование образовательных центров: подготовка высококвалифицированных кадров в области авиастроения и обслуживания АТ.

6. Развитие авиаперевозок: Ростовская область является важным транспортным узлом или хабом Юга России, поэтому прогнозируется развитие пассажирских и грузовых авиаперевозок на базе Международного аэропорта «Платов» (г. Ростов).

7. Развитие авиационного туризма: Ростовская область богата историческими и культурными достопримечательностями. Развитие авиатуризма позволит привлечь больше посетителей в южные регионы России, что положительно скажется на социально-экономическом развитии этих регионов.

8. Государственная поддержка: разработка и реализация программ государственной поддержки региональных предприятий авиационной отрасли.

При этом, несмотря на значительный инновационный и технико-экономический потенциал, развитие авиационного кластера Ростовской области сталкивается с рядом основных сопутствующих вызовов и рисков:

- это необходимость модернизации инфраструктуры всего региона Юга России: аэропорты, аэродромы и дорожная сеть требуют инвестиций для повышения пропускной способности и соответствия международным стандартам;

- необходимость крупных инвестиций: Развитие кластера потребует значительных финансовых ресурсов для строительства новых производственных мощностей, приобретения оборудования и создания необходимой инфраструктуры;

- конкуренция со стороны других авиационных кластеров;

- социально-политическая обстановка (Ростовская область находится достаточно близко от зоны ведения боевых действий в рамках СВО) и ужесточение экономических санкций со стороны ряда недружественных стран;

- необходимость обеспечения экономическая, кадровая и информационная безопасность (кибербезопасность).

[12] Российский вертолетный рынок в условиях санкций, электронный ресурс // URL: https://docs.yandex.ru/docs/view?tm=1756720150&tld=ru&lang=ru&name=Rossijskij-vertolyotnyj-rynok-v-usloviyah-sanktsij.pdf& (дата обращения: 15.01.2026)

Наиболее целесообразными способами преодоления этих вызовов и рисков являются:

- создание благоприятного инвестиционного климата: необходимы меры по упрощению процедур регистрации бизнеса, предоставлению налоговых льгот и государственных гарантий для инвесторов;

- разработка стратегии развития авиационного кластера: должен быть разработан комплексный план (дорожная карта), включающий в себя цели и подцели, частные задачи, сроки реализации и механизмы финансирования;

- формирование кластерных связей: важно создать единую экосистему, которая свяжет между собой аэропорты, авиакомпании, производственные предприятия, научные институты и КБ, а также профильные учебные заведения и другие заинтересованные организации;

- инвестиции в образование и науку: необходимо развивать систему подготовки квалифицированных кадров в области авиации, а также инвестировать в исследования и разработки новых технологий;

- активное продвижение Ростовской области на международном рынке: важно привлечь внимание отечественных и иностранных инвесторов и авиаперевозчиков к потенциалу региона.

Далее рассмотрим также основные показатели эффективности деятельности такого авиационного кластера в современных инновационных и социально-экономических условиях.

1. Показатели авиастроительного (вертолетостроительного) производства:

- Объем продукции (Q) - измеряется в денежном выражении или натуральных единицах (например, количество произведенных вертолетов, двигателей, компонентов):

$Q = Pi * Qi,$ (1)

где Pi - цена i-ой единицы продукции, Qi - количество i-ой единицы продукции.

- Выручка от реализации продукции (R) - отражает суммарную выручку от продажи произведенной продукции:

$R = \Sigma(Pi * Qi),$ (2)

- Рентабельность производства (Rp) - показывает эффективность использования ресурсов в процессе производства:

$Rp = (Прибыль / Выручка\ от\ реализации\ продукции) * 100\%,$ (3)

2. Показатели занятости:

- Количество сотрудников (N) - определяется как общее число людей, работающих на предприятиях авиационного кластера.

- Средняя заработная плата (S) - рассчитывается как сумма заработной платы всех сотрудников, деленная на количество сотрудников:

$S = \Sigma(Zi) / N,$ (4)

где Zi – заработная плата i-го сотрудника.

- Трудоемкость продукции (L) - отражает количество человеко-часов, затраченных на производство единицы продукции:

$L = \Sigma(Li * Qi) / Q,$ (5)

где Li – трудоемкость i-ой единицы продукции.

3. Показатели инноваций:

- Расходы на НИОКР - измеряются в денежном выражении и отражают инвестиции в разработку новых технологий и продуктов.

- Количество патентов и авторских свидетельств (P) - указывает на уровень инновационной активности кластера.

- Доля высокотехнологичной продукции с новыми характеристиками (I) - показывает процент продукции, обладающей существенно новыми свойствами или функциями по сравнению с предыдущими моделями. Формула:

$I = (Количество\ единиц\ продукции\ с\ новыми\ характеристиками / Общее\ количество\ произведенной\ продукции) * 100\%,$ (6)

4. Показатели экономического влияния:

- Вклад в ВВП региона (GDP) - определяется как доля выручки от реализа-

ции продукции авиационного кластера в общем объеме ВВП Ростовской области:

*GDP = (Выручка от реализации продукции / Общий объем ВВП региона) * 100%,* (7)

- Количество созданных рабочих мест (*J*) - измеряется как разница между количеством сотрудников, работающих в авиационном кластере, и количеством сотрудников, работавших до его создания.

- Налоги, уплаченные государству (*T*) - отражают сумму налогов, уплаченных предприятиями авиационного кластера в бюджеты различных уровней.

Анализ данных показателей деятельности отраслевого авиационного кластера в Ростовской области позволяет оценить его эффективность и вклад в развитие региональной экономики. Постоянный мониторинг этих показателей и внедрение мер по их улучшению будут способствовать устойчивому росту кластера и инвестиционной привлекательности региона.

Важно отметить, что данные формулы являются общими и могут быть адаптированы к специфическим условиям конкретных предприятий авиационного кластера в Ростовской области.

Также кластерный анализ может применяться для выявления сильных и слабых сторон региональной экономики и для определения областей, требующих дополнительного внимания и поддержки.

Кроме того, рассмотрим также основные показатели кластеризации, используемые для общей оценки эффективности кластеров:

1. Коэффициент локализации (LQ) - этот показатель показывает, насколько концентрирован определенный вид экономической деятельности в регионе по сравнению с его долей в национальной экономике. Формула:

LQ = (Занятость в отрасли X в регионе / Общее занятое население региона) / (Занятость в отрасли X в стране / Общее занятое население страны), (8)

При этом LQ > 1 - указывает на концентрацию отрасли в регионе, в то время как *LQ < 1* - свидетельствует о низкой концентрации отрасли в регионе.

2. Коэффициент специализации (*CS*) - этот показатель демонстрирует долю определенной отрасли в региональном ВВП по сравнению с ее долей в национальном ВВП:

CS = (Доля отрасли X в региональном/национальном ВВП) (9)

CS > 1 - указывает на специализацию региона в данной отрасли, *CS < 1* - свидетельствует о недостаточной специализации региона в данной отрасли.

3. Индекс Херфиндаля-Хиршмана (*HHI*) - показатель измеряет уровень конкуренции в отрасли. Он рассчитывается как сумма квадратов рыночных долей всех игроков в отрасли. Чем выше значение *HHI*, тем меньше конкуренция в отрасли:

$HHI = \Sigma(Market\ Share\ i)^2$, (10)

где *Market Share i* – рыночная доля i-го игрока в отрасли.

HHI < 1500 - указывает на высокую степень конкуренции; *1500 < HHI < 2500* - свидетельствует о умеренной степени конкуренции, *HHI > 2500* - указывает на низкую степень конкуренции (олигополия или монополия).

4. Индекс агломерационной эффективности - показатель измеряет, насколько производительность предприятий в кластере выше, чем производительность аналогичных предприятий вне кластера:

Индекс агломерационной эффективности = (Производительность предприятий в кластере) / (Производительность предприятий вне кластера), (11)

5. Количество связей и взаимодействий - отражает плотность сети связей между предприятиями в кластере, включая обмены информацией, совместные проекты, поставщико-потребительские отношения и др.

Количество связей можно оценивать с помощью количественных ме-

тодов (например, анализ сетей) или путем опроса предприятий.

Эти показатели могут использоваться также для разработки стратегий развития кластеров, помогая определить сильные и слабые стороны кластеров и разработать целевые программы поддержки.

В целом развитие авиационного кластера в Ростовской области позволит:

- усилить сотрудничество между предприятиями регионов Юга России - возможно в т.ч. создание единой платформы для обмена опытом, технологиями и ресурсами;
- привлечь инвестиции в развитие инновационных проектов - создание привлекательной среды для российских и иностранных инвесторов;
- развивать научно-образовательный потенциал - подготовка квалифицированных кадров для авиационной промышленности;
- создать новые рабочие места и повысить уровень жизни населения в южных регионах Российской Федерации;
- укрепить позиции на международном рынке и конкурировать с ведущими мировыми производителями;
- обеспечить безопасность страны - развитие отдельных кластеров и отечественного авиастроения в целом имеет стратегическое значение для обеспечения национальной безопасности.

Заключение

Развитие авиационного кластера в Ростовской области является стратегически важным направлением для социально-экономической трансформации Юга России, способным оказать существенное влияние на экономическое развитие всего региона. Успех реализации этого проекта будет зависеть от комплексного подхода, который включает инвестиции в инфраструктуру, развитие человеческого капитала, создание благоприятного инвестиционного климата и активное взаимодействие между государством, бизнесом и научным сообществом в рамках единой экосистемы.

Реализация комплекса мер, направленных на создание благоприятных условий для инвесторов и стимулирование инноваций, позволит превратить Ростовскую область в один из лидеров авиационной индустрии России. Для успешной реализации этой стратегии необходимо комплексное решение выявленных рисков и активное участие всех заинтересованных сторон.

Список источников:

1. Анохина М.Е., Мочальников В.Н., Коростелев Д.Г. Кластерные технологии в системе управления региональным развитием // Российское предпринимательство. 2014. Т.15. №.9. С. 62-74.
2. Левченко А.А. Аспекты формирования кластеров в регионах России и в Ростовской области // Научно-методический электронный журнал "Концепт". 2015. № 2. С. 26-30.

References:

1. Anokhina M.E., Mochalnikov V.N., Korostelev D.G. Cluster technologies in the regional development management system // Russian entrepreneurship. 2014. Vol. 15. No. 9. Pp. 62-74.
2. Levchenko A.A. Aspects of cluster formation in the regions of Russia and in the Rostov region // Scientific and methodological electronic journal "Concept". 2015. No. 2. Pp. 26-30.

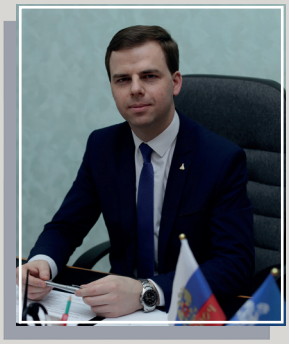
Статья поступила в редакцию 12.01.2026; принята к публикации 15.02.2026

Научный информационно-аналитический журнал
МУНИЦИПАЛЬНАЯ АКАДЕМИЯ

УДК 338.45
DOI: 10.52176/2304831X_2026_01_145
EDN: https://elibrary.ru/nnfrnw

Стратегические приоритеты и инструменты диверсификации промышленного комплекса Тульской области

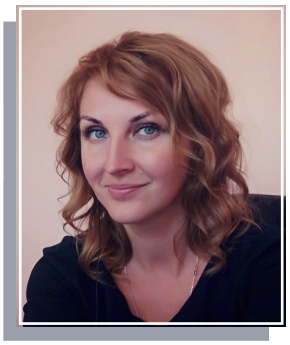
Strategic priorities and tools for diversification of the industrial complex of the Tula region



Александр Владимирович Овчаров
Новомосковский институт (филиал) федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российский химико-технологический университет имени Д.И. Менделеева», заместитель директора по учебной и научной работе, кандидат экономических наук, доцент, ORCID iD 0000-0003-2385-6859, SPIN-код: 6988-5613, AuthorID: 790895.
301665 Россия, Тульская область, г. Новомосковск, ул. Дружбы, д.8.
e-mail: ovcharov.a.v@muctr.ru

Alexandr V. Ovcharov
Novomoskovsk Institute (branch) of the Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "Russian University of Chemical Technology named after D.I. Mendeleev", deputy Director for Education and Scientific Work, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor.
301665, Tula region, Novomoskovsky district, Novomoskovsk, st. Friendship, d. 8.
e-mail: ovcharov.a.v@muctr.ru

© Овчаров А.В., Бабкина Т. В., 2026



Татьяна Владимировна Бабкина
Новомосковский институт (филиал) федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российский химико-технологический университет имени Д.И. Менделеева», доцент кафедры «Менеджмент», кандидат экономических наук, доцент, ORCID iD 0000-0001-8439-2627, SPIN-код: 6699-2039, AuthorID: 445811.
301665 Россия, Тульская область, г. Новомосковск, ул. Дружбы, д.8.
e-mail: tayana_surkova@mail.ru

Tatiana V. Babkina
Novomoskovsk Institute (branch) of the Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "Russian University of Chemical Technology named after D.I. Mendeleev", associate Professor of the Department "Management", Candidate of Economic Sciences, Associate Professor.
301665, Tula region, Novomoskovsky district, Novomoskovsk, st. Friendship, d. 8.
e-mail: tayana_surkova@mail.ru

Аннотация.
В контексте усиления санкционного давления и волатильности сырьевых рынков проблема моноотраслевой специализации регионов Российской Федерации приобретает критический характер. Актуальность настоящего исследования вызвана необходимостью диверсификации промышленного комплекса Тульской области, характеризующегося доминированием оборонно-промышленного комплекса и металлургии, что порождает структурные дисбалансы и ограничивает адаптационный потенциал экономики.
В результате разработана последовательная многоуровневая модель диверсификации, включающая этапы диагностики текущего состояния промышленного комплекса, формирования системы критериев отбора перспективных отраслей и выбора конкретных приоритетов.
В качестве приоритетных направлений диверсификации для Тульской области идентифицированы: высокотехнологичное машиностроение, химико-фармацевтический комплекс, производство композитных материалов и глубокая переработка сельскохозяйственной продукции.
Ключевым риском признана недостаточность финансирования инфраструктурных проектов, нивелирование которого требует консолидации усилий государственных институтов и частного капитала.

Ключевые слова.
Диверсификация промышленности, региональная экономика, Тульская область, кластерная политика, структурные преобразования, импортозамещение, устойчивое развитие, оборонно-промышленный комплекс, стратегическое планирование.

Abstract.
In the context of increasing the sanction pressure and volatility of crude markets, the problem of mono-industry specialization of regions of the Russian Federation acquires a critical character. The relevance of this study is caused by the need to diversify the industrial complex of the Tula region, characterized by the dominance of the defense-industrial complex and metallurgy, which leads to structural imbalances and limits the adaptive potential of the economy.
As a result, a consistent multi-level diversification model has been developed, including the stages of diagnostics of the current state of the industrial complex, the formation of a system of criteria for the selection of promising industries and the selection of specific priorities.
As priorities, diversification for the Tula region is identified: high-tech machine-building, chemical-pharmaceutical complex, production of composite materials and deep processing of agricultural products.
The key risk is the lack of funding for infrastructure projects, the leveling of which requires consolidating the efforts of state institutions and private capital.

Keywords.
Diversification of industry, regional economy, Tula region, cluster policy, structural transformations, import substitution, sustainable development, defense-industrial complex, strategic planning.

Введение

В текущих экономических условиях необходимо снижение зависимости регионов России от монопродуктовой специализации, усилившейся на фоне санкционных ограничений и волатильности сырьевых рынков [8].

В связи с чем, одним из ключевых факторов устойчивого развития регионов становится диверсификация их промышленности. Для Тульской области, традиционно ориентированной на оборонно-промышленный комплекс и металлургию, данный вопрос приобретает особую актуальность, поскольку диверсификация промышленности региона, за счет включения в отраслевой портфель перерабатывающих отраслей высокого передела, позволяет снизить зависимость от узкой специализации, минимизировать риски экономических кризисов и создать условия для долгосрочного роста [10].

Уязвимость промышленности регионов, связанная с гиперспециализацией на небольшом числе секторов, особенно остро находит проявление в экономически развитых субъектах. В этом контексте диверсификация промышленного комплекса в настоящих условиях трансформируется из тактической задачи в стратегию долгосрочной экономической безопасности и устойчивого развития.

Актуальность данного исследования обусловлена острой необходимостью разработки конкретных механизмов диверсификации для промышленно развитых регионов, к числу которых относится и Тульская область. Несмотря на наличие мощного производственного и кадрового потенциала, сложившийся традиционно структурный перекос в сторону оборонно-промышленного комплекса и металлургии ограничивает адаптационные возможности региона перед лицом внешних экономических вызовов[1].

Таким образом, поиск и научное обоснование новых точек роста, адаптированных под существующие в регионе конкурентные преимущества и отражающих глобальные технологические тренды, представляет собой важную практическую проблему [17].

Целью работы является разработка научно-обоснованного алгоритма отбора приоритетных направлений диверсификации и оценка их потенциального мультипликативного эффекта для экономики региона.

Методологическая база исследования включает инструменты структурного и кластерного анализа, а также методы стратегического планирования и прогнозной аналитики, что позволяет перейти от теоретического осмысления проблемы к выработке конкретных практических рекомендаций для органов власти и бизнес-сообщества региона.

Основная часть

Тульская область обладает значительным производственным потенциалом, однако его концентрация в ограниченном числе отраслей делает региональную экономику уязвимой к внешним шокам, поэтому развитие новых направлений, таких как машиностроение, химическая промышленность, IT-сектор и переработка сельхозпродукции, будет по мнению авторов, способствовать:

1. Снижению рисков моноотраслевой зависимости – распределение ресурсов между различными секторами экономики обеспечивает стабильность даже в условиях спада в отдельных отраслях.
2. Повышению конкурентоспособности – внедрение инновационных технологий и расширение номенклатуры выпускаемой продукции укрепляет позиции региона на национальном и международном рынках.
3. Созданию новых рабочих мест – развитие смежных отраслей стимулирует занятость и повышает уровень доходов населения.

Как уже упоминалось ранее, Тульская область, исторически ориентированная на оборонно-промышленный комплекс (ОПК) и металлургию, демонстрирует ри-

[1] Распоряжение Правительства Тульской области от 22 сентября 2025 г. N 412-р «Об утверждении прогноза социально-экономического развития Тульской области на долгосрочный период до 2042 года»// URL: https://base.garant.ru/412716179/ (дата обращения 21.01.2026)

ски структурных дисбалансов: доля ОПК в промышленном производстве превышает 40%, что ограничивает адаптационный потенциал экономики области[2].

Исследования современных стратегий диверсификации, направленных на повышение эффективности хозяйствующих субъектов, выявили ключевые элементы, определяющие успех таких программ [1]. В контексте Тульской области, где промышленный сектор остается основой экономики, особое значение приобретают:

Достижение синергетического эффекта за счет интеграции различных направлений деятельности. Например, предприятия металлургического профиля могут ориентировать производство не только на традиционную продукцию, но и на выпуск инновационных материалов, что позволит сократить постоянные издержки и увеличить рентабельность.

Стратегическое планирование с учетом финансовых рисков и возможностей. В 2024 году в регионе внедрена система оценки альтернативных проектов, что способствует выбору наиболее перспективных направлений для инвестиций [16].

Активное освоение новых рынков. Например, тульские производители сельхозтехники, такие как ОАО «Туламаш», могут расширять экспорт в страны СНГ и Азии, используя государственные программы поддержки.

Оптимизация организационной структуры промышленных предприятий. Внедрение цифровых платформ управления (например, на базе Тульского инновационного центра), что позволит повысить скорость принятия решений и адаптивность предприятий в целом [4].

Далее нами была предложена последовательность выбора направлений для диверсификации промышленности Тульской области:

Его реализация включает три ключевых фазы.

1. Фаза диагностики и анализа исходного потенциала региона.

Начальный этап предполагает проведение комплексного аудита промышленной системы региона, что позволяет выявить как структурные дисбалансы, так и скрытые резервы для развития. Диагностика осуществляется по следующим направлениям:

1. Структурно-отраслевой анализ: Выявление степени концентрации производства в доминирующих секторах и оценка уровня их влияния на формирование регионального ВРП, налоговых поступлений и занятости.

2. Оценка ресурсного обеспечения: Инвентаризация имеющихся активов, включая состояние основных производственных фондов, кадровый потенциал, научно-исследовательскую базу и развитость логистической инфраструктуры, обусловленную выгодным экономико-географическим положением.

3. Анализ земельных и сырьевых ресурсов: Учет неиспользуемых или неэффективно задействованных активов, в частности, избыточных сельскохозяйственных земель, которые могут стать основой для создания новых перерабатывающих производств [2].

Результатом данной фазы является формирование детализированного профиля региона, четко определяющего его «узкие места» и «возможности» для стратегических преобразований.

Рассмотрим результаты подобной диагностики на примере Тульской области.

Анализ отраслевой структуры промышленности Тульской области, с одной стороны, демонстрирует ярко выраженную моноспециализацию, которая может создавать как устойчивость, так и системные риски для экономики региона [13].

Определено что в регионе абсолютно лидируют производство кокса и нефтепродуктов (благодаря крупному нефтеперерабатывающему заводу), химическое производство и металлургия. Эти сектора можно назвать главными драйверами формирования валового регионального продукта.

Следует также отметить ключевую роль оборонно-промышленного комплекса (ОПК): Тульская область исторически является одним из опорных регионов россий-

[2] Закон Тульской области от 28 декабря 2015 г. № 2402-ЗТО «О промышленной политике в Тульской области» // URL: https://base.garant.ru/30471129/ (дата обращения 21.01.2026)

ского в этой сфере. Предприятия, такие как АО «НПО «СПЛАВ»», АО «Конструкторское бюро приборостроения», АО «Тульский оружейный завод», являются градообразующими для Тулы и обеспечивают высокотехнологичную занятость, но их полная ориентация на государственный заказ формирует некоторую зависимость региональной экономики от федеральной бюджетной и оборонной политики.

Все вышеперечисленное создает риски в периоды экономической нестабильности и ограничивает возможности для гибкого реагирования на вызовы рынка. Кроме того, наблюдается эффект «перетягивания» квалифицированных кадров в доминирующие сектора, что затрудняет развитие смежных отраслей.

Оценка ресурсного обеспечения Тульской области позволят сделать следующие выводы:

1. Часть производственных мощностей в металлургии и ОПК обладает значительной степенью износа, однако на ряде ведущих предприятий (в частности, в ОПК) проведена модернизация, что создает основу для возможного технологического трансфера.

2. Регион обладает уникальным для Центральной России кадровым ресурсом, сконцентрированным в сфере высокоточного машиностроения, химии, оборонных и IT-технологий. Наличие профильных вузов (Тульский государственный университет, Новомосковский институт РХТУ им. Д.И. Менделеева) обеспечивает эффективную подготовку инженерных и научных кадров. «Окном возможностей» здесь может выступать использование этого высококвалифицированного потенциала для развития гражданских наукоемких производств.

3. Помимо ВУЗов, в Тульской области присутствуют мощные отраслевые научно-исследовательские и конструкторские бюро, входящие в структуру ОПК. Их компетенции в области радиоэлектроники, IT и новых материалов могут стать устойчивой основой для диверсификации промышленности.

4. Выгодное экономико-географическое положение в центре Европейской части России, близость к рынкам сбыта Москвы и Московской области является ключевым конкурентным преимуществом рассматриваемого региона. Через Тульскую область проходят важнейшие автомобильные (М-2 «Крым», М-4 «Дон»), также ряд железнодорожных магистралей. Однако для полной реализации данного потенциала требуется развитие логистических хабов и складской инфраструктуры, отвечающей современным требованиям.

Анализ земельных и сырьевых ресурсов.

В Тульской области есть существенные площади сельскохозяйственных земель, при этом они не всегда интенсивно и экономически эффективно используются. Большая часть продукции, произведенной на этих землях (зерно, рапс, картофель) вывозится за пределы региона в непереработанном виде. Такая ситуация формирует «окно возможностей» для развития производств глубокой переработки: комбикормовых заводов, предприятий по производству растительных масел, крахмалопаточных и картофелеперерабатывающих комплексов, мясомолочной промышленности.

Помимо запасов бурого угля (Подмосковный бассейн), добыча которого в настоящее время практически не ведется, в области имеются крупные месторождения известняков, глин, гипса, что выступает ресурсной базой для развития производства строительных материалов.

Таким образом можно сказать, что Тульская область —регион со специализацией на металлургии, нефтепереработке и ОПК, обладающий при этом значительным нереализованным потенциалом для диверсификации, который основан на уникальных кадровых и научно-технических ресурсах, выгодном географическом и логистическом расположении и наличии неиспользуемых аграрных площадей[3].

[3] Распоряжение Правительства Тульской области от 22 сентября 2025 г. N 412-р «Об утверждении прогноза социально-экономического развития Тульской области на долгосрочный период до 2042 года»// URL: https://base.garant.ru/412716179/ (дата обращения 21.01.2026)

2. *Фаза формирования системы селективных критериев.*

На основе результатов, полученных в фазе диагностики формируется система взаимосвязанных критериев, на основе которых на следующем этапе осуществляется выбор наиболее перспективных направлений диверсификации промышленного сектора региона. Ключевыми критериями, по нашему мнению, являются следующие:

1. Критерий синергетического эффекта: оценивается способность новых направлений генерировать положительные экстерналии для традиционных кластеров. Примером может служить производство композитных материалов, которое одновременно обслуживает потребности авиастроения (в рамках ОПК) и гражданского транспортного машиностроения.

2. Критерий импортозамещающего потенциала: приоритет при диверсификации отдается тем направлениям, развитие которых позволяет осуществить замещение критически важной импортной продукции на внутреннем рынке (фармацевтические субстанции, микроэлектронные компоненты).

3. Критерий экспортной ориентированности: анализируется конкурентоспособность потенциальной продукции новых направлений на внешних рынках, в частности, в странах СНГ и Азии, с учетом действующих мер государственной поддержки экспорта [3].

4. Критерий соответствия стратегическим национальным приоритетам: учитывается степень интеграции предлагаемых направлений в рамки общегосударственных программ, таких как цифровая трансформация, развитие «зеленой» энергетики и экологизация промышленности.

Выбор критериев отбора отраслей для диверсификации промышленности Тульской области:

- синергия с существующими кластерами (пример: производство композитных материалов для авиации и гражданского транспорта);
- потенциал импортозамещения (фармацевтика, микроэлектроника);
- экспортная ориентированность (агропродовольственный сектор).;
- соответствие федеральным приоритетам (цифровизация, «зелёная» энергетика) [3].

3. Выбор приоритетных направлений диверсификации промышленности для Тульской области:

- Развитие высокотехнологичных производств.

Традиционные отрасли, такие как металлургия и оборонная промышленность, могут быть дополнены наукоемкими направлениями: приборостроением, робототехникой и производством композитных материалов. Это позволит увеличить добавленную стоимость продукции и интегрироваться в глобальные цепочки поставок.

- Стимулирование малого и среднего бизнеса.

Поддержка предпринимательства в сфере перерабатывающей промышленности и услуг способствует формированию гибкой экономической среды. Особое внимание следует уделить агропромышленному комплексу, где существует потенциал для глубокой переработки местного сырья.

- Инвестиции в инфраструктуру и логистику.

Благоприятное географическое положение Тульской области открывает возможности для развития транспортно-логистических центров, что повысит привлекательность региона для инвесторов и ускорит товарооборот.

Таже в текущих условиях санкционного давления и сложной макроэкономической ситуации чрезвычайно актуальным является диверсификация через увеличение доли производства продукции глубокой переработки.

Переориентация предприятий на выпуск товаров с высокой добавленной стоимостью (например, композитные материалы, биотехнологии);

Внедрение стандартов «зеленой» промышленности для повышения конкурентоспособности на международных рынках.

Таким образом, предложенная методология обеспечивает переход от интуитивного выбора к системному, научно

обоснованному процессу идентификации направлений диверсификации, максимизирующему синергию с существующим промышленным ландшафтом и стратегическими ориентирами развития Российской Федерации.

Таким образом, по нашему мнению, диверсификация промышленности Тульской области должна быть сфокусирована на секторах, сочетающих синергию с традиционными кластерами и соответствие глобальным трендам.

Ключевой риск в этом случае будет связан с возможным недофинансированием инфраструктурных проектов, что требует довольно жесткой координации усилий государства и частного капитала. Дальнейшие развитие здесь можно видеть в цифровизации промышленности как дополнительного инструмента диверсификации.

Следует подчеркнуть, что диверсификация в Тульской области должна рассматриваться не только как инструмент роста отдельных компаний, но и как фактор устойчивого развития региона. По данным Министерства экономического развития Тульской области, к 2024 году доля предприятий в Тульской области с диверсифицированными производственными линиями уже увеличилось до 37%, что снизило зависимость от сырьевого сектора.

При этом основными факторами стимулирования диверсификации, которые в настоящее время существуют в рассматриваемом регионе являются:

1. Ограничение монополизации в ключевых отраслях (металлургия, машиностроение) через механизмы антимонопольного регулирования.

2. Снижение предпринимательских рисков за счет расширения ассортимента. Например, АО «Щекиноазот» в 2024 году запустило производство биоудобрений, компенсируя колебания спроса на химическую продукцию.

3. Финансовая стабильность. Предприятия с длительным циклом оборота капитала (например, фармацевтические компании) используют доходы от «быстрых» проектов (логистические услуги) для модернизации [7].

4. Контроль интеграционных процессов через нормативно-правовую базу, что предотвращает дисбаланс в цепочках поставок.

5. Учет региональной специфики. Климатические особенности и инфраструктурные ограничения Тульской области требуют адаптации стратегий под местные условия.

6. Оптимизация затрат. Внедрение энергосберегающих технологий на заводах (например, «Косогорский металлургический комбинат»).

7. Синергия между участниками. Создание промышленных кластеров (металлургия, IT, агропром) которые могут усилить кооперацию между малыми и крупными предприятиями.

Не смотря на перечисленные выше положительные стороны дальнейшей диверсификации промышленного сектора Тульской области, существует ряд вызовов для реализации диверсифкационных программ:

- высокие затраты на перестройку управления (по оценкам, до 15% бюджета компаний).
- дефицит квалифицированных кадров в сфере высоких технологий.
- необходимость сохранения культурной идентичности предприятий при внедрении инноваций.

На следующем этапе доказано, что для Тульской области, которая, итак, имеет уже опыт диверсификации реального сектора экономики, приоритетными являются кластерные инициативы с акцентом на межотраслевое взаимодействие, т.е. создание специализированных кластеров [11]. В частности, предлагается создание и развитие на территории Тульской области следующих кластеров:

1. Металлургический кластер: интеграция предприятий по производству стали и сплавов с научными центрами для разработки материалов нового поколения (например, жаропрочные сплавы для авиации).

2. Машиностроительный кластер: кооперация заводов-производителей оборудования с IT-компаниями для внедрения цифровых двойников и автоматизации процессов.

3. Химико-фармацевтический кластер: объединение химических предприятий с биотехнологическими стартапами для выпуска инновационных лекарств и экологичных удобрений.

На завершающем этапе был оценен эффект от диверсификации промышленности Тульской области. Доказано, что диверсификация промышленного сектора принесет рассматриваемому региону:

- увеличение доли высокотехнологичной продукции в ВРП региона на 15–20% к 2030 году;
- привлечение не менее 50 млрд рублей частных инвестиций в модернизацию производств;
- создание 5–7 тыс. новых рабочих мест в наукоемких отраслях;
- повышение средней зарплаты в промышленном секторе на 25% за счет роста производительности;
- диверсификация экспорта: уменьшение зависимости от сырьевого сектора за счет роста поставок готовой продукции (машины, фармацевтика) до 40% от общего объема;
- укрепление региональной устойчивости к кризисам за счет распределения рисков между кластерами;
- сокращение выбросов CO2 на 30% благодаря внедрению «зеленых» технологий;
- реабилитация промышленных зон через проекты рециклинга (например, переработка металлургических отходов в стройматериалы) [16];
- выход тульских предприятий на новые рынки (Страны Азии, Ближний Восток) за счет сертификации по международным стандартам;
- формирование имиджа Тульской области как центра инноваций, что повысит приток квалифицированных кадров [18, 19].

Реализация предложенных инструментов позволит Тульской области не только преодолеть текущие экономические вызовы, но и занять лидирующие позиции в российской промышленности.

Ключевым фактором успеха станет синергия между властью, бизнесом и наукой, а также адаптация глобальных трендов (цифровизация, ESG) к региональным условиям. Это создаст основу для долгосрочного роста, превратив область в модель устойчивого промышленного развития [12].

Заключение

Проведенное исследование подтвердило выдвинутую гипотезу о том, что целенаправленная и научно обоснованная диверсификация является не просто желательным направлением развития, а стратегической необходимостью для обеспечения долгосрочной конкурентоспособности и устойчивости промышленного комплекса региона.

Для Тульской области диверсификация промышленности должна стать основой перехода к устойчивой экономической модели. Акцент на кластерные стратегии, проектный подход и инновации позволит не только увеличить долю высокотехнологичной продукции в ВРП, но и укрепить позиции региона в качестве инвестиционно-привлекательного центра.

Таким образом, диверсификация в Тульской области может стать ключевым драйвером экономики, однако ее успех зависит от сбалансированного подхода, сочетающего инновации, региональные особенности и управленческую гибкость [5].

Разработанная авторами последовательность выбора направлений диверсификации, включающий диагностику текущего состояния, выбор критериев отбора и определение приоритетных направлений, позволяет системно подойти к преобразованию отраслевой структуры промышленности региона.

Ключевым выводом, сделанным авторами в ходе работы, является доказательство целесообразности перехода от поддержки отдельных промышленных предприятий к формированию полноценных интегрированных межотраслевых кластеров — металлургического, машиностроительного и химико-фармацевтического [7].

Именно такая кластерная модель, подкрепленная инновационными проектами в сфере глубокой переработки, цифро-

визации и «зеленой» трансформации, способна генерировать синергетический эффект, минимизировать структурные риски и создать новое качество экономического роста промышленности Тульской области.

Однако успешная реализация обозначенной стратегии сопряжена с необходимостью преодоления ряда институциональных и ресурсных рисков, основными из которых являются дефицит квалифицированных кадров для высокотехнологичных секторов и высокие затраты на реструктуризацию и технологическое перевооружение [9].

В настоящее время основными инструментами реализации данного инструмента являются:

- целевые программы субсидирования для модернизации производственных мощностей;
- образовательные платформы по подготовке кадров для работы с инновационными технологиями;
- риск-менеджмент: разработка страховых механизмов для минимизации финансовых потерь при внедрении новых проектов;
- технологическая модернизация: внедрение замкнутых производственных циклов (zero-waste) на предприятиях металлургии;
- использование 3D-печати для выпуска сложных деталей в машиностроении;
- «зеленые» стандарты: сертификация продукции по стандартам ISO 14000 для выхода на европейские рынки;
- субсидии на переход предприятий на возобновляемую энергетику (солнечные панели, биогазовые установки) [10].

Реализация предложенных мер требует координации усилий власти, бизнеса и научного сообщества, что обеспечит синергетический эффект и долгосрочное развитие промышленного сектора.

Прогнозируемые результаты предложенных в статье комплексных мер:

- значительный приток инвестиций и создание высокотехнологичных рабочих мест;
- дальнейшее формирование положительного бренда Тульской области;
- диверсификация экспорта и снижение экологической нагрузки.

Диверсификация промышленности Тульской области является необходимым условием для обеспечения экономической стабильности и конкурентоспособности региона.

Комплексный подход, включающий развитие новых отраслей, поддержку малого бизнеса и модернизацию инфраструктуры, позволит создать сбалансированную и динамично развивающуюся экономическую систему.

Список источников:

1. Бабкина Т.В. Диверсификация деятельности как один из способов эффективного управления воспроизводством основных фондов хозяйствующих субъектов // Социально-экономическое управление: теория и практика. 2020. №1(40). С. 6-7.
2. Бабкина Т.В. К вопросу о формировании системы факторов для принятия решения о диверсификации деятельности промышленного предприятия // Вестник Тульского филиала Финуниверситета. 2019. №1-2. С. 12-14.
3. Бринза В.В., Гринберг В.Е. Управление конкурентоспособностью // Национальная металлургия. 2003. № 5. С. 52.
4. Бринза В.В., Костюхин Ю.Ю., Шерстнева М.А., Райков Ю.Н. Многофакторная модель промышленного предприятия как инструмент повышения стоимости компаний // Экономика промышленности. 2013. №2 . С. 63-67.
5. Беляева И.Ю., Петров А.С. Влияние цифровой трансформации на стратегии диверсификации российских компаний // Экономика и предпринимательство. 2023. №5(154). С. 412-415.
6. Иванова М. С. Диверсификация как инструмент обеспечения экономической безопасности предприятия в условиях санкционного давления // Российское предпринимательство. 2023. Т. 24, № 2. С. 401-418.
7. Зотов В.Б., Терехова К.О. Краткий анализ практик государственно-частного партнерства в городах // Вестник МИРБИС. 2022. № 3 (31). С. 41-46.
8. Зотов В.Б., Косарин С.П., Милькина И.В., Стадолин М.Е. Как сделать город удобным для жизни // В сборнике: Университетские субботы в ГУУ. Цикл лекций. Отв. редактор И.З. Коготкова. Москва, 2019. С. 70-84.
9. Колчин А.А., Колчина Д.И. Национальная и культурная самобытность в формировании идентичности человека на современном этапе исторического развития //
В сборнике: Человек и общество в современном киберпространстве. Материалы III Международной научной конференции молодых ученых. Москва, 2024. С. 52-55.
10. Королев В. А., Сидорова Е. Л Оценка эффективности диверсификации деятельности промышленных предприятий в условиях импортозамещения // Финансовая аналитика: проблемы и решения. 2024. Т. 17. № 1(463). С. 88-105.
11. Латфуллин Г.Р., Зотов В.Б., Омельченко Н.А., Асеев А.Д., Блинова Н.В., Гимазова Ю.В., Грищенко Л.Л., Забелина Е.П., Знаменский Д.Ю., Казбан Е.П., Косарин С.П., Лебедева Ю.А., Масленникова Е.В., Милькина И.В., Петрина О.А., Руднев А.В., Серебрякова Г.В., Слезко Л.В., Сираждинов Р.Ж., Смирнова В.Г. и др. Государственное и муниципальное управление: программы учебных дисциплин для магистратуры // Учебное пособие. К 100-летию Государственного университета управления / Москва, 2019.
12. Миронова Н.Н., Миронов С.В. Миронова Н.Н., Миронов С.В. Факторы инновационного управления организацией // Вестник Национального Института Бизнеса. 2019. № 37. С. 175-179.
13. Миронова Н.Н. Теория рисков промышленного предприятия // Знание. Понимание. Умение. 2012. № 4. С. 57-61.
14. Миронова Н.Н., Шутьков С.А. Экономика недвижимости // Учебное пособие / Ростов-на-Дону, 2004.
15. Мышко Ю.А., Колчин А.А. Новая экономическая политика и "новый курс": назад в будущее // Гуманитарные исследования Центральной России. 2022. №3 (24). С. 16-24.
16. Петрова О. Ю., Насибулин Э. А. Интеграция национального проектирования в систему стратегического планирования социально-экономического развития субъектов РФ // Муниципальная академия. 2023. №4. С. 88-105.
17. Филиппов Д.В. Проблемные аспекты повышения конкурентоспособности социальных комплексов вузов // Вестник Академии права и управления. 2019. № 3 (56). С. 135-140.
18. Хмельченко Е.Г., Петрина О. А. Маркетинговые технологии в развитии городских территорий // Вестник университета. 2013. №20. С. 119-124.
19. Хмельченко Е.Г. Технологии внедрения инноваций в комплексную систему управления предприятием // Вестник университета. 2017. № 4. С. 33-37.

References:

1. Babkina T.V. Diversifikaciya deyatelnosti kak odin iz sposobov effektivnogo upravleniya vosproizvodstvom osnovnyh fondov hozyajstvuyushih subektov // Socialno-ekonomicheskoe upravlenie: teoriya i praktika. 2020. №1(40). S. 6-7.
2. Babkina T.V. K voprosu o formirovanii sistemy faktorov dlya prinyatiya resheniya o diversifikacii deyatelnosti promyshlennogo predpriyatiya // Vestnik Tulskogo filiala Finuniversiteta. 2019. №1-2. S. 12-14.
3. Brinza V.V., Grinberg V.E. Upravlenie konkurentosposobnostyu // Nacionalnaya metallurgiya. 2003. № 5. S. 52.
4. Brinza V.V., Kostyuhin Yu.Yu., Sherstneva M.A., Rajkov Yu.N. Mnogofaktornaya model promyshlennogo predpriyatiya kak instrument povysheniya stoimosti kompanij // Ekonomika promyshlennosti. 2013. №2 . S. 63-67.
5. Belyaeva I.Yu., Petrov A.S. Vliyanie cifrovoj transformacii na strategii diversifikacii rossijskih kompanij // Ekonomika i predprinimatelstvo. 2023. №5(154). S. 412-415.
6. Ivanova M. S. Diversifikaciya kak instrument obespecheniya ekonomicheskoj bezopasnosti predpriyatiya v usloviyah sank-

cionnogo davleniya // Rossijskoe predprinimatelstvo. 2023. T. 24, № 2. S. 401-418.
7. Zotov V.B., Terehova K.O. Kratkij analiz praktik gosudarstvenno-chastnogo partnerstva v gorodah // Vestnik MIRBIS. 2022. № 3 (31). S. 41-46.
8. Zotov V.B., Kosarin S.P., Milkina I.V., Stadolin M.E. Kak sdelat gorod udobnym dlya zhizni // V sbornike: Universitetskie subboty v GUU. Cikl lekcij. Otv. redaktor I.Z. Kogotkova. Moskva, 2019. S. 70-84.
9. Kolchin A.A., Kolchina D.I. "National and Cultural Identity in the Formation of Human Identity at the Current Stage of Historical Development."In the collection: Man and Society in Modern Cyberspace. Proceedings of the III International Scientific Conference of Young Scientists. Moscow, 2024. pp. 52-55.
10. Korolev V. A., Sidorova E. L Ocenka effektivnosti diversifikacii deyatelnosti promyshlennyh predpriyatij v usloviyah importozamesheniya // Finansovaya analitika: problemy i resheniya. 2024. T. 17. № 1(463). S. 88-105.
11. Latfullin G.R., Zotov V.B., Omelchenko N.A., Aseev A.D., Blinova N.V., Gimazova Yu.V., Grishenko L.L., Zabelina E.P., Znamenskij D.Yu., Kazban E.P., Kosarin S.P., Lebedeva Yu.A., Maslennikova E.V., Milkina I.V., Petrina O.A., Rudnev A.V., Serebryakova G.V., Slezko L.V., Sirazhdinov R.Zh., Smirnova V.G. i dr. Gosudarstvennoe i municipalnoe upravlenie: programmy uchebnyh disciplin dlya magistratury // Uchebnoe posobie. K 100-letiyu Gosudarstvennogo universiteta upravleniya / Moskva, 2019.
12. Mironova N.N., Mironov S.V. Mironova N.N., Mironov S.V. Faktory innovacionnogo upravleniya organizaciej // Vestnik Nacionalnogo Instituta Biznesa. 2019. № 37. S. 175-179.
13. Mironova N.N. Teoriya riskov promyshlennogo predpriyatiya // Znanie. Ponimanie. Umenie. 2012. № 4. S. 57-61.
14. Mironova N.N., Shutkov S.A. Ekonomika nedvizhimosti // Uchebnoe posobie / Rostov-na-Donu, 2004.
15. Myshko Yu.A., Kolchin A.A. Novaya ekonomicheskaya politika i "novyj kurs": nazad v budushee // Gumanitarnye issledovaniya Centralnoj Rossii. 2022. №3 (24). S. 16-24.
16. Petrova O. Yu., Nasibulin E. A. Integraciya nacionalnogo proektirovaniya v sistemu strategicheskogo planirovaniya socialno-ekonomicheskogo razvitiya subektov RF // Municipalnaya akademiya. 2023. №4. S. 88-105.
17. Filippov D.V. Problemnye aspekty povysheniya konkurentosposobnosti socialnyh kompleksov vuzov // Vestnik Akademii prava i upravleniya. 2019. № 3 (56). S. 135-140.
18. Hmelchenko E.G., Petrina O. A. Marketingovye tehnologii v razvitii gorodskih territorij // Vestnik universiteta. 2013. №20. S. 119-124.
19. Hmelchenko E.G. Tehnologii vnedreniya innovacij v kompleksnuyu sistemu upravleniya predpriyatiem // Vestnik universiteta. 2017. № 4. S. 33-37.

Статья поступила в редакцию 17.11.2025; принята к публикации 15.02.2026

УДК 338.246.88
DOI: 10.52176/2304831X_2026_01_156
EDN: https://elibrary.ru/oshaay

Влияние цифровой трансформации экономики на эффективность управления промышленным потенциалом страны

Assessing how digital economic transformation influences the effectiveness of national industrial potential governance



Наталья Леонидовна Кетоева
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Национальный исследовательский университет «МЭИ», заведующий кафедрой менеджмента в энергетике и промышленности, кандидат экономических наук, доцент, ORCID: https://orcid.org/0000-0001-6652-522X, SPIN-код: 7910-7218, AuthorID: 57205547547.
111250, Россия, Москва, Красноказарменная улица, дом 14, стр. 1.
e-mail: KetoyevaNL@mpei.ru

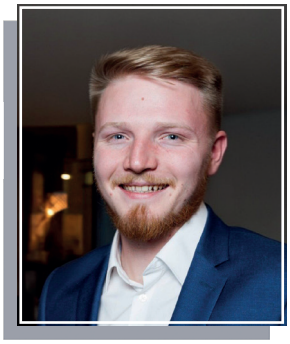
Natalya L. Ketoeva
National Research University "Moscow Power Engineering Institute", Moscow, Head of the Department of Energy and Industrial Management, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, ORCID: https://orcid.org/0000-0001-6652-522X, SPIN-код: 7910-7218, AuthorID: 57205547547.
14 str. 1. Krasnokazarmennaya, Moscow, Russia, 111250.
e-mail: KetoyevaNL@mpei.ru

© Кетоева Н.Л., Гончарова Е.Б., Насонов Е. М., 2025
Муниципальная академия, 2026, № 1, с. 156–164.



Елена Борисовна Гончарова
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Национальный исследовательский университет «МЭИ», доцент кафедры менеджмента в энергетике и промышленности, кандидат экономических наук, доцент, ORCID: https://orcid.org/0000-0002-1215-2744, SPIN-код: 6996-4422, AuthorID: 613096.
111250, Россия, Москва, Красноказарменная улица, дом 14, стр. 1.
e-mail: GoncharovaYB@mpei.ru

Elena B. Goncharova
National Research University "Moscow Power Engineering Institute", Moscow, Associate Professor of the Department of Management in Energy and Industry, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, ORCID: https://orcid.org/0000-0002-1215-2744, SPIN-код: 6996- 4422, AuthorID: 613096.
14 str. 1. Krasnokazarmennaya, Moscow, Russia, 111250
e-mail: GoncharovaYB@mpei.ru



Егор Максимович Насонов
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Национальный исследовательский университет «МЭИ», магистрант кафедры менеджмента в энергетике и промышленности.
111250, Россия, Москва, Красноказарменная улица, дом 14, стр. 1.
e-mail: NasonovYM@mpei.ru

Egor M. Nasonov
National Research University "Moscow Power Engineering Institute", Moscow, Associate Professor of the Department of Management in Energy and Industry, graduate student of the Department of Management in Energy and Industry
Krasnokazarmennaya 14, build. 1, Moscow, Russia, 111250
e-mail: NasonovYM@mpei.ru

Аннотация.
В изложенной ниже статье выполнено аналитическое исследование изменений в системе ключевых параметров. В работе исследуется эволюция промышленного потенциала Российской Федерации в контексте цифровизации экономики. Эмпирическую базу исследования составил Центральный федеральный округ. В фокусе анализа – ключевые индикаторы формирования промышленного потенциала, включая: выпуск инновационной продукции, модернизацию производственных процессов с внедрением передовых технологий, трансфер технологий посредством импорта, коммерциализацию технологических разработок (оборудование, ПО, изобретения), развитие компетенций персонала в сфере инноваций. Оценка факторов, определяющих промышленный потенциал, проведена на основе экспертных суждений. Визуализация демонстрирует динамику ключевых процессов, отражающих становление промышленного потенциала страны в условиях цифровой трансформации.

Ключевые слова.
Промышленный потенциал, цифровая трансформация экономики, передовые технологии, эффективность управления, промышленные предприятия, ресурсы.

Abstract.
The article presents an analytical study of changes in the system of key parameters that characterize the formation and growth of the industrial potential of the Russian Federation in the context of transition to a digital economy. The Central Federal District served as the empirical basis for the research. The study examines key parameters of industrial potential formation, including innovative goods (featuring technologically upgraded production processes with cutting-edge technologies), technology imports, implementation of technological inventions, machinery and equipment, computer software, as well as staff upskilling in innovation-related areas. The factors constituting industrial potential were evaluated by a range of experts and specialists. Graphical representation illustrates the evolution of pivotal processes that define the development of the nation's industrial capacity in the context of digital economic transformation.

Keywords.
Industrial potential, digital transformation of the economy, advanced technologies, management efficiency, industrial enterprises, resources.

Введение

Промышленный потенциал является достаточно емким понятием, включающий в себя не только производственный, и инновационный потенциал, но и трудовые ресурсы, без чьей помощи невозможно реализовать стратегию развития и укрепления суверенитета страны. Характерными чертами сильного и независимого государства будет являться его военная мощь, передовые технологии, развитая инфраструктура, IT-индустрия, промышленные технологии и другие факторы, которые образуют в достаточной мере полную защиту и неприкосновенность государства.

Некоторые эксперты, кому приходилось давать оценку состава и структуры промышленного потенциала, сходятся во мнении, что в состав промышленного потенциала страны можно включить такие показатели развития промышленности страны, как: электроэнергетика, авиационная промышленность, робототехника, инновационные товары, а также оружестроение и трудовые ресурсы.

Основная часть

Теоретические исследования. Обращая внимание на теорию А. Козлова и А. Тесля [1] о развитии предприятий в цифровой экономике и интеграции бизнеса и цифровой экономики, то приходим к формированию нового определения цифрового потенциала. Таким образом, цифровой потенциал, дает возможность количественно измерить в виде интегрального показателя ресурсы и возможности предприятия. Но помимо того, что и ресурсы, и возможности предприятия можно оценивать с точки зрения управления инновационным потенциалом [4], в рассматриваемом случае речь идет о взаимодействии бизнес-процессов с учетом действия факторов внешней среды при цифровизации экономики. Получаем тесную взаимосвязь схемы развития инновационного потенциала макросистемы с учетом действий факторов внешней среды и позволяющие формировать и управлять сложившимся уровнем потенциала предприятия и макросреды.

Цифровая трансформация управления предполагает переход к системному использованию информационных технологий как инструмента повышения обоснованности и оперативности управленческих решений, что, по мнению В.Б. Зотова, является ключевым условием повышения эффективности деятельности органов управления на всех уровнях [2].

В условиях цифровой трансформации экономики возрастает значение институциональных и организационно-экономических механизмов управления развитием промышленного потенциала страны. Как отмечают В. Б. Зотов и К. О. Терехова, эффективность реализации социально-экономических и инфраструктурных проектов во многом определяется качеством взаимодействия государства и бизнеса, а также способностью органов власти формировать устойчивые модели координации интересов участников развития территорий и отраслей промышленности [3].

Как отмечает Е. Г. Хмельченко, именно интеллектуальный капитал, включающий человеческий, структурный и организационный компоненты, определяет инновационный потенциал экономики и способность национальной хозяйственной системы к устойчивому развитию [14].

Цифровая трансформация экономики обусловливает необходимость внедрения инноваций в систему управления промышленными предприятиями на основе комплексного и системного подхода. Как отмечает Е. Г. Хмельченко, эффективность инновационного развития во многом определяется степенью интеграции инновационных технологий в общую систему управления предприятием, а не их изолированным применением. Автор подчёркивает, что инновации в управлении обеспечивают повышение адаптивности организаций, согласованность управленческих решений и устойчивость развития в условиях динамичной внешней среды [15].

Авторы, занимающиеся оценкой динамики использования цифрового потенциала предприятий и организаций, которые сформулировали понятие «цифровой потенциал» как характеристики внутренней способности и готовности предприятия к функционированию в цифровой среде [5]. Авторы, чьи исследования выявили ха-

рактерные признаки внедрения цифровых платформ в управлении муниципальным имуществом [6; 7]. Необходимо отметить, что само понятие и отношение к товарному рынку также претерпели изменения. Так, авторы исследования о продвижении товаров ESG рынка [8] и в теории управления интеллектуально- креативными ресурсами организации энергетической отрасли [9], где существуют динамические изменения, с чем они связаны и насколько это рынок привлекателен как для потребителей, так и для инвесторов можно рассматривать в контексте представленного исследования. Авторы, кто занимался систематизацией инструментария цифрового развития в государственном управлении [10; 11]. Авторы, рассматривающие и изучающие имеющиеся проблемы по внедрению цифровых платформ управления имуществом, а также предлагающие инструменты по цифровизации системы управления муниципальным имуществом [12; 13] смогли сформировать оценочный аппарат цифровизации экономики, совместив его с работой реального бизнеса.

Результаты исследования

Применив бесценные знания ученых, занимающихся оценкой реального участия цифровизации экономики и образования, науки и промышленности позволили сформировать и проанализировать основные показатели инновационного потенциала, внедренные в промышленный потенциал в условиях современного состояния цифровизации экономики.

Переходя непосредственно к теме исследования, необходимо дать оценку качественной характеристике промышленного потенциала, которая состоит из ряда конкретных показателей, сформированными промышленными предприятиями в условиях новой цифровой экономики нашей страны. В первую очередь, необходимо достоверно оценить наличие роста инновационных показателей деятельности промышленных предприятий и организаций. Из числа различных видов инновационной деятельности предприятий можно выделить в особую группу число тех, что лежат в основе динамичного роста промышленного потенциала страны. В перечень таких показателей входят следующие: исследование и разработка новых продуктов, услуг и методов их производства (передачи) новых производственных процессов; приобретение машин и оборудования, связанных с технологическими инновациями; приобретение новых технологий, включая права на патенты, лицензии на использование изобретений, промышленных образцов, полезных моделей; разработка и приобретение программ для ЭВМ и баз данных, связанных с инновационной деятельностью; приобретение программных средств; инжиниринг, включая подготовку технико-экономических обоснований, производственное проектирование, пробное производство и испытания, монтаж и пуско-наладочные работы; обучение и подготовка персонала, связанные с инновациями и прочие затраты на технологические инновации.

Для исследования и наглядного анализа составных элементов промышленного потенциала в условиях цифровизации, используя данные Федеральной службы статистики[1], сгруппировав по отдельно взятым показателям, выбранным преднамеренно, после оценки специалистов их высокой значимости, приведем в единый вид, как представлено в табл. 1.

Рассмотрим динамику изменения темпов роста затрат на инновационные товары в течение исследуемого периода. Анализ показателей позволяет выявить следующую наблюдается устойчивое увеличение абсолютного значения затрат, при этом темп их прироста демонстрирует незначительную коррекцию – снижается с 32,19% до 28,54%. Такая динамика свидетельствует о том, что система находится в фазе активного наращивания инвестиционного потенциала. Несмотря на некоторое замедление относительных показателей роста, абсолютные объёмы вложений продолжают увеличиваться, что

[1] Федеральная служба государственной статистики. Наука, инновации и технологии. Затраты на инновационную деятельность организаций (с 2010 г.) // URL: https://www.rosstat.gov.ru/ (дата обращения 10.01.2026) закономерность:

Таблица 1

Динамика затрат на технологические инновации на территории Российской Федерации за период 2022 – 2024 гг., млн. руб.

№ п/п.	Период	2022	2023	2024	Темпприроста, %	
					2022/2023	2023/2024
1.	Затраты на технологическиеинновации, в том числе:	2662571,1	3519543,31	4524089,11	32,19	28,54
2.	исследование и разработка новых продуктов, услуг и методов их производства (передачи), новыхпроизводственных процессов	1096211,1	1157680,61	1456645,33	5,61	28,82
3.	приобретение машин и оборудования, связанных с технологическимиинновациями	997677	1216382,83	1711334,84	21,92	40,69
4.	обучение и подготовка персонала, связанные с инновациями	3438,07	4831,68	13934,36	40,53	188,4
5.	инжиниринг, включая производственное проектирование, пробное производство и испытания, монтаж и пуско-наладочные работы, новых продуктов, новых производственныхпроцессов	127454,68	138811,50	179962,40	8,91	29,65
6	разработка и приобретение программ для ЭВМ, связанных с инновационнойдеятельностью	142058,71	290618,40	401314,12	104,58	38,09

*Источник: составлено авторами

говорит о масштабном аккумулировании ресурсов. Эти средства впоследствии выступают ключевым источником финансирования, необходимым для формирования и укрепления промышленного потенциала страны. При этом важнейшую роль играет инновационная составляющая, которая становится системообразующим элементом долгосрочного развития производственной базы.

Особого внимания заслуживает количественная оценка прироста затрат. В 2024 году по сравнению с 2022 годом зафиксировано существенное увеличение общей суммы расходов — на 1 861 518 млн руб. Такой значительный рост не является случайным и обусловлен совокупностью взаимосвязанных факторов макроэкономического характера.

Среди ключевых причин, повлиявших на динамику затрат, можно выделить такие причины как последствие пандемии COVID-19 (2020 год), санкционные ограничения, введенные рядом зарубежных стран с 2022 года.

Масштабный кризис в здравоохранении и экономике спровоцировал необходимость переосмысления и реинжиниринга производственных цепочек и ключевых бизнес-процессов, ускоренного внедрения инновационных решений для обеспечения устойчивости бизнеса. Компаниям пришлось инвестировать в цифровизацию, автоматизацию и разработку новых продуктов, отвечающих изменившимся рыночным запросам.

Санкционные ограничения затронули ключевые сферы российской экономики, ограничив доступ к импортным технологиям, комплектующим и международным финансовым инструментам. В результате чего российские предприятия столкнулись с острой необходимостью замещения импортных технологий собственными инновационными разработками. Из этого следует существенное увеличение инвестиций в научно- исследовательские и опытно-конструкторские работы (НИОКР), модернизацию производственных линий, создание альтернативных производственных и логистических цепочек, а также в подготовку квалифицированных кадров для работы с новыми технологиями.

Таким образом, рост затрат в этих направлениях - не просто статистическая тенденция, а прямое следствие введённых ограничений, указывающее на глубинную трансформацию экономической модели государства. В следствие вышеперечис-

ленных факторов российским компаниям приходится масштабно и долгосрочно инвестировать в инновационную среду.

По величине показателя затрат на исследования и разработки новых продуктов, заметна динамика стремительного роста абсолютного значения на 61469,5 млн. руб., и на 298964,7 млн. руб. соответственно в 2023 и 2024 годах. Значения темпа прироста на 5,61 и 25,82%, соответственно. Большее значение показателя 2024 года по сравнению с 2023 годом имеет тоже обоснование, что и общий показатель затрат.

Аналогичная динамика заметна и по показателям затрат на приобретение машин и оборудования, и по обучению и подготовке персонала, и это также указывает на источник проблемы, что и в первых двух случаях. Однако, следует отметить, что в 2024 г. очень резко возросла потребность в квалифицированных специалистах, а также возросла возможность к обучению с учетом новых цифровых технологий и дистанционному обучению. Соответственно, и возросли затраты на обучение персонала, что можно охарактеризовать только как положительный эффект.

Исследование затрат на инжиниринговую деятельность выявило тенденцию к их систематическому росту. Предприятия существенно увеличили финансирование направлений, связанных с проектированием производств, организацией пробного выпуска продукции и проведением испытаний. Абсолютный прирост за весь период составил 52 507,7 млн руб., а относительные показатели по годам продемонстрировали положительную динамику, соответственно 8,91 % (2023) и 29,65 % (2024).

Показатель затрат на разработку и приобретение программ для ЭВМ, связанных с инновационной деятельностью, имеет положительную динамику с увеличением абсолютного значения и в 2023 году, и в 2024 году. Так, этот показатель за весь период исследования увеличился на 259255,4 млн. руб. Темп прироста снизился и составил 104,58 и 38% соответственно за 2023 и 2024 года исследования. Такое поведение этого показателя говорит о том, что в отечественной IT-индустрии стало нуждаться гораздо большее количество предприятий, чем до периода санкций, что только с положительной стороны можно охарактеризовать рост подобного рода затрат. Наложив на предыдущее исследование похожий шаблон, проведем анализ аналогичных показателей по Центральному федеральному округу, как представлено в табл. 2.

Таблица 2

Динамика затрат на технологические инновации на территории Центрального федерального округа за период 2022 – 2024 гг., млн. руб.

№ п/п.	Период	2022	2023	2024	Темп прироста, %	
					2022/2023	2023/2024
1.	Затраты на технологические инновации, в том числе:	1115066,83	1729456,52	2163619,43	55,1	25,1
2.	исследование и разработка новых продуктов, услуг и методов их производства (передачи), новых производственных процессов	561330,23	593531,04	781863,57	5,74	31,73
3.	приобретение машин и оборудования, связанных с технологическими инновациями	358979,35	429397,72	528973,95	19,62	23,19
4.	обучение и подготовка персонала, связанные с инновациями	2039,48	1859,60	10442,44	-8,82	461,54
5.	инжиниринг, включая производственное проектирование, пробное производство и испытания, монтаж и пуско-наладочные работы, новых продуктов, новых производственных процессов	37436,12	54643,85	44059,27	45,97	-19,37
6.	разработка и приобретение программ для ЭВМ, связанных с инновационной деятельностью	73272,99	209356,68	356173,24	185,72	70,13

*Источник: составлено авторами

Рекомендации

Получив данные и проведя необходимые расчеты, можно увидеть положительную корреляционную зависимость предыдущих результатов, табл. 1. По всем пунктам затрат на технологические инновации произошел рост абсолютной величины показателя, кроме затрат на инжиниринг, который имеет отрицательную динамику, то есть уменьшение затрат в денежном эквиваленте. Темп прироста, рассчитанный по годам, дает возможность дать оценку мощности наращиваемого потенциала промышленными предприятиями в виде затрат на технологические инновации.

Представив в виде диаграммы основные значения, предварительно убрав показатель обучения персонала в связи с его наименьшей размерностью по сравнению со всеми остальными показателями, пришли к следующему виду, как представлено на рис. 1.

Рост показателей затрат на инновации всегда говорит о том, что система набирает свой потенциал для дальнейшего своего развития. В качестве системы может выступать как отдельно взятое предприятие, так и государство в целом. Исходя из представленной диаграммы можно сделать вывод о том, что большую часть из общего объема затрат на технологические инновации предприятия ЦФО тратят на разработку нового продукта и приобретение машин, в меньшей степени на разработку программ для ЭВМ, и в значительно

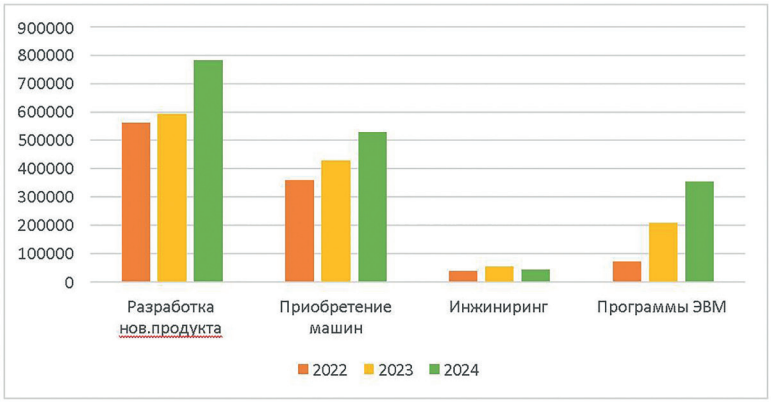


Рисунок 1. Динамика затрат, направленных на повышение промышленного потенциала по видам инновационной деятельности на территории Центрального федерального округа за период 2022 – 2024 гг., млн. руб.

*Источник: составлено авторами

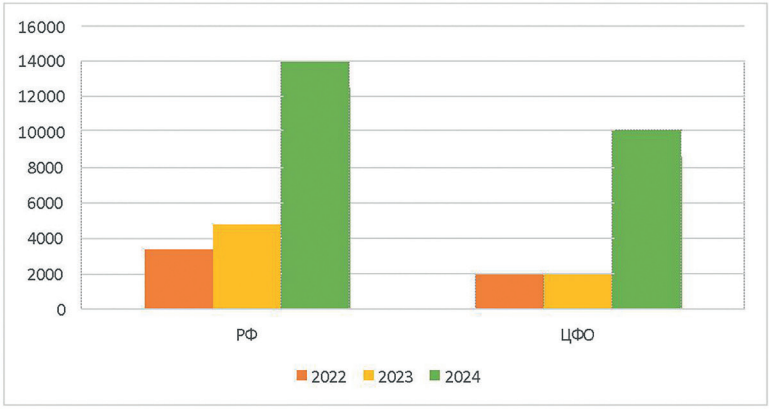


Рисунок 2. Динамика затрат на обучение и подготовку персонала, связанную с инновациями на территории Российской Федерации и Центрального федерального округа за период 2022 – 2024 гг., млн. руб.

*Источник: составлено авторами

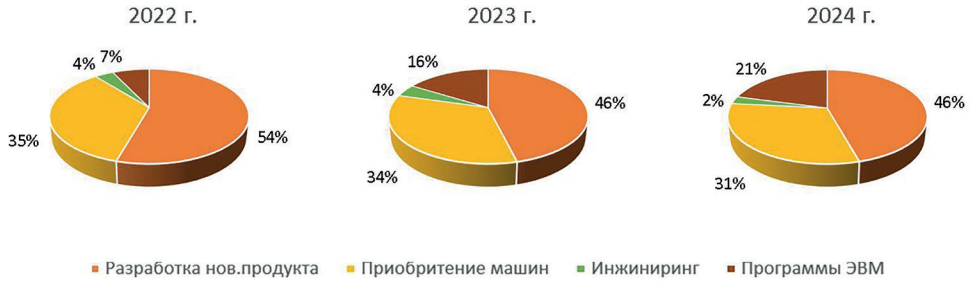


Рисунок 3. Динамика доли затрат, направленных на повышение промышленного потенциала по видам инновационной деятельности на территории Центрального федерального округа за период 2022 - 2024 гг., в процентах

*Источник: составлено авторами

меньшей степени на инжиниринг, рис. 1. Отдельно выделим показатель затрат на обучение и подготовку персонала, как представлено на рис. 2.

Обучение персонала всегда будет давать положительный экономический и внеэкономический эффект для бизнес-процессов на предприятии. Поэтому, ежегодный рост значения показателя затрат на обучение и подготовку персонала, связанную с инновациями, можно охарактеризовать только с положительной стороны для роста промышленного потенциала в условиях меняющейся цифровой экономики страны.

Таким образом можно проиллюстрировать состав и долю в структуре имеющихся затрат на промышленных предприятиях на рис. 3.

Заключение

Рассматривая каждую инновационную, составляющую в разрезе имеющегося перечня показателей, целесообразно выделить те из них, которые в наибольшей степени способствуют увеличению и наращиванию промышленного потенциала страны. К числу таких показателей относятся развитие и производство товаров электроэнергетики, авиационной и военной промышленности, робототехники, перерабатывающих отраслей, а также сельского хозяйства. Отдельного внимания заслуживают трудовые ресурсы, поскольку уровень их квалификации и вовлечённости в инновационные процессы напрямую влияет на эффективность внедрения технологических новшеств и устойчивость промышленного развития в целом.

Анализ полученных результатов позволяет сделать вывод о том, что структура затрат на технологические инновации в предприятиях Центрального федерального округа отличается относительной стабильностью. Наибольший удельный вес в общем объёме затрат занимают расходы, связанные с разработкой нового продукта, доля которых стабильно превышает 40%. Существенную роль также играют затраты на приобретение машин и оборудования, доля которых составляет более 30% от совокупных затрат на технологические инновации. Это свидетельствует о том, что предприятия ориентированы как на создание собственной инновационной продукции, так и на обновление материально-технической базы с целью повышения производственного потенциала.

В то же время анализ динамики затрат по отдельным направлениям показывает наличие определённых структурных изменений. Так, доля затрат на инжиниринг в рассматриваемом периоде имеет тенденцию к снижению, что отражено в данных таблицы 2. Одновременно с этим наблюдается рост затрат на приобретение и разработку программ для ЭВМ, что указывает на усиление роли цифровых технологий в инновационной деятельности предприятий. Данная тенденция может рассматриваться как проявление адаптации промышленного сектора к условиям цифровизации экономики и перехода к более технологически сложным формам организации производства.

Список источников:

1. Гончарова Е. Б. В поисках способа оценки инновационного потенциала региона (на примере Волгоградской области) // Инновации. 2010. № 8. С. 38-43.
2. Зотов В. Б. Современные информационные технологии как средство повышения эффективности деятельности органов местного самоуправления // Муниципальная академия. 2017. № 4. С. 8-20.
3. Зотов В.Б., Терехова К.О. Краткий анализ практик государственно-частного партнерства в городах // Вестник МИРБИС. 2022. № 3 (31). С. 41-46.
4. Зотов В. Б. Территориальное управление – практический опыт и достижения: Социальное, экономическое и градостроительное развитие Юго-Восточного административного округа г. Москвы // ООО "ОнтоПринт". 2018. - 36 с.
5. Кетоева Н.Л., Орлова Е. С. Управление интеллектуальными ресурсами энергетической отрасли в условиях цифровой экономики // Экономика и предпринимательство. 2022. № 10. С. 155-160.
6. Колесникова О. В., Жохова П. Е. Рынок ESG товаров в России: трансформация, перспективы развития // Инновации и инвестиции. 2022. № 9. С. 208-214.
7. Козлов А. В., Тесля А. Б. Цифровой потенциал промышленных предприятий: сущность, определение и методы расчета // Вестник Забайкальского государственного университета. 2019. № 6. С. 101-110.
8. Козлов А. В. Использование цифрового потенциала предприятиями и организациями крайнего севера: сравнительный анализ Мурманской и Архангельской области // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2021. № 6-1. С. 287-295.
9. Попов Е. В., Семячков К. А. Оценка готовности отраслей РФ к формированию цифровой экономики // Инновации. 2017. № 4. С. 37-41.
10. Попов Е. В., Семячков К. А. Инструментарий развития цифровых технологий в государственном секторе // Региональная экономика: теория и практика. 2018. № 7. С. 1320-1337.
11. Прокопова Л. И. Инструменты цифровизации системы управления муниципальным образованием // Актуальные проблемы и перспективы развития экономики: российский и зарубежный опыт. 2020. № 3. С. 77-81.
12. Рожков Е. В. Социально-экономическая оценка внедрения цифровой платформы по управлению муниципальной собственностью // Общество, экономика, управление. 2021. № 3. С. 20-26.
13. Рожков Е. В. Механизмы внедрения цифровых технологий при управлении муниципальной собственностью // Вестник Прикамского социального института. 2021. № 3. С. 83-89.
14. Хмельченко Е.Г. Интеллектуальный капитал - основа развития экономики и инновационных процессов в РФ // Вестник университета. 2014. № 16. С. 246-248.
15. Хмельченко Е.Г. Технологии внедрения инноваций в комплексную систему управления предприятием // Вестник университета. 2017. № 4. С. 33-37.

References:

1. Goncharova, E. B. In Search of a Method for Assessing the Innovative Potential of a Region (on the Example of the Volgograd Oblast) // Innovations. 2010. No. 8. P. 38–43.
2. Zotov, V. B. Modern Information Technologies as a Means of Enhancing the Efficie ncy of Local Self-Government Bodies // Municipal Academy. 2017. No. 4. p. 8–20.
3. Zotov, V. B., Terekhova, K. O. A Brief Analysis of Public-Private Partnership Practi ces in Cities // MIRBIS Bulletin. 2022. No. 3 (31). P. 41–46.
4. Zotov, V. B. Territorial Management — Practical Experience and Achievements: Social, Economic and Urban Development of the South-Ea stern Administrative District of Moscow // OntoPrint LLC. 2018. P. 36.
5. Ketoeva, N. L., Orlova, E. S. Intellectual Resource Management in the Energy Sector in the Digital Economy // Economy and Entrepreneurship. 2022. No. 10. P. 155–160.
6. Kolesnikova, O. V., Zhokhova, P. E. The ESG Goods Market in Russia: Transformat ion and Development Prospects // Innovations and Investments. 2022. No. 9. P. 208–214.
7. Kozlov, A. V., Teslya, A. B. Digital Potential of Industrial Enterprises: Essence, Defi nition and Calculation Methods // Transbaikal State University Bulletin. 2019. No. 6. P. 101–110.
8. Kozlov, A. V. The Use of Digital Potential by Enterprises and Organizations in the F ar North: A Comparative Analysis of the Murmansk and Arkhangelsk Oblasts // Economics: Yesterday, Today, Tomorrow. 2021. No. 6-1. P. 287–295.
9. Popov, E. V., Semyachkov, K. A. Assessing the Readiness of Russian Industries for Building a Digital Economy // Innovations. 2017. No. 4. P. 37–41.
10. Popov, E. V., Semyachkov, K. A. Tools for Developing Digital Technologies in the Public Sector // Regional Economics: Theory and Practice. 2018. No. 7. P. 1320–1337.
11. Prokopova, L. I. Digitalization Tools for Municipal Governance // Current Issues and Prospects for Economic Development: Russian and International Experience. — 2020. No. 3. P. 77–81.
12. Rozhkov, E. V. Socio-Economic Assessment of Implementing a Digital Platform for Municipal Property Management // Society, Economy, Management. 2021. No. 3. P. 20–26.
13. Rozhkov, E. V. Mechanisms for Implementing Digital Technologies in Municipal Pr operty Management // Bulletin of the Prikamsky Social Institute. 2021. No. 3. P. 83–89.
14. Khmelchenko, E. G. Intellectual Capital as the Foundation for Economic and Innovat ive Development in the Russian Federation // University Bulletin. 2014. No. 16. P. 246–248.
15. Khmelchenko, E. G. Technologies for Implementing Innovations into the Integrated Enterprise Management System // University Bulletin. 2017. No. 4. P. 33–37.

Статья поступила в редакцию 23.01.2026; принята к публикации 15.02.2026

Научный информационно-аналитический журнал
Муниципальная академия

УДК 332.12
DOI: 10.52176/2304831X_2026_01_165
EDN: https://elibrary.ru/qhvzml

Анализ и оценка феномена инвестиционно-строительного комплекса — стержневого компонента регионального производственно-экономического комплекса

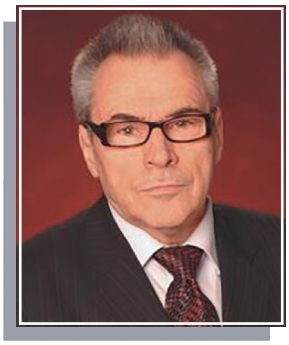
Analysis and assessment of the phenomenon of the investment and construction complex — a core component of the regional production and economic complex



Ирина Валерьевна Дроздова
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Санкт-Петербургский архитектурно-строительный университет» (СПбГАСУ), профессор кафедры менеджмента в строительстве, д.э.н., профессор, ORCID 000-0001-6825-3635; Web of Science Researcher ID ABA-4019-2021; SPIN-код 7353-4396, AuthorID 55801543200
190005, Россия, г. Санкт-Петербург, ул. 2-я Красноармейская, д.4
e-mail: drozdova@lan.spbgasu.ru

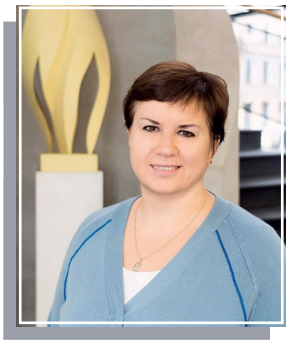
Irina V. Drozdova
Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "Saint Petersburg University of Architecture and Civil Engineering" (SPbGASU), Professor, Department of Construction Management, Doctor of Economics, Professor, ORCID 000-0001-6825-3635; Web of Science Researcher ID ABA-4019-2021; SPIN 7353-4396, AuthorID 55801543200
4 Second Krasnoarmeyskaya Street, Saint Petersburg, Russia, 190005
e-mail: drozdova@lan.spbgasu.ru

© Дроздова И.В., Платонов А.М., Токунова Г.Ф., Третьяков В.А., 2026



Анатолий Михайлович Платонов
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н. Ельцина», профессор кафедры экономики и управления строительством и рынком недвижимости, д.э.н., профессор, ORCID 0000-0002-1199-0578; Web of Science Researcher ID Q-1803-2016; SPIN 6906-8650; AuthorID 8300585519
620002, Россия, г. Екатеринбург, ул. Мира, д. 19
e-mail: eusrn@mail.ru

Anatoly M. Platonov
Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "Ural Federal University named after the first President of Russia B.N. Yeltsin", Professor, Department of Economics and Management of Construction and Real Estate Market, Doctor of Economics, Professor, ORCID 0000-0002-1199-0578; Web of Science Researcher ID Q-1803-2016; SPIN 6906-8650; AuthorID 8300585519
Mira Street, Yekaterinburg, Russia, 620002
e-mail: eusrn@mail.ru



Галина Фёдоровна Токунова
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Санкт-Петербургский архитектурно-строительный университет» (СПбГАСУ), профессор кафедры менеджмента в строительстве, д.э.н., профессор, Web of Science Researcher ID C-3966-2019; SPIN-код 8144-5144, AuthorID 55809082600
Россия, 190005, г. Санкт-Петербург, ул. 2-я красноармейская, д.4
e-mail: tgf1608@mail.ru

Galina F. Tokunova
Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "Saint Petersburg State University of Architecture and Civil Engineering", Professor, Department of Construction Management, Doctor of Economics, Professor, Web of Science Researcher ID C-3966-2019; SPIN code 8144-5144, AuthorID 55809082600
4 Second Krasnoarmeyskaya Street, Saint Petersburg, Russia, 190005
e-mail: tgf1608@mail.ru



Владимир Александрович Третьяков
АНО «Институт проблем экономики возрождения», научный сотрудник
Россия, 194292, г. Санкт-Петербург, ул. Домостроительная, д. 16

Vladimir A. Tretyakov
ANO "Institute for Problems of the Economics of Renaissance," Research Fellow
16 Domostroitelnaya Street, Saint Petersburg, Russia, Russia, 194292

Аннотация.

Феномен инвестиционно-строительного комплекса – один из ключевых в региональной экономике. Его изучение на стыке экономики, управления, социологии и кибернетики дало богатый теоретический материал, трансформировавшийся в практические решения. Научная школа «Методологические проблемы эффективности региональных инвестиционно-строительных комплексов как самоорганизующейся и самоуправляемой системы» сыграла в этом решающую роль. Впервые в отечественной науке в начале XXI века дано полноценное научное описание этого феномена в терминологии институциональных единиц и самоорганизующихся систем. Именно там были заложены основные понятия: ИСК как единая саморазвивающаяся, самоорганизующаяся социально-экономическая система регионального уровня; институциональные единицы ИСК со своими критериями выделения; структура взаимодействий между ними, образующая инвестиционно-строительный цикл. Проанализировано определение ИСК и его признаки, раскрыто формирование состава субъектов комплекса и прослежены их взаимодействия. Действует ИСК подобно живому организму, где все части взаимозависимы, а успех инвестиционно-строительного проекта возможен только при слаженной работе всех участников. Взаимодействия участников опосредованы институциями – правовыми нормами, договорами, традициями – что придаёт комплексу устойчивость и порядок. Предложенный научной школой взгляд – новаторский и позволивший по-новому взглянуть на проблемы эффективности строительства. В течение последних десятилетий концепция инвестиционно-строительного комплекса лежит в основе институциональных реформ инвестиционно-строительной сферы; внедрения кластерных инициатив, развития государственно-частного партнерства, цифровой трансформации стройки и др. Чтобы отвечать потребностям времени, заложенный научной школой принцип саморазвития комплекса демонстрирует способность меняться, порождать новые связи и институты. Благодаря эмпирическим трудам научной школы мы сегодня понимаем как устроен ИСК какие силы ими движут и как направлять его развитие. А понимание – это первый шаг к тому, чтобы сделать стержневой компонент регионального производственно-экономического комплекса – ИСК более эффективным, устойчивым и ориентированным на достижение сбалансированного и устойчивого развития региона.

Ключевые слова.

Феномен инвестиционно-строительного комплекса, институциональные единицы, структура взаимодействий, саморазвивающаяся и самоорганизующаяся система, живая система, субъекты комплекса, ключевые уровни управления проектом.

Abstract.

The phenomenon of the investment and construction complex (ICC) is a key one in the regional economy. Its study at the intersection of economics, management, sociology, and cybernetics has yielded a wealth of theoretical material, which has been transformed into practical solutions. The scientific school «Methodological Problems of the Efficiency of Regional Investment and Construction Complexes as a Self-Organizing and Self-Governing System» played a decisive role in this. For the first time in Russian science, at the beginning of the 21st century, a comprehensive scientific description of this phenomenon was given in the terminology of institutional units and self-organizing systems. It was there that the key concepts were laid out: the ICC as a single, self-developing, self-organizing socio-economic system at the regional level; institutional units of the ICC with their own criteria for identification; and the structure of interactions between them, forming the investment and construction cycle. The definition of the ICC and its characteristics are analyzed, the formation of the composition of the complex's entities is revealed, and their interactions are traced. The investment and construction complex operates like a living organism, where all parts are interdependent, and the success of an investment and construction project is only possible with the coordinated work of all participants. Interactions among participants are mediated by institutions- legal norms, contracts, and traditions-which lend stability and order to the complex. The approach proposed by this school of thought is innovative and has allowed for a fresh look at the problems of construction efficiency. Over the past decades, the concept of the investment and construction complex has underpinned institutional reforms in the investment and construction sector, including the implementation of cluster initiatives, the development of public-private partnerships, the digital transformation of construction, and more. To meet the needs of the times, the principle of self-development established by this school of thought demonstrates its ability to change, generating new connections and institutions. Thanks to the school of thought's empirical work, we now understand how the investment and construction complex is structured, what forces drive it, and how to guide its development. This understanding is the first step toward making the investment and construction complex, a core component of the regional production and economic complex, more efficient, sustainable, and oriented toward achieving balanced and sustainable regional development.

Keywords.

Phenomenon of investment and construction complex, institutional units, structure of interactions, self-developing and self-organizing system, living system, subjects of the complex, key levels of project management.

Благодарность

Искренне благодарны Заслуженному деятелю науки РФ, Заслуженному строителю России, д.э.н., профессору А.Н. Асаулу за оказанную помощь в подготовке этого материала. Анатолий Николаевич предоставил возможность ознакомится: а) с отчётами НИР, выполненными НШ; б) материалами 20-ти научных конференций, организованных школой; в) результатами деятельности НОЦ «Экономические проблемы развития региональных инвестиционно-строительных комплексов» (НОЦ ЭПРИСК) созданную А.Н. Асаулом в 2010 г.; г) дипломы, сертификаты и другие документы, означающие научное и общественное признание научной деятельности школы и её руководителя.

Введение

Современный инвестиционно-строительный комплекс (ИСК) – это сложная экономическая система, охватывающая совокупность видов экономической деятельности и организаций, связанных с возведением объектов недвижимости регионов выступает особым социально-экономическим феноменом, представляющим собой интегрированную систему участников инвестиционного и строительного процессов. В научной среде долгое время осторожно относились к самому понятию «инвестиционно-строительный комплекс», используя более расплывчатые формулировки (например, «организации, относящиеся к строительству и инвестициям»). Однако с ростом масштабов строительства и необходимостью координации множества участников, ИСК был осознан как единая региональная социально-экономическая система. Формирование этой региональной системы – и самого термина «региональный инвестиционно-строительный комплекс» – стало признанным явлением, требующим теоретического осмысления[1].

Впервые дефиниция ИСК и анализ взаимодействия его институциональных единиц всесторонне разработаны в рамках петербургской научной школы «Методологические проблемы эффективности региональных инвестиционно-строительных комплексов как самоорганизующейся и самоуправляемой системы» (действующая при Санкт-Петербургском государственном архитектурно-строительном университете) [1; 2; 3; 41] под руководством профессора А.Н. Асаула. Научная школа исследует это явление с начала 2000-х годов [4; 5; 6; 7]. Именно в этой школе заложены основы представления ИСК как особой открытой, живой системы, способной к самоорганизации и саморегулированию в рыночной среде [8; 9; 10; 43], впервые четко определены границы понятия «региональный инвестиционно-строительный комплекс» [11; 12; 13; 14], сформулированы критерии отнесения организаций к ИСК [15; 16; 17; 51], а также раскрыт состав ключевых участников (институциональных единиц) и характер их взаимодействия [18; 19; 20; 21].

Научное направление «Региональный ИСК как самоорганизующаяся и самоуправляемая система» составляющее суть научной школы включено в «Реестр новых научных направлений». Международной ассоциации учёных, преподавателей и специалистов за №: 0217 (18.06.2019) А.Н. Асаулу выдано свидетельство о присвоении почётного звания «Основатель научного направления» и вручён почётный знак[2].

Научная актуальность обзорной статьи предопределена сравнительно большими расхождениями в научных публикациях относительно экономического явления «инвестиционно-строительный комплекс», его сущностных признаков и определений; структурного состава и взаимодействия между институциональными единицами; самоорганизующейся природы комплекса. Следует отметить, что в научных публикациях этой тематики преобладают умозаключительные подходы, не отража-

[1] Асаул А.Н. Феномен инвестиционно-строительного комплекса или сохраняется строительный комплекс страны в рыночной экономике. Административно-управленческий портал // URL: Режим доступа: http://www.aup.ru/books/m65/intro.htm?ysclid=ml7ubmn2fo649588619 (дата обращения 22.01.2026)

[2] Региональный инвестиционно-строительный комплекс как самоорганизующаяся и самоуправляемая система. Известные ученые // URL: Режим доступа: https://famous-scientists.ru/direction/201?ysclid=ml40n78f33868341985 (дата обращения 20.01.2026)

ющие экономическую сущность стержневого компонента регионального производственно-экономического комплекса, активного участника устойчивого развития региона. Авторы исходят из гипотезы о том, что многочисленные и разрозненные публикации не отражают региональную сущность ИСК, способной к саморазвитию. Как сложная социальная система – организм, комплекс обладает свойством саморазвития.

Целью статьи: отечественное исследование и оценка социально-экономического феномена – инвестиционно-строительный комплекс как стержневой компонент регионального производственно-экономического комплекса, главного исполнителя устойчивого развития региона.

Методы. Методологическая основа исследования: современная диалектическая философия и экономическая теория, академические принципы и методы исследования социально-экономических процессов. Основные методы исследования: системный и междисциплинарный подход, принципы системного анализа, синергии и эволюционной экономики, а также методы исследования научных трудов – анализ и обобщение. Информационная база: результаты исследования научной школы «Методологические проблемы региональных ИСК как самоорганизующейся и самоуправляемой системы», а также публикации по проблемам устойчивого развития региона, теоретический обзор с анализом практического опыта.

Результаты исследования

Определение и сущность инвестиционно-строительного комплекса

Инвестиционно-строительный комплекс – это совокупность отраслей, видов экономической деятельности «Строительство» и организаций, объединённых целью реализации инвестиционно-строительных проектов на определенной территории. Иными словами, ИСК представляет собой единую социально-экономическую систему, интегрирующую процессы инвестирования, проектирования, строительства, реализации и эксплуатации объектов недвижимости.

Такая система включает всех основных участников строительства – от инвесторов и девелоперов до подрядчиков и эксплуатирующих компаний – и представляет собой совокупность взаимоотношений в ходе инвестиционно-строительного цикла.

Важно подчеркнуть региональный характер ИСК как экономической системы. Как отмечают исследователи [46], феномен ИСК обретает полноценное экономическое содержание именно на региональном уровне – там, где реально взаимодействуют все участники строительства. Территориальные границы стройкомплекса в социалистической экономике определялись *экономически целесообразным радиусом перевозки* наиболее тяжелых строительных материалов и изделий; обычно центр комплекса был привязан к крупным городам – центрам территориального развития. В современных условиях, диктуемых федеральным устройством государства, когда в каждом субъекте федерации существует своя законодательная и нормативно-правовая база, не только влияющая на инвестиционный план в регионе, но и определяющая условия получения земельного участка под строительство, надзор за ходом строительства и условия эксплуатации объекта независимость, ИСК, как явление, приобретает региональный характер. Именно ИСК создаёт инфраструктуру для существования регионального социально-экономического комплекса. Иными словами, внутри региона формируется устойчивая сеть организаций, которая обеспечивает полный цикл строительства: от привлечения инвестиций до возведения объекта и ввода его в эксплуатацию и составляющая основу регионального производственно-экономического комплекса.

Так, например, в реестре строительных организаций Петербурга ИСК зарегистрировано 1800 компаний, 60 из них строит около 5 тыс. м^2 в год, а более 100000 м^2 жилья возводит 10 компаний холдингового типа.

С точки зрения системного подхода, инвестиционно-строительный комплекс можно отнести классу открытых «живых» систем (в терминологии теории систем).

В отличие от «жестких» механических систем, структура ИСК не задаётся раз и навсегда извне – она динамична, эволюционирует и способна к адаптации. В рамках теории «мягких» систем ИСК представляется как социальная система-организм, развивающийся как единое целое по аналогии с живым организмом [22; 23]. Это означает, что ИСК обладает свойствами саморазвития: он реагирует на изменения внешней среды, приспосабливается к новым условиям рынка и способен самоорганизовываться для достижения целей развития [24; 44; 46]. Такой подход, впервые предложенный научной школой, отвечает требованиям современного информационного общества, где организации рассматриваются скорее как живые сети, нежели как иерархические механизмы.

Ключевые признаки инвестиционно-строительного комплекса как социально-экономической системы региона включают: целостность и единство (все элементы функционируют для достижения общей цели – удовлетворения инвестиционного спроса и создания объектов недвижимости); наличие единой цели и результата (построенный объект недвижимости и экономические эффекты от него); сложная внутренняя структура (множество специализированных субъектов, выполняющих разные функции); воспроизводственный характер (непрерывный цикл инвестирования и строительства, обеспечивающий развитие экономики региона) и др.

Таким образом, инвестиционно-строительный комплекс можно определить следующим образом: это региональная воспроизводственная система, объединяющая институционально и технологически связанных участников инвестиционного и строительного процесса (инвесторов, строительные организации, предприятия стройиндустрии, финансово-кредитные институты, органы управления и др.), взаимодействующих ради реализации инвестиционно-строительных проектов и создания объектов недвижимости. Комплекс функционирует как единый организм – со своей структурой, механизмами координации и саморегуляции – внося значительный вклад в социально-экономическое развитие территории.

Научная школа Заслуженного деятеля науки РФ, профессора А Н. Асаула: истоки концепции регионального ИСК как самоорганизующейся системы

Системное осмысление инвестиционно-строительного комплекса и введение этого понятия в научный оборот во многом связаны с работами **Анатолия Николаевича Асаула** и его учеников. В начале 2000-х годов под руководством А.Н. Асаула в Санкт-Петербургском государственном архитектурно-строительном университете сформировалась научная школа, сосредоточенная на проблемах эффективности региональных ИСК. Эта школа получила официальное название: *«Методологические проблемы эффективности региональных инвестиционно-строительных комплексов как самоорганизующейся и самоуправляемой системы»*. Уже само название отражает инновационный подход: ИСК рассматривался не просто как отраслевое объединение, а именно как самоорганизующаяся, самоуправляемая региональная система, требующая особых методологических подходов к изучению.

Лидером научной школы, профессором А.Н. Асаулом была выдвинута гипотеза: традиционных «жестких» экономических моделей недостаточно для понимания сути инвестиционно-строительного комплекса. Необходим междисциплинарный подход, учитывающий социальную, институциональную и организационную природу ИСК. В процессе работы использовались идеи из теории систем, кибернетики, биологии (концепция живых систем), что позволило представить ИСК как открытую живую систему, способную к развитию аналогично живым организмам. Такой взгляд контрастировал с прежними сугубо экономическими моделями, где строительство рассматривалось линейно – через цепочку функций или чисто рыночные схемы распределения рисков.

Первые научные публикации на эту тему появились в 1999 году, и в последующие годы был достигнут существенный научный задел. Одним из первых фунда-

ментальных трудов стал монографический труд Н.А. Асаула *«Теория и методология институциональных взаимодействий субъектов регионального инвестиционно-строительного комплекса»* (2004). В этой работе обоснованы методологические подходы анализа ИСК, введено понятие институциональных взаимодействий между участниками комплекса и предложена классификация этих участников. Публиковались статьи, закладывающие терминологические и концептуальные основы: например, статья *«Строительный кластер – новая региональная производственная система»* (Асаул, 2004) обозначила идею ИСК как кластерного образования регионального уровня. В 2005-2010 гг. вышел ряд работ, уточняющих термин «инвестиционно-строительный комплекс» и анализирующих его структуру. В их числе: *«ИСК: рамки и границы термина»* (Алексеев А.А., Асаул А.Н. и др., 2009), *«Институциональный подход к развитию ИСК»* (Асаул Н.А., 2005), а также серия статей Асаула и соавторов о субъектах ИСК и их взаимодействии (2009-2011).

Отдельного упоминания заслуживает статья (А.М. Платонов 2008), посвященная деятельности научной школы, где отмечено, что работа по созданию модели инвестиционно-строительного комплекса как самоуправляемой системы велась с 2002 года под руководством А.Н. Асаула и дала ощутимые результаты к концу десятилетия. Школа объединила «критическую массу единомышленников» – ученых и практиков, разрабатывающих проблемы управления ИСК, основываясь на новой методологии. Благодаря их усилиям, к началу 2010-х годов в научный оборот прочно вошли такие понятия, как «субъекты ИСК», «институциональные единицы ИСК», «интегративный отраслевой продукт», «живая система» применительно к организациям, осуществляющих инвестиционно-строительную деятельность.

Таким образом, вклад петербургской научной школы заключается в том, что она первой дала целостное определение феномену инвестиционно-строительного комплекса и разработала научный аппарат для его исследования. Если ранее под ИСК могли понимать просто совокупность строительных организаций региона, то труды школы Асаула наполнили этот термин конкретным содержанием. ИСК стал рассматриваться как региональная система со *сложившейся структурой субъектов и отношений*, со *своими институтами* (нормами и правилами взаимодействия) и со *способностью к саморазвитию*. Это фундаментальное понимание легло в основу дальнейших исследований эффективности строительства, кластерного развития ИСК в инвестиционно-строительной сфере [25; 26; 42; 47], взаимодействия государства и бизнеса [42] в и многих других направлений.

Состав институциональных единиц ИСК

Одним из ключевых достижений научной школы Асаула стало выделение и классификация институциональных единиц регионального инвестиционно-строительного комплекса. Под институциональными единицами (или *субъектами ИСК*) понимаются группы организаций, однородные по виду деятельности, выполняемой функции и характеру участия в инвестиционно-строительном процессе [27; 28]. Проще говоря, это основные ролевые категории участников ИСК, каждая из которых представляет определенный тип экономической активности и имеет свою нишу в инвестиционно-строительном процессе.

Для того чтобы корректно моделировать ИСК как систему, исследователи сочли необходимым сначала актуализировать состав его субъектов и установить научные критерии их принадлежности к комплексу. В рамках институционального подхода было предложено рассматривать участников ИСК не как разрозненные организации, а именно как носителей определенных институциональных ролей, связанных устойчивыми взаимодействиями. Асаул А.Н. и Лобанов А.В. (2010) провели научно-теоретический анализ, позволивший формализовать понятие субъектов ИСК и предложить критерии отнесения тех или иных организаций к предметным субъектным категориям. В частности, выделены четыре базовых критерия принадлежности к ИСК: компетенция (специализация организации и вид выполняемой функции), риск (характер принимаемых

рисков в проекте), контракт (тип договорных связей с другими участниками) и институт (наличие особых институциональных норм и правил деятельности). На основании этих критериев весь набор участников инвестиционно-строительного процесса структурировали на однородные группы. В результате была разработана классификация, включающая 15 основных субъектов инвестиционно-строительного комплекса. К ним относятся: инвесторы, девелоперы, риелторы, операторы управления объектами недвижимости, потребители, технические заказчики, органы власти, регистраторы прав, проектные институты и бюро, изыскатели, региональные инженерные ведомства, генеральные подрядчики, строительно-монтажные организации, производители (поставщики) строительных материалов, арендодатели строительных машин и оборудования.

Перечисленные категории представляют собой структурный состав ИСК на современном этапе его развития. Разумеется, в реальной жизни конкретные организации сочетают несколько ролей (например, девелопер иногда сам является инвестором, или генподрядчик может иметь собственное проектное подразделение). Однако с позиции методологии важно, что каждая институциональная единица обладает **своей** «доминантной» функцией и компетенцией, по которой её можно отнести к тому или иному виду субъектов. Именно доминирующая роль (источник дохода и профиль деятельности) определяет институциональную сущность субъекта ИСК, несмотря на возможное наличие побочных функций. Такой подход позволил чётко разделить роли участников и затем описать взаимодействия между ними.

Взаимодействия институциональных единиц в ИСК

После определения состава субъектов ИСК научная школа Асаула сосредоточилась на моделировании взаимодействий между этими институциональными единицами [29]. Инвестиционно-строительный процесс был рассмотрен как цепочка взаимосвязанных действий разных участников, где каждый выполняет свою функцию, передавая «эстафету» следующему. Важным теоретическим шагом стало то, что исследователи проанализировали не только экономические трансакции, но и управленческие, информационные и правовые связи, образующие сложную сеть отношений внутри комплекса. Ниже рассмотрены основные типы взаимодействий, характерные для инвестиционно-строительного комплекса, как их описывает институциональная модель.

1. «Девелопер – Инвестор». В начале цикла девелопер формирует концепцию будущего проекта и предлагает её инвестору. Девелопер разрабатывает для инвестора функциональную и маркетинговую идею объекта, выполняет предварительные расчёты – представляет проект в виде концепции, бизнес-плана либо технико-экономического обоснования. Таким образом, девелопер инициирует проект, выступая связующим звеном между рыночным спросом (потребностями) и финансовыми возможностями инвестора. Инвестор, оценив предложенную идею, принимает решение о финансировании. Здесь устанавливается ключевая связь: инвестор и девелопер договариваются о сотрудничестве, где инвестор обеспечивает ресурсы, а девелопер – проработку и подготовку проекта.

2. «Инвестор – Риелтор (дистрибьютор) – Потребитель». Для реализации коммерческой части проекта инвестор привлекает риелтора – профессионального посредника, который займётся продажей или сдачей объекта конечному потребителю. Между инвестором и риелторской компанией заключается агентское соглашение: риелтор берёт на себя сбытовую функцию, получая за это комиссионное вознаграждение. Далее риелтор взаимодействует с потребителями: рекламирует объект, ищет покупателей или арендаторов, заключает с ними сделки купли-продажи или аренды. В результате выручка от реализации объекта поступает инвестору (через счета эскроу, сделки долевого участия или прямую оплату, в зависимости от схемы), а потребитель получает в распоряжение недвижимость. Цепочка «инвестор – риелтор – потребитель» закрывает маркетинговый контур проекта, обеспечивая монетизацию

вложений. Она характерна прежде всего для жилых и коммерческих проектов, где есть внешний конечный потребитель. В случае инфраструктурных или бюджетных объектов (например, строительство дороги по госзаказу) роль «потребителя» может играть само государство как заказчик; тогда риелтор в традиционном виде отсутствует, но функцию сбыта условно выполняет процедура госзакупки.

3. «Инвестор – Оператор – Потребитель». Если объект остаётся в собственности инвестора и предназначен для эксплуатации (например, торговый центр, который инвестор строит и затем сдаёт в аренду сам), включается взаимодействие с оператором недвижимости. Инвестор заключает соглашение с оператором, специализирующимся на управлении и эксплуатации зданий, – чтобы тот обеспечивал функционирование объекта (коммунальное обслуживание, безопасность, эксплуатацию систем) в интересах пользователей. Оператор, в свою очередь, вступает в отношения с потребителями (арендаторами, жильцами), предоставляя им услуги эксплуатации и получая плату (арендные платежи, коммунальные платежи). Таким образом, формируется контур «инвестор – оператор – потребитель», гарантирующий долгосрочную эксплуатационную эффективность объекта. Для инвестора этот контур важен в моделях, где доход генерируется не от продажи, а от эксплуатации (арендный бизнес, концессионные проекты и т.п.).

4. «Инвестор – Технический заказчик – Органы власти – Регистратор прав». Одно из центральных мест в структуре взаимодействий занимает технический заказчик. Инвестор, как правило, не обладает штатом специалистов для ведения всех дел по подготовке строительства, поэтому он заключает договор с техническим заказчиком на реализацию проекта. По этому договору инвестор передаёт техзаказчику полномочия по организации инвестиционно-строительного процесса, оставляя за собой лишь стратегические финансово-инвестиционные решения. Техзаказчик действует *от имени инвестора* и: оформляет всю разрешительную документацию на объект в органах власти (получает градостроительный план, разрешение на строительство и т.д.); оформляет права собственности на законченный объект в органах регистрации, опять же от лица инвестора или будущего собственника [30]. Иными словами, техзаказчик связывает инвестора с государственными институтами – он несёт на себе функции взаимодействия с административно-правовой средой. Без этой связки проект не может быть реализован легитимно. Таким образом, инвестор – техзаказчик – органы власти/регистраторы образуют триаду, где техзаказчик является доверенным агентом инвестора перед государством. От эффективности работы технического заказчика зависит своевременное получение всех необходимых согласований и прав, что существенно влияет на сроки и успех проекта.

5. «Технический заказчик – Проектировщики – Изыскатели – Инженерные службы». Техзаказчик также организует процесс проектирования: на основании исходных данных и требований инвестора он формирует техническое задание, выбирает проектные институты (через конкурс или прямым договором) и контролирует выполнение проектных работ. Это взаимодействие «техзаказчик – проектировщик» гарантирует, что результат проектирования соответствует ожиданиям инвестора и требованиям законодательства (через экспертизу проектов и т.п.). Параллельно техзаказчик заключает договоры с изыскательскими организациями на проведение инженерных изысканий для проекта. Результаты изысканий передаются проектировщикам и учитываются в проектной документации. Кроме того, техзаказчик взаимодействует с региональными инженерными службами (энергосбыт, водоканал, газовая служба и т.д.): заключает соглашения о технологическом присоединении объекта к сетям, получает технические условия, согласовывает проекты коммуникаций. Таким образом, технический заказчик фактически выступает координатором всех подготовительных работ: он связывает воедино проектировщиков, изыскателей и сети – группу субъектов, отвечающих за

инжиниринговое обеспечение проекта. Это взаимодействие можно назвать контуром проектно-инженерной подготовки: без него невозможно создать качественный проект и обеспечить стройку ресурсами.

6. «Инвестор – Технический заказчик – Генеральный подрядчик – Субподрядчики – Поставщики – Арендаторы техники». Наконец, самый обширный блок – это взаимодействия в ходе строительства объекта. После разработки проекта и получения всех разрешений техзаказчик проводит выбор генерального подрядчика – заключает с ним контракт на строительство (или реконструкцию) объекта. Генеральный подрядчик принимает на себя ответственность за выполнение работ, и далее выстраивает отношения с целым рядом участников:

- Генподрядчик – Субподрядчики: генподрядчик привлекает строительные организации для выполнения различных частей проекта (земляные работы, монтаж, отделка и пр.), заключает с ними договора субподряда, координирует их деятельность на площадке. Фактически генподрядчик формирует сеть субподрядчиков, организуя их в единый производственный процесс.
- Генподрядчик – Поставщики материалов: генподрядчик заключает договоры на поставку необходимых стройматериалов и оборудования. Он может работать напрямую с производителями либо через торговые компании, но в любом случае обеспечивает своевременное снабжение стройки ресурсами. Это взаимодействие охватывает логистическую цепочку от заводов стройиндустрии до строительной площадки.
- Генподрядчик – Арендодатели техники: если для проекта требуются строительные машины, механизмы, спецтехника, генподрядчик вступает в отношения с компаниями, предоставляющими такую технику в аренду. Оформляются договоры аренды или услуги техники на период строительства. Это сотрудничество позволяет привлечь необходимые ресурсы без капитальных затрат на их приобретение.
- Генподрядчик – Технический заказчик: на протяжении всего строительства генподрядчик взаимодействует с техзаказчиком, отчитывается о ходе работ, получает консультации по изменениям проекта, предъявляет результаты для контроля качества. Техзаказчик, представляющий интересы инвестора, осуществляет строительный контроль и принимает этапы работ.
- Генподрядчик – Органы надзора: хотя это не институциональная единица ИСК в узком смысле, следует упомянуть, что генподрядчику приходится взаимодействовать с инспекциями (стройнадзор, технадзор и др.) для соблюдения норм. Это тоже часть институциональной среды комплекса.

В итоге через генерального подрядчика в единую производственную цепочку связываются практически все остальные участники: от поставщиков материалов и арендаторов техники до субподрядных бригад на стройке. Завершается этот процесс передачей построенного объекта от генподрядчика техническому заказчику и инвестору, прохождением приемки (государственная комиссия) и регистрацией прав на объект недвижимости (возврат к взаимодействию с регистратором прав). Таким образом, цикл замыкается.

Ключевые уровни и координация в системе взаимодействий

Анализ взаимодействий институциональных единиц позволил выделить три ключевых уровня управления проектом, соответствующих основным субъектам: стратегический уровень – инвестор, тактический (управленческий) уровень – технический заказчик, операционный уровень – генеральный подрядчик.

- Инвестор обладает стратегической компетенцией: он определяет целесообразность проекта, обеспечивает финансирование, принимает на себя главный инвестиционный риск и в конечном счёте получает прибыль или выгоду от проекта. Его роль – консолидирующая по отношению ко всем остальным субъектам ИСК. Инвестор оценивает идеи девелопера, контролирует маркетинговые, сбытовые и распределительные функции (через риелтора и оператора), а также может косвенно влиять на деятельность других участников посредством финансирования или контрактных

условий. В сущности, инвестор заинтересован в том, чтобы все звенья цепи сработали эффективно, и выступает инициатором и конечным бенефициаром всего процесса. Его основные инструменты влияния – финансовые ресурсы и право распределять их между участниками (тем самым побуждая их действовать согласованно).

• Генеральный подрядчик обеспечивает производственно-технологическую (операционную) компетенцию. На его уровне решаются практические задачи строительства: мобилизация рабочих и техники, последовательность строительных операций, управление качеством работ на площадке, обеспечение техники безопасности и т.д. Генподрядчик реализует проект «в натуре», превращая задумку и чертежи в материальный объект. Он связывает множество субподрядных организаций и поставщиков, обеспечивая *синхронизацию всех видов работ и поставок*. От эффективности генподрядчика зависит соблюдение графика, сметы и качества строительства. По сути, генеральный подрядчик – это центр притяжения всех производственных элементов ИСК. В иерархии проекта генподрядчик подотчётен техзаказчику (в части выполнения условий договора), но в то же время имеет определённую автономию в методах достижения результата.

• Технический заказчик реализует управленческую (тактическую) компетенцию. Именно техзаказчик координирует повседневное управление проектом: занимается планированием и организацией работ, коммуницирует с государственными органами, решает юридические вопросы, ведет проектную и инженерную подготовку, следит за сроками и качеством строительства. Его можно назвать *операционным менеджером* проекта. Он объединяет вокруг себя ряд специализированных субъектов – проектировщиков, изыскателей, инженерные службы, чиновников, генподрядчика – и управляет их вкладом в общее дело. Технический заказчик обладает полномочиями от инвестора и признаёт компетенции связанных с ним субъектов (т.е. доверяет им выполнение специализированных задач). В итоге техзаказчик выступает центральным узлом сети, держащим под контролем процесс со стороны организации и администрирования.

В выделении института технического заказчика как нового ключевого элементы организационного взаимодействия в рамках формирования строительного продукта необходимо отметить роль научной школы. Описание участника инвестиционно-строительного процесса «технический заказчик» и его функции в трактовке А.Н. Асаула и А.В. Лобанова вошло в Федеральный Закон № 337-ФЗ от 28.11.2011 г., внесший изменения в Градостроительный кодекс Российской Федерации. До этого такого института отечественной экономики строительства не существовало[3].

Важно отметить, что взаимодействия в ИСК носят сетевой характер: хотя можно выстроить линейную схему «от инвестора к подрядчику», на практике связи многомерны. Например, инвестор может напрямую общаться с проектировщиками (особенно если вносит изменения в проект), органы власти взаимодействуют не только с техзаказчиком, но и с инвестором (например, при утверждении инвестпрограммы) и генподрядчиком (по вопросам соблюдения норм). Однако при всей сетевой сложности всегда существует *главное, доминантное отношение* между каждой парой субъектов, определяющее их ролевую связь. Методология Асаула акцентирует, что именно выявление доминантных (основных) связей позволяет упорядочить сложную сеть и построить понятную модель институциональной структуры ИСК. Здесь будет уместно отметить, что сетевые отношения впервые в отечественной науке описаны профессором А.Н. Асаулом в 2003 г. [31; 32; 33].

Чтобы упростить понимание, А.Н. Асаул предложил группировать субъектов ИСК в несколько укрупнённых блоков (кластеров) по их функциональной роли в процессе. В

[3] Федеральный закон от 28 ноября 2011 г. № 337-ФЗ «О внесении изменений в Градостроительный кодекс Российской Федерации и отдельные законодательные акты Российской Федерации » (с изменениями и дополнениями) // URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_122221/?ysclid=ml7z26zwvb394112732 (дата обращения 12.01.2026)

работах его школы упоминается три таких кластера:

- Инвестиционно-функциональный кластер – включает субъектов, связанных с формированием стоимости и функциональной ценности объекта: инвестор, девелопер, риелтор, оператор, потребитель. Этот кластер обеспечивает маркетинговую, инвестиционную и эксплуатационную эффективность проекта – то есть наполнение проекта экономическим смыслом и конечной полезностью.
- Кластер управления проектом – объединяет техзаказчиков, органы власти, регистраторов, проектировщиков, изыскателей и прочие структуры, обеспечивающие организационно-правовое сопровождение проекта. Их общая задача – успешное проведение проекта через все административные и технические стадии. Основная компетенция этого кластера – управление и координация.
- Производственно-строительный кластер – включает генподрядчиков, субподрядчиков, производителей материалов, владельцев техники, то есть всех, кто напрямую участвует в строительстве. Этот кластер отвечает за материальную реализацию – производство строительного продукта.

Подобное деление условно, но полезно аналитически: оно показывает, что эффективный ИСК должен гармонично сочетать инвестиционный, управленческий и производственный компоненты. Исследования показали, что сбои или диспропорции в любом из кластеров снижают эффективность всего комплекса. Например, сильная строительная база (подрядчики) не приведёт к успеху без грамотного управления и финансирования, и наоборот, наличие капитала и управления бессмысленно без производственного потенциала.

В целом, описанная модель взаимодействий институциональных единиц в ИСК отражает самоорганизующуюся природу комплекса. Каждый субъект, руководствуясь собственными интересами (прибыль, контракт, задача), вынужден взаимодействовать с другими по определённым правилам, и из множества двусторонних связей складывается целостная сеть, обладающая свойствами системы. Здесь проявляются классические черты самоорганизации: нет единого центра, диктующего каждому участнику что делать (государство лишь задаёт рамочные условия), однако через систему договоров, рыночных стимулов и институтов все участники выстраиваются в упорядоченную структуру, способную совместно создавать сложный продукт – здание или сооружение. Эта координация «снизу» – посредством контрактных отношений и институциональных норм – и отличает ИСК как самоорганизующуюся систему от жёстко иерархических систем управления.

Конечно, нельзя утверждать, что ИСК полностью автономен: государство (например, формируя градостроительную политику или инвестируя в инфраструктуру) играют большую роль, а крупные холдинговые компании, сосредоточившие в своей бизнес-структуре дочерние организации, структурные состав которых необходим для выполнения всех стадий инвестиционно-строительного проекта не только обеспечивают синергию и сниженные риски, но и формируют олигополистический строительный рынок. Однако даже их действия реализуются через описанные механизмы взаимодействия субъектов, а не напрямую. Поэтому понимание институциональной структуры ИСК имеет не только теоретическое, но и практическое значение: оно позволяет выявлять «узкие места» комплекса, совершенствовать систему управления строительством на региональном и отраслевом уровне, оптимизировать распределение рисков и ответственностей между участниками проекта.

ИСК как самоорганизующаяся «живая» система: методологический аспект

Одним из наиболее важных методологических выводов, сделанных научной школой Асаула, было признание инвестиционно-строительного комплекса «живой» системой, обладающей способностями к саморазвитию и саморегуляции. Этот взгляд опирается на аналогию с живыми организмами и теориями самоорганизации, адаптированными к экономическим системам. Что это означает на практике?

Во-первых, ИСК – открытая система. Он постоянно обменивается ресурсами,

информацией и капиталом с внешней средой: привлекает инвестиции из финансового сектора, реагирует на рыночный спрос объектов недвижимость, зависит от государственного регулирования, восприимчив к технологическим инновациям и т.д. Открытость означает, что комплекс чувствителен к внешним изменениям (экономическим кризисам, изменению процентных ставок, демографическим трендам, урбанистической политике и пр.) и способен адаптироваться к ним, изменяя внутренние процессы. В работах Асаула [34; 35] подчёркивается, что ИСК нельзя анализировать в изоляции – всегда нужно учитывать воздействие макро- и мезосреды, а также обратное влияние комплекса на окружающую среду (например, мультипликативный эффект строительства на экономику региона).

Во-вторых, ИСК – саморегулирующаяся система. Это следует из множества горизонтальных связей и наличия институциональных норм, которыми руководствуются участники. Например, механизм рынка сам по себе регулирует соотношение спроса и предложения на строительно-монтажные работы и объекты недвижимости. Если спрос растёт – притягиваются новые инвесторы и подрядчики, расширяется комплекс; если падает – часть участников покидает рынок, комплекс «сжимается» [36]. Также внутри ИСК существуют механизмы частичной саморегуляции: институт подрядов [45] (конкуренция подрядчиков за контракт уравновешивает цены и качество работ), саморегулируемые организации (СРО) в строительстве устанавливают стандарты и контролируют своих членов, страховые механизмы покрывают риски и т.д. Научная школа Асаула отмечала, что в 2000-х годах в России произошёл переход к системе СРО, что стало проявлением именно самоорганизации ВЭД «Строительство» – государство делегировало часть контрольных функций профессиональным объединениям, и ИСК получил элементы самоуправления [37]. Конечно, саморегуляция не абсолютна: требуется правовое обеспечение, арбитраж конфликтов, защита конкуренции – то, чем занимается государство. Но по возможности ИСК наделяется внутренними регуляторами, чтобы повысить свою эффективность.

В-третьих, ИСК – саморазвивающаяся система. Он способен накапливать опыт, знания, внедрять инновации и тем самым повышать свою сложность и продуктивность. В рамках концепции живой системы особый акцент делался на информационных связях и обучаемости системы. Под обучаемостью понимается, что участники ИСК со временем совершенствуют свои методы работы, перенимают передовой опыт (например, применение BIM-технологий, новых методов проектного финансирования, бережливого строительства и т.п.), а успешные практики распространяются среди остальных. Так, инвестиционно-строительная сфера 2020-х годов значительно отличается от строительного комплекса 1990-х: появились новые институциональные единицы (например, банки-проектные финансисты после введения эскроу-счетов, или ИТ-компании, внедряющие цифровые платформы для стройки), изменились взаимодействия (прямая продажа жилья заменяется продажей через электронные системы, ускорены процессы согласований благодаря электронным услугам госорганов). Всё это признаки эволюции ИСК как системы. Он не стоит на месте, а развивается, реагируя на вызовы (дефицит рабочих – автоматизация и индустриализация строительства, рост требований к энергоэффективности – новые технологии материалов, и т.д.).

Интересно, что научная школа Асаула даже сравнивала ИСК с биологическим организмом не только метафорически, но и предлагая конкретные аналогии. Например, институциональные единицы уподоблялись *органам* или *клеткам* организма, выполняющим специализированные функции. Информационные потоки – нервной системе, связывающей части воедино. Контракты и договорные связи – кровеносной системе, переносящей «питательные вещества» (финансы, ресурсы) к нужным органам. Институциональные нормы – генетическому коду или иммунной системе, которые поддерживают целостность, отбраковывая неэффек-

тивные элементы. Конечно, это аналогии, призванные образно показать комплексность и жизненный характер системы. Тем не менее такой подход имеет и практическую сторону: например, делается вывод, что жёсткое директивное управление неэффективно для ИСК так же, как попытка напрямую управлять каждым органом организма – вместо этого нужны стимулы и условия для нормального функционирования, а система сама найдет оптимум.

Современные исследования в русле анализируемой школы включают разработку математических моделей ИСК как саморазвивающейся системы, имитационное моделирование потоков информации и ресурсов, анализ самоорганизации на уровне строительных кластеров и пр. Интересно отметить, что концепция «живых систем» стала к 2020-м годам одним из приоритетных направлений развития науки, техники и управления. Идеи, заложенные школой Асаула еще в 2000-х, предвосхитили этот тренд: сейчас популярны подходы не только к локальным инновационным системам, но и к городскому хозяйству и системе обращения вторичных ресурсов как к *экосистемам*, требующим эволюционного, гибкого управления [38; 51].

Подводя итог методологическим аспектам: инвестиционно-строительный комплекс можно считать самоорганизующейся экосистемой, в которой множество элементов координируются не централизованно, а через совокупность институциональных правил, рыночных механизмов и сетевых взаимодействий. Такой взгляд подчёркивает значимость институциональной среды – законов, стандартов, традиций ведения бизнеса – в обеспечении эффективной работы комплекса. Он также делает акцент на человеческом факторе: главный ресурс ИСК – это люди (инженеры, рабочие, менеджеры), носители знаний и навыков. Культура взаимодействия между людьми, их способность к сотрудничеству, адаптации и инновациям – вот что в конечном итоге определяет живучесть и прогресс комплекса. Это очень соответствует современным концепциям управления, где организационные структуры рассматриваются как гибкие сети с демократичным стилем управления, ориентацией на инновации и самоконтроль участников. Иными словами, еще задолго до популяризации терминов вроде «agile-управление» или «экосистема строительства», научная школа Асаула заложила научную базу для понимания строительства именно в таком ключе.

Современная значимость и перспективы развития ИСК

Рассмотрев теоретические основы феномена инвестиционно-строительного комплекса, важно ответить на вопрос: что наиболее значимо и важно в этой теме сейчас, на современном этапе? С начала 2000-х, когда формировались изложенные выше концепции, мир и экономика существенно изменились. Тем не менее, актуальность системного и институционального подхода к ИСК лишь возросла. Ниже выделены некоторые аспекты, которые сегодня представляются особо значимыми:

- Повышение эффективности строительства через институциональные реформы. Строительный комплекс во многих регионах все еще сталкивается с проблемами неэффективности, бюрократии, высоких транзакционных издержек. Знание институциональной структуры ИСК позволяет целенаправленно улучшать её. Например, реформы в сфере государственного управления (электронные разрешительные сервисы, сокращение административных барьеров) прямо влияют на ускорение взаимодействий «техзаказчик – органы власти – регистраторы». Развитие СРО и профессиональных сообществ повышает саморегуляцию комплекса, снижает нагрузку на госорганы и повышает качество (через стандарты, единые реестры недобросовестных подрядчиков и пр.). Совершенствование контрактных форм – переход к жизненному циклу контрактов, проектному финансированию с контролем целевого использования средств – позволяет лучше увязать интересы инвестора, подрядчика и банка, снижая риски дольщиков (после реформы финансирования долевого строительства). Все эти изменения, по сути, работают на оптимизацию взаимодействий институтов внутри ИСК, что приводит к росту его эффек-

тивности. В современных исследованиях много внимания уделяется снижению транзакционных издержек в строительстве, интеграции участников через информационные системы – всё это продолжает линию, начатую научной школой Асаула по выстраиванию интегративной модели управления комплексом.

• Цифровизация и информационная интеграция ИСК. То, что в 2000-х обозначалось как движение к «информационному обществу» и «сетевой структуре» организации, сейчас проявляется в конкретных технологиях: BIM (Building Information Modeling), платформенные решения для строительных проектов, цифровые площадки для взаимодействия заказчиков и подрядчиков, системы мониторинга строительства, «умные» города и т.д. Цифровизация позволяет буквально увидеть и проанализировать связи внутри ИСК. Например, сводные информационные модели строительных проектов объединяют данные от проектировщиков, поставщиков, подрядчиков и эксплуатирующих организаций, создавая единое информационное пространство проекта. Это усиливает эффект самоорганизации: каждый участник имеет доступ к общей модели и может в реальном времени координировать свои действия с другими. С другой стороны, цифровые технологии требуют стандартизации данных и процессов, что является институциональной задачей (нужны единые классификаторы, регламенты обмена данными и т.п.). Таким образом, цифровизация и институциональное развитие идут рука об руку. Современный ИСК, оснащенный цифровыми инструментами, становится более прозрачным, адаптивным и управляемым, но это требует дальнейшего развития институциональных основ – к примеру, правового статуса цифровых документов, ответственности за данные, новых компетенций у персонала. Исследователи отмечают, что успех цифровизации строительного комплекса зависит не только от технологий, но и от готовности субъектов ИСК к сотрудничеству, обмену информацией и принятию новых правил работы.

• Региональное развитие и кластеризация. Концепция ИСК как региональной системы сохраняет свою значимость, особенно с учётом политики децентрализации и развития регионов. Практика показывает, что наличие в регионе сильного инвестиционно-строительного комплекса коррелирует с его успешным развитием: строятся объекты, растут объёмы производства стройматериалов, улучшается инфраструктура, привлекаются инвестиции. Поэтому региональным властям важно понимать, как поддержать и развить свой ИСК. Здесь актуальна идея кластеров: формирование в регионе строительных кластеров – объединений организаций, вузов, банков, административных структур – для синергичного развития строительства. Этот подход был предложен Асаулом ещё в 2004 г. (строительный кластер как новая региональная система) и получил развитие в современных программах (создание строительных технопарков, объединение производителей материалов и застройщиков в кластеры и т.д.). Кластерный подход, по сути, развивает идею ИСК как саморазвивающейся региональной экосистемы, с целенаправленной координацией и поддержкой на региональном уровне. Сегодня во многих регионах России и мира создаются агломерационные проекты и строительные кластеры, которые строят жилье, инфраструктуру комплексно, с участием всех ключевых субъектов. Их успех зависит от того, насколько эффективно удастся наладить взаимодействие между этими субъектами – снова возвращаемся к институтам сотрудничества, доверия, разделения рисков и выгод. Именно поэтому труды по институциональным взаимодействиям в ИСК не теряют актуальности: они дают научную основу для эффективного управления комплексом развития территории, будь то национальные проекты в инфраструктуре или городские программы реновации.

• Качество управления проектами и рисками. Современные мегапроекты (большие стройки) предъявляют повышенные требования к управлению сроками, бюджетом, качеством. В этой связи особенно важна роль технического заказчика и проектного управления. Как показывали исследования Асаула, техни-

ческий заказчик – ключевой элемент тактического управления проектом. Сейчас наблюдается тренд на профессионализацию института технического заказчика, внедрение PMI-стандартов управления проектами в строительстве, обучение проектных менеджеров. Кроме того, активно развиваются консультанты по управлению строительством (PCM), которые фактически берут на себя часть функций техзаказчика. Всё это – реакция системы на потребность в более высоком качестве координации. Изучение и оптимизация взаимодействия техзаказчика с другими участниками (проектировщиками, подрядчиками, государством) позволяет улучшить результаты проектов. Также возросла роль банков как участников проектов (через проектное финансирование): банки контролируют целевое использование средств, тем самым влияя на отношения «инвестор – подрядчик». Хотя банки традиционно не входили в состав субъектов ИСК, теперь их влияние таково, что можно говорить об их институционализации в комплекс (например, банк как «сопутствующий» институт, обеспечивающий финансовую дисциплину). Управление рисками – ещё одна область, требующая межсубъектного взаимодействия: страховые компании, органы экспертизы, надзор – все они создают среду, где риски идентифицируются и снижаются [39]. В 2013-2014 годах под руководством А.Н. Асаула выполнен НИР **«**Исследование инвестиционно-строительного комплекса: Теоретические, методологические и практические аспекты. НИР: грант № 13-02-00065 РГНФ»[4]. Современная практика подтвердила многие положения теории: чем прозрачнее и доверительнее отношения между инвестором, подрядчиком и техзаказчиком, тем успешнее проект; отсутствие же координации ведёт к удорожанию и срывам сроков. Поэтому сейчас ценятся модели **«**партнерства**»** в проектах – например, контрактные схемы типа alliancing, где все ключевые участники работают как единая команда и делят риски/выгоды. Эти модели – прямое развитие идей интеграции субъектов ИСК, изложенных ещё десять-пятнадцать лет назад [40; 48; 49; 50].

Подводя итог, можно констатировать: наиболее значимым в настоящее время является практическое применение системного и институционального подхода к ИСК для решения актуальных задач развития регионов. Теоретическая модель, разработанная научной школой Асаула, даёт понимание, *где* и *как* можно улучшить работу регионального инвестиционно-строительного комплекса. Сегодня важно не просто знать, что ИСК – живой организм, а использовать это знание: выстраивать эффективное взаимодействие государства и бизнеса, создавать условия для саморазвития комплекса, внедрять инновации, развивать человеческий капитал в ИСК. Критически значимым фактором успеха становится способность субъектов ИСК сотрудничать в единой системе, доверять друг другу, соблюдать институциональные правила. В этом смысле, многие проблемы инвестиционно-строительной сферы – по сути, проблемы институциональные: коррупция, недобросовестность, нарушение контрактов, низкая квалификация – и решаться они должны институциональными методами (прозрачность процедур, стандарты, ответственность, обучение и т.п.). Таким образом, идеи научной школы про институциональные взаимодействия и самоорганизацию ИСК напрямую трансформируются в современные программы реформирования инвестиционно-строительной сферы.

Выводы

Инвестиционно-строительный комплекс больше, чем просто совокупность строительных компаний и инвесторов. Это сложный феномен, целостная система, объединяющая множество разнородных участников, связанных общей целью создания нового объекта и получения от него полезного эффекта. Впервые полноценное научное описание этого феномена дано в рамках петербургской научной школы

[4] Региональный инвестиционно-строительный комплекс как самоорганизующаяся и самоуправляемая система. Известные ученые // URL: Режим доступа: https://famous-scientists.ru/direction/201?ysclid=ml40n78f33868341985 (дата обращения 20.01.2026)

А.Н. Асаула в начале XXI века. Именно там были заложены основные понятия: ИСК как единая социально-экономическая система регионального уровня; институциональные единицы ИСК – инвестор, девелопер, подрядчик, потребитель и др. – со своими критериями выделения; структура взаимодействий между ними, образующая инвестиционно-строительный цикл; ИСК как саморазвивающаяся, самоорганизующаяся система, требующая научных подходов управления субъектами ИСК.

Мы рассмотрели определение ИСК и его ключевые признаки, проследили формирование состава субъектов комплекса и проанализировали их взаимодействия. Стало ясно, что ИСК действует подобно живому организму, где все части взаимозависимы: успех проекта возможен только при слаженной работе *всех* участников, от инвестора до арендатора техники. Взаимодействия этих участников опосредованы институциями – правовыми нормами, договорами, традициями – что придаёт комплексу устойчивость и порядок даже без жёсткой вертикали управления. Такой взгляд, предложенный научной школой, был новаторским и позволил по-новому взглянуть на проблемы эффективности строительства.

В течение последних десятилетий концепция инвестиционно-строительного комплекса нашла широкое применение. Она лежит в основе институциональных реформ инвестиционно-строительной сферы, внедрения кластерных инициатив, развития государственно-частного партнерства, цифровой трансформации стройки. Рассматривая ИСК как систему, государство и бизнес учатся лучше координировать действия: снижаются транзакционные издержки, улучшается инвестиционный климат, повышается качество проектов.

Одновременно, новые вызовы – урбанизация, технологический скачок, экологические требования – постоянно требуют от ИСК эволюции. И здесь заложенный научной школой принцип саморазвития комплекса очень кстати: региональный ИСК демонстрирует способность меняться, порождать новые связи и институты, чтобы отвечать потребностям времени. Это подтверждается и современной статистикой, и исследованиями: к примеру, отмечается, что структура ИСК продолжает меняться (появление новых участников, изменение доли функций у традиционных участников), но принципы описания структуры ИСК, заложенные ранее, по-прежнему позволяют их классифицировать и анализировать.

В заключение можно утверждать, что феномен инвестиционно-строительного комплекса – один из ключевых в региональной экономике. Его изучение на стыке экономики, управления, социологии и кибернетики дало богатый теоретический материал, который сегодня трансформируется в практические решения. Научная школа А Н. Асаула сыграла в этом решающую роль, впервые описав ИСК в терминологии институциональных единиц и самоорганизующихся систем. Благодаря этому мы сегодня понимаем, как устроена отечественная инвестиционно-строительная сфера, какие силы движут ею и как направлять её развитие. А понимание – это первый шаг к тому, чтобы сделать стержневой компонент регионального производственно-экономического комплекса – ИСК более эффективным, устойчивым и ориентированным на достижение сбалансированного и устойчивого развития региона.

Список источников:

1. Асаул А.Н. Деятельность научной школы «Методологические проблемы эффективности инвестиционно-строительных комплексов, как самоорганизующейся и самоуправляемой системы» на благо России // Саморазвитие, самоуправление и трансформационные изменения в инвестиционно-строительной сфере: материалы XV Международной научной конференции. СПб.: АНО ИПЭВ 2013, С. 29-60
2. Асаул А.Н. Деятельность научной школы как условие реализации мобильности отечественной экономики строительства // Саморазвитие, самоуправление и трансформационные изменения в инвестиционно-строительной сфере: материалы XV Междунар. научн. конф., Том 1. – СПб.: АНО «ИПЭВ», 2013. С. 9-14
3. Асаул А.Н. Научная школа «Методологические проблемы эффективности региональных ИСК как самоорганизующейся и самоуправляемой системы». Истоки, этапы и результаты // Технологическое предпринимательство и коммерциализация инноваций в инвестиционно-строительной сфере (Часть 1): материалы Междунар. XX научн. конф. под ред. засл. деятеля науки РФ, засл. строителя РФ, д-ра экон. наук, проф. А. Н. Асаула. – СПб.: АНО «ИПЭВ», 2018. С. 13-48
4. Асаул А.Н., Асаул Н.А., Алексеев А.А., Лобанов А.В. К вопросу о дефиниции инвестиционно-строительного комплекса // Экономика строительства и городского хозяйства. 2009. Т. 5, №3. С. 131-139
5. Асаул А.Н., Иванов С.Н. Региональный строительный комплекс существует // Экономика строительства. 2004. №2. С. 3-12
6. Асаул А.Н. Феномен строительного комплекса в современных экономических условиях. // Экономика Украины. 2005. №9. С. 46-50
7. Асаул А.Н., Иванов С.Н. Региональный инвестиционно-строительный комплекс существует // Экономика строительства. 2002. №1.
8. Асаул А.Н., Люлин П.Б. Классификация взаимодействий между субъектами предпринимательства в строительстве как открытой живой системы. // Вестник гражданских инженеров. 2013. №4 (39). С. 177-183.
9. Асаул А.Н., Чегайдак А.П. Организация как живая система: индивидуальный код-структура (икс «х») субъекта экономической деятельности // Вестник экономической науки Украины. 2012. №1 (21). С. 201-205.
10. Асаул А.Н., Чегайдак А.П. Организация как живая система: индивидуальный // Экономическое возрождение России. 2011. №2 (28). С. 44-53.
11. Асаул А.Н., Асаул Н.А., Алексеев А.А., Лобанов А.В. Инвестиционно-строительный комплекс: рамки и границы термина // Вестник гражданских инженеров. 2009. № 4 (21). С. 91-96.
12. Асаул Н.А. Проблемы формирования институциональной системы инвестиционно-строительного комплекса. //Экономика строительства. 2004. № 10.
13. Асаул А.Н., Лобанов А.В. Институциональные единицы в региональном инвестиционно-строительном комплексе: критерии и методы выделения // Экономика Украины. 2010. №11. С. 47–56.
14. Асаул А.Н. Феномен строительного комплекса в современных экономических условиях // Экономика Украины. 2003. № 9. С. 46-50.
15. Асаул А.Н. Проблемы взаимодействия бизнес-субъектов инвестиционно-строительного рынка. //Вестник гражданских инженеров. 2005. № 1 (2). С. 86-89.
16. Асаул А.Н. Особенности формирования строительного комплекса в современных условиях // Экономическая история России: проблемы, поиски, решения. Ежегодник. Вып. 4, Волгоград: Изд-во ВолГУ, 2002. С. 82-91.
17. Асаул Н.А. Институциональная матрица развития инвестиционно-строительного комплекса. //Проблемы современной экономики. 2004. № 4 (12). С. 217-220.
18. Асаул Н.А. Институциональные взаимодействия в инвестиционно-строительном комплексе региона. // Науч. и учеб.-метод. справ, пособие / Сер. 10 Экономическое возрождение России: сер. изд./ Рос. акад. наук. Ин-т проблем регион. экономики, С.-Петерб. гос. архитектур.-строит. ун-т. Санкт-Петербург. «Гуманистика». 2005. 250 с.
19. Асаул Н.А. Методологические принципы институциональных взаимодействий субъектов рынка как открытых «живых» систем, в концепции информационного общества.СПбМ. ВЭО России. Т.50. 2004.
20. Асаул А.Н., Батрак А.В. Региональный аспект строительного комплекса на территории России // Экономика строительства. 1999. № 4. С. 12-25.
21. Асаул А.Н., Кощеев В.А., Люлин П.Б. Принципы исследования инвестиционно-строительного комплекса как открытой живой системы // Фундаментальные исследования. 2013. №6(1). С. 120-126.
22. Асаул Н.А. Теория и методология институциональных взаимодействий субъектов регионального инвестиционно-строительного комплекса. – СПб.: Гуманистика, 2004. 280 с.
23. Асаул А.Н. Строительный кластер – новая региональная производственная система // Экономика строительства. 2004. №6. С. 16-25.
24. Асаул А.Н. Институциональный подход к развитию инвестиционно-строительного комплекса. //Экономика возрождения России. 2005. № 1. (3). С. 37-43.
25. Асаул А.Н., Люлин П.Б. Моделирование живых систем. // Экономическое возрождение России. 2012. № 2 (32). С. 36-41.
26. Асаул А.Н. Развитие регионального инвестиционно-строительного комплекса на основе самоорганизации. //Современное экономическое и социальное развитие: Проблемы и перспективы – Учёные специалисты СПб и ЛО – Петербургскому экономическому форуму 2003 года. Сб. научн. трудов. конф. СПб., 2003.
27. Асаул А.Н. Строительный кластер – новая региональная производственная система. // Экономика строительства. 2004 № 6. С. 16
28. Асаул А.Н. Кластерный характер развития регионального инвестиционно-строительного комплекса. // Проблемы, поиски перспективы. Ежегодник. – Вып. 4. Волгоград: Издательство ВолГУ, 2004. С. 168-176.
29. Асаул А.Н., Лобанов А.В. Структурный анализ институциональных субъектов инвестиционно-строительного комплекса. // Экономика строительства и городского хозяйства. 2010. Т. 6. № 2. С. 59-70.
30. Асаул А.Н. Формирование мезэкономических объединений в инвестиционно-строительном комплексе региона // Известия высших учебных заведений. Строительство. 2004. № 1 (541). С. 38-44.
31. Асаул А.Н., Капаров Б.М. Управление социально-экономическими системами с позиции теории самоорганизации. // Научные труды вольного экономического общества России. Т. 6. М.; СПб.: ВЭО. 2006. С. 329-335.
32. Асаул А.Н. Проблемы формирования институциональной системы инвестиционно-строительного комплекса. // Экономика строительства. 2004. № 10. С. 9-17.
33. Асаул А.Н., Лобанов А.В. Перспективная модель развития региональных инвестиционно-строительных комплексов. // Экономика Украины. 2011. № 7. С. 72-79.
34. Асаул А.Н., Лобанов А.В. Экономическая позиция технического заказчика в инвестиционно-строительном комплексе. // Регіональна економіка. 2010. № 2. С. 158-165.
35. Асаул А.Н., Денисова И.В., Интеграция строительных фирм в форме

сетевых индустриальных организаций // Регион: Политика. Экономика. Социология. 2001. № 1. С. 61-72.
36. Асаул А.Н. Сетевые индустриальные организации как форма концентрации производства // Сборник материалов конференции Союза экономистов Украины «Мировой и отечественный опыт внедрения новых производственных систем (кластеров) для обеспечения экономического развития территорий». Киев, 201 с. 40-48.
37. Асаул А.Н., Войнаренко М.П. Развитие строительства в Украине и России на основе реализации кластерной концепции // Вестник технологического университета. Подолье. Хмельницкий, Украина, 2004. С. 22-30.
38. Асаул А.Н., Манаков Л.Ф. Идентификация региональных инвестиционно-строительных комплексов // Экономическое возрождение России. 2012. № 1 (31). С. 81-93.
39. Асаул А.Н., Загускин Н.Н. Роль предпринимательских сетей в инвестиционно-строительной сфере // Экономическое возрождение России. 2012. № 3 (33). С. 91-108.
40. Асаул А.Н. Развитие институтов гражданского общества в инвестиционно-строительной сфере. // Вестник гражданских инженеров. 2007. № 3 (12). С. 68-72.
41. Горбунов А.А., Иванов С.Н., Асаул А.Н. Формирование региональных строительных комплексов в транзитивной экономике: монография СПб.: Изд-во «Петровский фонд», 1999. 160 с.
42. Люлин П.Б. Моделирование инвестиционно-строительного комплекса как живой системы // Фундаментальные исследования. 2012. №11(6). С. 1544-1549.
43. Люлин П.Б. Управление субъектами инвестиционно-строительного комплекса в рамках живой системы. / под. ред. засл. деят. Науки РФ А. Н. Асаула. СПб.: АНО ИПЭВ, 2013, 240 с.
44. Люлин П.Б. Особенности формирования и реализации решений в концепции живой системы // Фундаментальные исследования. 2014. №6(7). С. 1458-1463.
45. Платонов А.М. Деятельность научной школы «Методологические проблемы эффективности региональных инвестиционно-строительных комплексов как самоорганизующейся и самоуправляемой системы» // Экономическое возрождение России. 2008. №4(18). С. 73-80.
46. Развитие рынка жилой недвижимости как самоорганизующейся системы. Асаул А.Н., Гордеев Д.А., Ушаков Е.И. под. ред. засл. строителя РФ, д-ра экон. наук, проф. А.Н. Асаула. СПб.: ГАСУ 2008. С. 334. DOI: 10.175.13/пр. 304
47. Самоорганизация, саморазвитие и саморегулирование субъектов предпринимательской деятельности в строительстве. Асаул А.Н., Загускин Н.Н., Манаков Ф., Рыбнов Е.И. СПб.: АНО «ИПЭВ». 2013. 320 с. DOI: 10.17513 /пр. 310.
48. Севек В.К., Загускин Н.Н. Тенденции развития институциональной структуры регионального инвестиционно-строительного комплекса // Экономика и управление. 2013. № 3 (89). С. 21-29.
49. Управление предпринимательскими рисками инвестиционно-строительного проекта / А.Н. Асаул и др. – СПб. АНО «ИПЭВ», 2017 – 356 с.
50. Управление развитием промышленных комплексов переработки вторичных ресурсов. Алексеев А.А., Асаул А.Н., Асаул М.А., Мирзянов Ф.Ф. Монография. СПб.: АНО «ИПЭВ». 2021. С. 212
51. Формирование локальных инновационных систем в методологии маркетинг-менеджмента. Асаул А.Н., Асаул М. А., Асаул Н. А., Зайцев С. В., Зайцев Н. С. СПб.: АНО «ИПЭВ» 2025. 400 с. ISBN 978-5-9140-078-2.

References:

1. Asaul A.N. Activities of the scientific school «Methodological problems of the efficiency of investment and construction complexes as a self-organizing and self-governing system» for the benefit of Russia // Self-development, self-government and transformational changes in the investment and construction sphere: Proc. of the XV International scientific conference. St. Petersburg: ANO IPEV 2013, Pp. 29-60
2. Asaul A.N. Activities of the scientific school as a condition for implementing the mobility of the domestic construction economy // Self-development, self-government and transformational changes in the investment and construction sphere: Proc. of the XV Int. scientific conf., Vol. 1. St. Petersburg: ANO «IPEV», 2013. Pp. 9-14
3. Asaul A.N. Scientific school «Methodological problems of the efficiency of regional ISCs as a self-organizing and self-governing system». Origins, Stages, and Results // Technological Entrepreneurship and Commercialization of Innovations in the Investment and Construction Sphere (Part 1): Proc. of the XX International Scientific Conf. edited by Honored Scientist of the Russian Federation, Honored Builder of the Russian Federation, Doctor of Economics, Professor A. N. Asaul. St. Petersburg: ANO «IPEV», 2018. Pp. 13-48
4. Asaul A.N., Asaul N.A., Alekseev A.A., Lobanov A.V. On the Definition of the Investment and Construction Complex // Economics of Construction and Urban Economy. 2009. Vol. 5, №3. Pp. 131-139
5. Asaul A.N., Ivanov S.N. Regional Construction Complex Exists // Economics of Construction. 2004. №2. Pp. 3-12
6. Asaul A.N. Phenomenon of the construction complex in modern economic conditions. // Economy of Ukraine. 2005. № 9. Pp. 46-50
7. Asaul A.N., Ivanov S.N. Regional investment and construction complex exists // Economy of Construction. 2002. № 1.
8. Asaul A.N., Lyulin P.B. Classification of interactions between business entities in construction as an open living system. // Bulletin of Civil Engineers. 2013. № 4(39). Pp. 177-183.
9. Asaul A.N., Chegaydak A.P. Organization as a living system: individual code-structure (x «x») of an economic entity // Bulletin of Economic Science of Ukraine. 2012. №1 (21). Pp. 201-205.
10. Asaul A.N., Chegaydak A.P. Organization as a Living System: Individual // Economic Revival of Russia. 2011. №2 (28). Pp. 44-53.
11. Asaul A.N., Asaul N.A., Alekseev A.A., Lobanov A.V. Investment and Construction Complex: Framework and Boundaries of the Term // Bulletin of Civil Engineers. 2009. №4(21). Pp. 91-96.
12. Asaul N.A. Problems of Formation of the Institutional System of the Investment and Construction Complex // Construction Economics. 2004. №10.
13. Asaul A.N., Lobanov A.V. Institutional Units in the Regional Investment and Construction Complex: Criteria and Methods of Identification // Economy of Ukraine. – 2010. – №11. Pp. 47-56.
14. Asaul A.N. Phenomenon of the construction complex in modern economic conditions // Economy of Ukraine. 2003. № 9. Pp. 46-50 .
15. Asaul A.N. Problems of interaction of business entities in the investment and construction market // Bulletin of civil engineers. 2005. №1(2). Pp. 86-89.
16. Asaul A.N. Features of the formation of the construction complex in modern conditions // Economic history of Russia: problems, searches, solutions. Yearbook. – Issue 4, Volgograd: VolSU Publishing House, 2002. Pp. 82-91.
17. Asaul N.A. Institutional matrix of development of the investment and

construction complex // Problems of the modern economy. 2004. №4(12). Pp. 217-220.
18. Asaul N.A. Institutional interactions in the investment and construction complex of the region. // Scientific and educational-methodological reference, manual / Series 10 Economic revival of Russia: series of publications / Russian Academy of Sciences. Institute of Problems of Regional Economy, St. Petersburg State University of Architecture and Civil Engineering. St. Petersburg. «Humanistics». 2005. 250 p.
19. Asaul N.A. Methodological principles of institutional interactions of market entities as open "living" systems, in the concept of the information society. SPbM. VEO of Russia. Vol. 50. 2004.
20. Asaul A.N., Batrak A.V. Regional aspect of the construction complex in Russia // Construction Economics. 1999. №4. Pp. 12-25.
21. Asaul A.N., Koshcheev V.A., Lyulin P.B. Principles of Studying the Investment and Construction Complex as an Open Living System // Fundamental Research. 2013. №6(1). Pp. 120-126.
22. Asaul N.A. Theory and Methodology of Institutional Interactions of Subjects of the Regional Investment and Construction Complex. - St. Petersburg: Humanitarianism, 2004. 280 p.
23. Asaul A.N. Construction Cluster - a New Regional Production System // Construction Economics. 2004. №6. Pp. 16-25.
24. Asaul A.N. Institutional Approach to the Development of the Investment and Construction Complex // The Economy of Russia's Revival. 2005. №1(3). Pp. 37-43.
25. Asaul A.N., Lyulin P.B. Modeling of Living Systems. // Economic Revival of Russia. 2012. №2 (32). Pp. 36-41.
26. Asaul A.N. Development of the regional investment and construction complex based on self-organization. // Modern economic and social development: Problems and prospects - Scientists from St. Petersburg and the Leningrad Region - to the St. Petersburg Economic Forum 2003. Coll. scientific. works. conf. St. Petersburg. 2003.
27. Asaul A.N. Construction cluster - a new regional production system. // Construction economics. 2004 №6.
28. Asaul A.N. Cluster nature of development of the regional investment and construction complex. // Problems, search for prospects. Yearbook. – Issue 4. Volgograd: VolSU Publishing House, 2004. Pp. 168-176.
29. Asaul A.N., Lobanov A.V. Structural analysis of institutional entities of the investment and construction complex. // Economics of Construction and Urban Economy. 2010. Vol. 6. № 2. Pp. 59-70.
30. Asaul A.N. Formation of Mesoeconomic Associations in the Investment and Construction Complex of the Region // News of Higher Educational Institutions. Construction. 2004. №1 (541). Pp. 38-44.
31. Asaul A.N., Kaparov B.M. Management of Socio-Economic Systems from the Perspective of Self-Organization Theory // Scientific Works of the Free Economic Society of Russia. Vol. 6. Moscow; St. Petersburg: VEO. 2006. Pp. 329-335.
32. Asaul A.N. Problems of Formation of the Institutional System of the Investment and Construction Complex. // Economics of Construction. 2004. №10. Pp. 9-17.
33. Asaul A.N., Lobanov A.V. Prospective Model of Development of Regional Investment and Construction Complexes. // Economy of Ukraine. 2011. №7. Pp. 72-79.
34. Asaul A.N., Lobanov A.V. Economic Position of the Technical Customer in the Investment and Construction Complex. // Regional Economy. 2010. №2. Pp. 158-165.
35. Asaul A.N., Denisova I.V., Integration of Construction Firms in the Form of Network Industrial Organizations // Region: Politics. Economy. Sociology. 2001. №1. Pp. 61-72.
36. Asaul A.N. Network industrial organizations as a form of production concentration // Collection of materials from the conference of the Union of Economists of Ukraine «World and domestic experience of implementing new production systems (clusters) to ensure economic development of territories». Kyiv, 201 Pp. 40-48.
37. Asaul A.N., Voinarenko M.P. Development of construction in Ukraine and Russia based on the implementation of the cluster concept // Bulletin of the Technological University. Podolia. – Khmelnitsky, Ukraine, 2004. Pp. 22-30.
38. Asaul A.N., Manakov L.F. Identification of regional investment and construction complexes // Economic revival of Russia. 2012. №1(31). Pp. 81-93.
39. Asaul A.N., Zaguskin N.N. The role of entrepreneurial networks in the investment and construction sphere // Economic revival of Russia. 2012. №3(33). Pp. 91-108.
40. Asaul A.N. Development of civil society institutions in the investment and construction sphere. // Bulletin of civil engineers. 2007. №3 (12). Pp. 68-72.
41. Gorbunov A.A., Ivanov S.N., Asaul A.N. Formation of regional construction complexes in a transition economy: monograph St. Petersburg: Petrovsky Fond Publishing House, 1999. 160 p.
42. Lyulin P.B. Modeling of the investment and construction complex as a living system // Fundamental research. 2012. №11(6). Pp. 1544-1549.
43. Lyulin P.B. Management of investment and construction complex entities within the framework of a living system. / ed. by Honored Worker of Science of the Russian Federation A.N. Asaul. SPb: ANO «IPEV». 2013, 240 p.
44. Lyulin P. B. Features of Formation and Implementation of Decisions in the Concept of a Living System // Fundamental Research. 2014. №6(7). Pp. 1458-1463.
45. Platonov A. M. Activities of the Scientific School «Methodological Problems of the Efficiency of Regional Investment and Construction Complexes as a Self-Organizing and Self-Governing System» // Economic Revival of Russia. 2008. №4 (18). Pp. 73-80.
46. Development of the Residential Real Estate Market as a Self-Organizing System. Asaul A. N., Gordeev D. A., Ushakov E. I. ed. by Honored Builder of the Russian Federation, Doctor of Economics. sciences, prof. A.N. Asaul. SPb.: GASU 2008. p. 334. DOI: 10.175.13/pr. 304
47. Self-organization, self-development and self-regulation of business entities in construction. Asaul A.N., Zaguskin N.N., Manakov F., Rybnov E.I. SPb.: ANO «IPEV». 2013. 320 p. DOI: 10.17513 /pr. 310.
48. Sevek V.K., Zaguskin N.N. Trends in the development of the institutional structure of the regional investment and construction complex. // Economics and Management. 2013. №3(89). Pp. 21-29.
49. Management of entrepreneurial risks of an investment and construction project / A.N. Asaul et al. – St. Petersburg. ANO «IPEV», 2017 – 356 p.
50. Managing the Development of Industrial Resource Processing Complexes. Alekseev A.A., Asaul A.N., Asaul M.A., Mirzyanov F.F. Monograph. St. Petersburg: ANO «IPEV». 2021. 212 p.
51. Formation of local innovation systems in the methodology of marketing management. Asaul A.N., Asaul M.A., Asaul N.A., Zaitsev S.V., Zaitsev N.S. St. Petersburg: ANO «IPEV» 2025. 400 p. ISBN 978-5-9140-078-2.

Статья поступила в редакцию 20.01.2026; принята к публикации 15.02.2026

Научный информационно-аналитический журнал
МУНИЦИПАЛЬНАЯ АКАДЕМИЯ

УДК 338.24
DOI: 10.52176/2304831X_2026_01_185
EDN: https://elibrary.ru/sduhwx

«Ручные методы» в региональном управлении: теоретический анализ, ограничения и альтернативные управленческие подходы

«Manual management» in regional governance: theoretical analysis, limitations, and alternative management approaches



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

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



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

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

© Рыбальченко И.В., Демин А. В., 2026

Аннотация.
Александр Хинштейн, врио главы Курской области, на своей первой пресс-конференции сделал заявление, которое в научных кругах вызвало вопросы относительно подхода к управлению регионом: он заявил, что будет продолжать применять "ручной" режим управления, при этом считая этот подход «неправильным». В данной статье мы рассмотрим концепцию ручного управления, её преимущества и недостатки, а также аргументы в пользу необходимости делегирования полномочий в современных управленческих системах. В работе анализируются теоретические основы регионального управления, а также альтернативные подходы. В заключение предлагаются конкретные рекомендации для вновь назначенного губернатора, основанные на принципах классической науки управления.

Ключевые слова.
Ручное управление, региональное управление, делегирование полномочий, альтернативные подходы, теория менеджмента, эффективность управления, губернатор, управление регионами, стратегическое планирование, децентрализация.

Abstract.
Alexander Khinshtein, the Acting Governor of the Kursk Region, made a statement during his first press conference that raised questions in academic circles regarding his approach to regional governance: he announced that he would continue to apply a "manual" management style, while considering this approach to be "incorrect." This article explores the concept of manual management, its advantages and disadvantages, as well as arguments in favor of the necessity of delegating authority in modern management systems. The paper analyzes the theoretical foundations of regional governance, as well as alternative approaches. In conclusion, specific recommendations for the newly appointed governor are proposed, based on the principles of classical management science.

Keywords.
Manual management, regional governance, delegation of authority, alternative approaches, management theory, management efficiency, governor, regional management, strategic planning, decentralization.

Введение

В основе любой научной публикации лежит стремление предоставить практикующим управленцам инструменты и знания, необходимые для эффективного выполнения их работы. Это особенно актуально в контексте, когда опытный политический лидер берет на себя ответственность за управление регионом, находящимся в состоянии кризиса. В таких условиях научные исследования играют ключевую роль, обеспечивая руководителей аналитическими данными и стратегическими рекомендациями, которые способствуют принятию обоснованных решений и успешному преодолению кризисных ситуаций.

Современные вызовы, с которыми сталкиваются российские регионы, требуют от губернаторов гибкости и оперативности в принятии решений. Кризисные ситуации, такие как военные действия, природные или экологические катастрофы, социальные потрясения или экономические сложности, часто требуют быстрого и эффективного реагирования.

В таких условиях ручное управление, когда губернатор лично контролирует все ключевые процессы, на первый взгляд может казаться привлекательным решением.

Цель данного исследования — анализ эффективности модели ручного управления регионом. Рассмотрим теоретические основы регионального управления, преимущества и недостатки, а также управленческие подходы, которые могут повысить эффективность управления регионом. На основе анализа практических примеров и научных данных будут сформулированы рекомендации для создания устойчивой и эффективной системы управления.

Цитата:

*Врио главы Курской области Александр Хинштейн на своей первой пресс-конференции в новой должности заявил, что будет управлять регионом в ручном режиме, хотя это неправильно: «**Это неправильно, но он самый эффективный**. Я всегда как депутат выслушивал человека и звонил чиновнику. Контролировал работу в ручном режиме, и все получалось. Все мои цели всегда были прозрачны. Я действую в интересах людей и государства. Сейчас у меня другие полномочия, но они могут быть реализованы таким же образом», — сказал он.*

В контексте принятия управленческих решений и их обоснования, из цитаты следует, что популярный и эффективный

общественный деятель **применяет метод, который сам же считает неправильным**. Как может быть, что осознание несоответствия определенной практики заявленным целям или идеалам не приводит к ее изменению? Может ли это свидетельствовать о наличии недостаточной управленческой проработки принятия решений, когда несмотря на признание неэффективности подхода, сохраняется его применение? Безусловно, потребуется проведение более тщательного анализа как с точки зрения теории рационального выбора, так и в контексте поведения руководителя в условиях неопределенности и давления внешних факторов.

Особо отметим, что в случае с губернатором, который заявляет о своей приверженности «ручному режиму», речь идет не только о возможной помощи науки для поддержания стабильно высокой личной эффективности популярного депутата и опытного политика, но и о структуре и масштабе региона, где задачи могут варьироваться от социально-экономических вопросов до специфичных для каждого района и отрасли проблем. Это поднимает вопрос о применимости такого подхода в условиях сложной и многозадачной региональной политики.

Основная часть

Теоретические основы управления регионом. Понятие и модели регионального управления. Региональное управление представляет собой комплексный процесс, включающий в себя координацию и контроль различных аспектов жизни региона, таких как экономика, социальная сфера, инфраструктура, экология и безопасность [5]. Основная цель регионального управления — обеспечение устойчивого развития региона, повышение качества жизни его жителей и эффективное использование ресурсов [3].

Существует несколько моделей регионального управления, каждая из которых имеет свои особенности и применяется в зависимости от конкретных условий и целей:

Централизованная модель. В этой модели все ключевые решения принимаются на уровне регионального правительства или даже руководителя. Централизованная модель позволяет быстро реагировать на кризисные ситуации и обеспечивать единообразие политики, но может привести к перегрузке руководителей и снижению гибкости. Например, Сингапур является примером высоко централизованной и эффективной системы управления, где власть сосредоточена в руках центральных властей, а регионы и муниципалитеты выполняют функции, строго регулируемые сверху.

Децентрализованная модель. В децентрализованной модели полномочия распределяются между различными уровнями управления, включая местные органы власти и общественные организации. Эта модель способствует более гибкому и адаптивному управлению, но требует четкой координации и коммуникации между различными уровнями. Например, в Московской области губернатор Воробьёв внедрил принципы децентрализованного управления в рамках реформы местного самоуправления. Местным муниципалитетам была предоставлена большая самостоятельность в вопросах развития инфраструктуры, образования и здравоохранения. Одним из ярких примеров стало создание системы «умных» городов, где решения по благоустройству и городскому планированию принимались на местах, с учётом потребностей конкретных муниципалитетов. Это позволило ускорить процессы развития и повысить уровень жизни населения.

Сетевая модель. Сетевая модель управления предполагает взаимодействие между различными заинтересованными сторонами, включая государственные органы, бизнес, некоммерческие организации и гражданское общество. Эта модель способствует более инклюзивному и устойчивому управлению, но требует развитых механизмов координации и сотрудничества. Пример эффективной сетецентрической модели – некоторые крупные мегаполисы, например, Москва. В процессе принятия решений и реализации городских проектов активно участвуют различные заинтересован-

ные стороны — государственные органы, бизнес, гражданское общество и некоммерческие организации. В отличие от централизованной модели, где решения принимаются только на высшем уровне, сетецентрическая модель в Москве позволяет эффективно координировать усилия множества субъектов, создавая гибкую систему управления. Это выражается в партнерствах между государством и частным сектором, вовлечении граждан в процесс городского планирования и инновационных инициативах, которые отвечают разнообразным интересам и потребностям города.

Роль губернатора в системе управления регионом. Губернатор является ключевой фигурой в системе управления регионом. Его роль включает в себя множество функций и обязанностей [8], таких как:

1. Стратегическое планирование. Губернатор разрабатывает и реализует стратегические планы развития региона, определяет приоритеты и направления деятельности.

2. Координация и контроль. Губернатор координирует работу различных органов власти и контролирует выполнение принятых решений и программ.

3. Представительство. Губернатор представляет интересы региона на федеральном уровне и в международных отношениях, участвует в переговорах и заключении соглашений.

4. Взаимодействие с общественностью. Губернатор взаимодействует с гражданами, общественными организациями и бизнесом, учитывает их мнения и предложения при принятии решений.

В то же время, региональное управление включает в себя множество аспектов: экономику, социальную сферу, инфраструктуру и т.д. Губернатор является ключевой фигурой, но его роль не должна сводиться к микроменеджменту всех процессов [2]. Эффективное управление регионом требует баланса между централизованным контролем и делегированием полномочий, что позволяет распределить нагрузку и повысить мотивацию сотрудников.

Ручное управление: преимущества и недостатки. Плюсы ручного управления. Ручное управление, когда губернатор лично контролирует и принимает решения по ключевым вопросам, имеет несколько преимуществ, особенно в кризисных ситуациях:

1. Быстрое реагирование на кризисы. Ручное управление позволяет губернатору оперативно реагировать на экстренные ситуации, принимая решения без задержек, связанных с бюрократическими процедурами. Это особенно важно в условиях чрезвычайных обстоятельств, таких как природные катастрофы, военные действия или социально-экономические кризисы.

2. Централизация власти и координация. Ручное управление обеспечивает централизованный контроль и координацию всех процессов, что может способствовать более слаженной работе различных органов власти и служб. Это позволяет избежать дублирования функций и противоречивых решений.

Минусы ручного управления. Несмотря на свои преимущества, ручное управление имеет ряд значительных недостатков, которые могут негативно сказаться на эффективности управления регионом:

1. Перегрузка информацией (и как следствие, риск ошибок). Ручное управление предполагает, что губернатор лично контролирует все ключевые процессы, что может привести к перегрузке информацией. В результате увеличивается риск принятия ошибочных решений из-за недостатка времени на тщательный анализ всех данных.

2. Снижение доверия и усталость кадров. Постоянное вмешательство губернатора в работу подчиненных может вызвать недовольство и снижение доверия со стороны команды. Сотрудники могут чувствовать, что их профессионализм и компетенции не ценятся, что приводит к демотивации и снижению инициативы. В долгосрочной перспективе это может привести к усталости и выгоранию кадров.

3. Ограниченные возможности для стратегического планирования. Ручное управление часто требует от губернатора сосредоточиться на оперативных вопросах, что оставляет мало времени для стра-

тегического планирования и долгосрочного развития региона. Это может привести к тому, что важные стратегические решения будут отложены или приняты недостаточно продуманно.

Принципы делегирования нашли своё отражение в работах классиков теории менеджмента, таких как Макс Вебер и Фредерик Тейлор, которые подчеркивали необходимость разделения труда и ответственностей в крупных организациях. Ручное управление противоречит этим принципам, так как концентрирует все решения в руках одного человека. Макс Вебер, разработавший «концепцию бюрократии», указывал на необходимость четкого распределения обязанностей и полномочий для эффективного управления. Вебер, в частности, выделял важность «рациональной бюрократии», которая включает чёткое распределение обязанностей и полномочий, что позволяет эффективно управлять большим числом задач и подчинённых.

Примеры из военной истории показывают, что армии, использующие децентрализованное управление, часто достигают больших успехов. Римская армия использовала принцип «манипул»: в период Пунских войн командиры меньших подразделений (манипулярии) имели значительную автономию в принятии решений. Это позволяло действовать с большой гибкостью в условиях неопределенности и быстроменяющихся ситуаций на поле боя. Принцип децентрализованного командования использовался и в ходе танковых сражений Второй мировой войны - по совпадению, именно под Курском. В ходе битвы под Курском советские командирам танковых подразделений разрешалось действовать по собственному усмотрению, что позволило избежать бюрократических задержек и оперативно реагировать на ход сражения.

Примеры из государственного управления показывают, что попытки централизованного управления часто приводят к неэффективности и коллапсу. Например, в Советском Союзе централизованное управление экономикой привело к хроническим дефицитам и неэффективности [6]. С другой стороны, например, в Пермском крае применялся внедренный губернатором Максимом Решетниковым (2017-2020) децентрализованный подход в экономической политике, который предоставлял муниципалитетам больше возможностей для разработки локальных инициатив в сфере предпринимательства и туризма. Он привлекал частные инвестиции в регионы, а также активно использовал опыт местных предпринимателей для создания программ поддержки малого и среднего бизнеса. Такой подход был эффективен в условиях, когда федеральные программы не всегда успевали покрывать потребности всех территорий, и требовалась быстрая реакция на изменения в экономике.

Указанная проблема особенно актуальна в связи с тем, что «ручное управление» в Курской области по сути означает революционный слом предыдущей модели управления – ведь ранее там именно местным администрациям предоставляли значительную автономию в принятии решений по поводу инвестиционных проектов и социальных программ. Это позволяло повысить эффективность использования бюджетных средств и быстрее реагировать на изменяющиеся потребности жителей. Местные органы власти, обладая большей свободой в принятии решений, могли оперативно разрабатывать программы, направленные на улучшение инфраструктуры, развитие сельского хозяйства и поддержку малого бизнеса [1].

В таблице 1 рассмотрено сравнение ручного и научного способа управления.

Ручное управление, несмотря на свои преимущества в кризисных ситуациях, имеет значительные недостатки, которые могут негативно сказаться на эффективности управления регионом уже в ближайшее время после первых видимых успехов. Научный подход, основанный на принципах теории управления, проверенных методах и данных, предлагает более устойчивый и эффективный подход, способствующий стратегическому планированию, распределению нагрузки и повышению мотивации сотрудников [7].

Таблица 1

Сравнение ручного и научного способа управления

Критерий	Ручное управление	Научно-обоснованная модель управления
Определение способа управления	Управление, при котором все ключевые решения принимаются одним человеком (губернатором)	Управление, основанное на научных принципах, методах и данных, с использованием делегирования и автоматизации
Преимущества	Быстрое реагирование на кризисы. Централизация власти и координация	Системный подход и стратегическое планирование Распределение нагрузки и повышение мотивации сотрудников Снижение вероятности ошибок благодаря автоматизации и аналитике Вовлечение общественности и местного самоуправления
Недостатки	Перегрузка информацией и риск ошибок Снижение доверия и усталость кадров Ограниченные возможности для стратегического планирования	Необходимость в квалифицированных кадрах и современных технологиях Возможные задержки в принятии решений из-за необходимости анализа данных
Особенности	Личное участие губернатора в решении всех ключевых вопросов. Постоянное вмешательство в работу подчиненных	Использование информационных систем и аналитических инструментов. Делегирование полномочий компетентным заместителям. Создание рабочих групп для решения конкретных задач
Теоретическая основа	Централизованная модель управления Принципы научного управления Фредерика Тейлора (разделение труда и специализация)	Децентрализованная и сетевая модели управления. Принципы административной школы менеджмента Генри Файоля (делегирование полномочий) Концепция бюрократии Макса Вебера (четкое распределение обязанностей и полномочий)

*Источник: составлено авторами

Успешные примеры ручного управления в регионах часто связаны с экстремальными ситуациями, когда требуется быстрое реагирование и централизованное принятие решений [10]. В таких случаях ручное управление может временно повысить эффективность и координацию действий.

Является ли такой метод эффективным? Ручное управление в Курской области позволило оперативно реагировать на кризисные ситуации, но в долгосрочной перспективе приведет к перегрузке - это означает, что губернатор, пытаясь лично контролировать все процессы в регионе, сталкивается с риском снижения оперативности в решении задач. Кроме того, это ограничивает гибкость управления, что особенно важно в условиях быстро меняющихся социальных и экономических реалий. И наконец, может ли этот метод быть масштабируемым?

Согласно теории менеджмента, ручное управление является контрпродуктивным при росте организации или региона, поскольку оно приводит к перегрузке управляющего, снижая его способность адекватно реагировать на все текущие вызовы [11]. Более того, такие подходы приводят к недостаточной гибкости и неспособности оперативно реагировать на внешние изменения. В условиях растущей сложности и диверсификации задач централизованное управление становится неэффективным, так как одного человека недостаточно для того, чтобы охватить все аспекты деятельности организации.

Одним из ключевых факторов, которые определяют неэффективность «ручного» подхода, является концепция ограниченной нагрузки. В классических моделях управления, таких как модель управления Шмидта,

утверждается, что количество подчинённых, которым может эффективно управлять один человек, ограничено. В теории менеджмента и управленческих практиках мирового масштаба существует правило, согласно которому у одного руководителя должно быть не более шести прямых подчинённых (правило 6:1). Это число обусловлено именно реальными возможностями человека — он просто не способен одновременно эффективно отслеживать работу более чем шести человек, не теряя в качестве принятия решений. Если его загрузить всеми вопросами и сделать так, что решения по ним принимает только он, то это вызовет коллапс.

Исследования в области менеджмента и когнитивной психологии подтверждают, что человек имеет ограниченные когнитивные ресурсы, и попытки обработать слишком большое количество информации приводят к снижению эффективности и увеличению количества ошибок. Например, исследование, проведенное в компании Microsoft, показало, что сотрудники, работающие в условиях информационной перегрузки, демонстрируют более низкую производительность и удовлетворенность работой. А исследование компании Google дало аналогичный результат - команды, работающие автономно, достигают лучших результатов по сравнению с командами, управляемыми централизованно.

Эта теория, подтверждённая многочисленными исследованиями, также находит своё подтверждение в практике военных структур, где принципы децентрализованного управления и делегирования полномочий являются основой, а цена ошибок в управлении является максимальной. В армии, например, в отделении, состоящем из 5-10 человек, руководит сержант, а в составе взвода из 30-60 человек — офицер, который не управляет каждым солдатом, а руководит сержантами. Это свидетельствует о важности структурирования и делегирования полномочий для поддержания эффективного функционирования системы, что невозможно в условиях централизованного «ручного» подхода.

Альтернативные «ручным» подходы к управлению. Делегирование полномочий. Делегирование полномочий является ключевым элементом эффективного управления регионом. Оно позволяет распределить нагрузку между различными уровнями управления, повысить мотивацию сотрудников и улучшить качество принятия решений. Делегирование полномочий и распределение обязанностей являются основными принципами, обеспечивающими успешное функционирование любой системы управления. Это не только снижает нагрузку на руководителя, но и способствует развитию его подчинённых, давая им возможности для принятия самостоятельных решений и укрепляя их ответственность за результат.

Делегирование позволяет не только повысить оперативность принятия решений, но и обеспечить разнообразие подходов к решению проблем, которые могут возникать на разных уровнях управления. Речь идет не только о распределении задач между непосредственными подчинёнными, но и о создании эффективной системы взаимодействия между различными уровнями управления. При этом важную роль играет развитие компетенций и лидерских качеств на всех уровнях организационной структуры.

Важность делегирования:

— делегирование полномочий позволяет губернатору сосредоточиться на стратегических вопросах, оставляя оперативные задачи на уровне подчиненных. это способствует более эффективному использованию времени и ресурсов;

— делегирование способствует развитию профессиональных навыков и компетенций сотрудников, что повышает их мотивацию и удовлетворенность работой.

Современные теории управления подтверждают необходимость делегирования. Например, теория управления по целям, предложенная Питером Друкером, акцентирует внимание на важности автономии подчинённых и предоставления им ответственности за конкретные результаты. Такая структура способствует развитию самоорганизации внутри команды и повышает её эффективность.

Примеры успешного делегирования:

Делегирование полномочий в сфере

экономического развития. Губернатор делегирует полномочия по разработке и реализации экономических программ министру экономического развития региона. Министр, в свою очередь, координирует работу различных департаментов и служб. Результат - успешная реализация экономических программ, рост инвестиций и создание новых рабочих мест. Делегирование полномочий позволяет министру экономического развития сосредоточиться на оперативных задачах, в то время как губернатор может заниматься стратегическим планированием.

Делегирование полномочий в сфере социальной политики. Губернатор делегирует полномочия по реализации социальных программ министру социальной политики. Министр координирует работу социальных служб и некоммерческих организаций. Результат - улучшение качества социальных услуг, охват населения мерами социальной поддержки, повышение уровня жизни населения. Делегирование полномочий позволяет министру социальной политики оперативно реагировать на потребности населения и улучшать качество социальных услуг.

Автоматизация процессов. Автоматизация процессов является важным инструментом для повышения эффективности управления регионом. Она позволяет снизить вероятность ошибок, освободить время для стратегических решений и улучшить качество предоставляемых услуг.

Информационные системы позволяют автоматизировать сбор, обработку и анализ данных, что способствует более информированному принятию решений [4]. Примеры успешного использования информационных систем включают системы управления проектами, системы мониторинга и оценки эффективности, а также системы управления ресурсами.

Аналитические инструменты: Аналитические инструменты позволяют проводить глубокий анализ данных, выявлять тенденции и прогнозировать развитие ситуации. Это способствует более обоснованному принятию решений и стратегическому планированию. Примеры успешного использования аналитических инструментов включают системы прогнозирования экономических показателей, системы анализа социальных данных и системы мониторинга экологической обстановки.

Вовлечение общественности и местного самоуправления. Вовлечение общественности и местного самоуправления является важным элементом эффективного управления регионом. Оно позволяет учитывать мнения и потребности граждан, повышать легитимность принятых решений и улучшать качество предоставляемых услуг.

Примеры успешного вовлечения общественности включают проведение общественных слушаний, создание консультативных советов и использование онлайн-платформ для сбора предложений и отзывов. В своей работе, описывающей «Новую модель ЖКХ и городского хозяйства», авторы приводили приемы построения такой эффективной системы управления.

Важность местного самоуправления. Местное самоуправление позволяет принимать решения на уровне муниципалитетов, что способствует более гибкому и адаптивному управлению. Это позволяет учитывать специфические потребности и особенности каждого муниципалитета. Примеры успешного вовлечения местного самоуправления включают делегирование полномочий муниципальным органам власти, создание местных инициатив и проектов, а также использование механизмов общественного контроля.

В таблице 2 приведены рекомендации для ВРИО губернатора Курской области на основе классической науки управления.

Таким образом, альтернативные «ручному методу» подходы к управлению, такие как делегирование полномочий, автоматизация процессов и вовлечение общественности, позволяют повысить эффективность управления регионом. Эти подходы способствуют более рациональному использованию ресурсов, повышению мотивации сотрудников и улучшению качества предоставляемых услуг. Внедрение этих подходов позволяет губернатору сосредоточиться на стратегических вопросах, в то время как оперативные задачи решаются на уровне подчиненных и местного самоуправления.

Таблица 2

Рекомендации для ВРИО губернатора Курской области на основе классической науки управления

Рекомендации	Объяснения	Ссылки и примеры
Делегирование полномочий	Делегирование полномочий позволяет распределить нагрузку и повысить мотивацию сотрудников. Это необходимое условие для создания эффективной системы управления	Анри Файоль, административная школа менеджмента: четкое распределение обязанностей и полномочий. Пример: компания IBM, где делегирование полномочий повысило производительность и удовлетворенность работой
Автоматизация процессов	Автоматизация процессов снижает вероятность ошибок и освобождает время для стратегических решений	Фредерик Тейлор, научное управление: разделение труда и специализация. Пример: компания Google, где автоматизация процессов позволила сотрудникам сосредоточиться на инновациях
Вовлечение общественности и местного самоуправления	Вовлечение общественности повышает легитимность и эффективность управления. Местное самоуправление позволяет учитывать специфические потребности каждого муниципалитета	Макс Вебер, концепция бюрократии: четкое распределение обязанностей и полномочий. Пример: немецкая армия во Второй мировой войне, использовавшая принцип «Auftragstaktik» для гибкого управления
Системный подход к управлению	Системный подход позволяет учитывать взаимосвязи между различными аспектами управления и принимать более обоснованные решения	Герберт Саймон, ограниченная рациональность: необходимость делегирования полномочий для эффективного управления. Пример: компания Apple, использующая децентрализованную структуру управления для адаптации к изменениям на рынке
Развитие командной работы	Командная работа способствует более эффективному использованию ресурсов и повышению мотивации сотрудников	Питер Друкер, теоретик менеджмента: важность делегирования полномочий для повышения эффективности и мотивации сотрудников. Пример: компания Microsoft, где командная работа повысила производительность и удовлетворенность работой
Использование современных технологий	Современные технологии позволяют автоматизировать процессы, улучшить коммуникацию и повысить эффективность управления	Честер Барнард, теоретик менеджмента: необходимость делегирования полномочий для повышения эффективности и мотивации сотрудников. Пример: компания Amazon, использующая современные технологии для оптимизации логистики и управления
Обучение и повышение квалификации кадров	Обучение и повышение квалификации кадров способствует развитию профессиональных навыков и компетенций сотрудников, что повышает их мотивацию и эффективность	Анри Файоль, административная школа менеджмента: важность обучения и повышения квалификации кадров для эффективного управления. Пример: компания General Electric, где обучение и повышение квалификации кадров способствовало инновациям и росту компании

*Источник: составлено авторами

Заключение

Приведенный анализ эффективности ручного управления регионом показывает, что подход, основанный на «ручном управлении», имеет как преимущества, так и значительные недостатки. Ручное управление позволяет губернатору оперативно реагировать на кризисные ситуации и координировать действия различных органов власти. Однако, в долгосрочной перспективе, ручное управление приводит к перегрузке информацией, снижению доверия

и усталости кадров, а также ограничивает возможности для стратегического планирования.

В то же время, задача любой научной статьи – это прежде всего помощь и поддержка практикующих управленцев, тем более в случаях, когда опытный политик принимает на себя такую высокую ответственность, как руководство кризисным регионом. Классическая наука управления рекомендует использовать альтернативные «ручным» подходы, такие как делегирование полномочий, автоматизация процессов и вовлечение общественности, для повышения эффективности управления регионом. Эти подходы позволяют распределить нагрузку, повысить мотивацию сотрудников и улучшить качество предоставляемых услуг.

В силу вышесказанного губернатору можно прекомендовать делегировать полномочия компетентным заместителям и руководителям различных уровней. Это позволит распределить нагрузку и сосредоточиться на стратегических вопросах. Хорошим управленческим приемом могло бы стать создание рабочих групп для решения конкретных задач и делегирование полномочий министрам и главам департаментов.

Внедрение информационных систем (включая системы управления проектами, методологию Agile, Scrum и Канбан) и аналитических инструментов поможет автоматизировать процессы, снизить вероятность ошибок и освободить время для стратегических решений.

Активное вовлечение общественности и местного самоуправления позволит учитывать мнения и потребности граждан, повысить легитимность принятых решений и улучшить качество предоставляемых услуг. Основные управленческие инструменты для этого - проведение общественных слушаний, создание консультативных советов и использование онлайн-платформ для сбора предложений и отзывов [9].

В этом случае губернатор как первое лицо может сосредоточиться на системном подходе к управлению, что позволит учитывать взаимосвязи между различными аспектами и принимать более обоснованные решения. Здесь основным управленческим приемом является формирование эффективных команд (в том числе межведомственных рабочих групп) и развитие командной работы и механизмов координации действий (в том числе включая современные способы координации и контроля с помощью информационных систем управления), что способствует более рациональному использованию ресурсов и повышению мотивации сотрудников. Внедрение современных технологий позволяет автоматизировать процессы, улучшить коммуникацию и повысить эффективность управления. Необходимо скорейшее внедрения цифровых платформ для управления проектами и коммуникации между различными органами региональной власти.

Учитывая существенно новые вызовы, стоящие перед регионом, необходимо скорейшее начало действий по обучению и повышению квалификации кадров – это поспособствует развитию профессиональных навыков и компетенций сотрудников, повысит их мотивацию и эффективность. В этой части основные управленческие методы - организация тренингов, семинаров и программ повышения квалификации для сотрудников различных уровней.

Таким образом, заявление ВРИО губернатора о намерении продолжать управлять Курской областью «в ручном режиме», несмотря на признание его недостатков, поднимает важный вопрос о современном подходе к управлению. Теоретические и практические исследования показывают, что ручное управление является малоэффективным в условиях больших систем и разнообразных задач. Стратегия «ручного управления» может быть полезной в краткосрочной перспективе или в кризисных ситуациях, однако для устойчивого развития региона или организации необходимо формировать системы, ориентированные на децентрализацию и эффективное распределение ответственности.

Список источников:

1. Гегедюш Н. С. Проектное управление в органах власти: учебник для вузов (3-е изд., перераб. и доп.). Москва: Издательство Юрайт, 2025. - 223 с.
2. Зотов В. Б., Демин А. В., Рыбальченко И. В., Терехова К. Ю. Управленческие приёмы мотивации персонала в условиях цифровой экономики // Муниципальная академия. 2022. № 3. С. 14–22.
3. Ковальчук О. В. Модернизация и проблемы инновационного управления развитием образовательных систем // Человек и образование. 2018. № 3 (36). С. 45–58.
4. Лукьянченко Н. Д., Бунтовская Л. Л., Шаульская Л. В., Еськов А. Л. Учебное пособие по курсу «Социально-психологические основы управления» (для студентов экономических специальностей вузов). – Донецк: ДонНУ, 2012. – 146 с.
5. Мельничук А. В. Геймификация как инструмент повышения уровня мотивации персонала современной организации // Стратегии социального развития современного общества: Российские и мировые тренды. 2015. №5. С. 318–320.
6. Мухаев Р. Т., Абрамов Р. А. Государственное и муниципальное управление: учебник. Москва: ИНФРА-М, 2023. - 468 с.
7. Павлов А. Н. Эффективное управление проектами на основе стандартов PMI PMBOK® 7th Edition и PMBOK® 6th Edition: учебное пособие. Москва: Лаборатория знаний, 2023. - 371 с.
8. Сморгунов Л. В. Государственная политика и управление. Концепции и проблемы: учебник для вузов (2-е изд., испр.). Юрайт, 2022. - 432 с.
9. Социальное благополучие человека: правовые параметры / Под ред. Комаровой В. В. – М.: Норма Инфра-М, 2019. – 240 с.
10. Шаврин А. В. Руководство по управлению проектами на основе стандарта ISO 21500: практическое руководство (2-е изд.). Москва: Лаборатория знаний, 2021. - 113 с.
11. Чемоданова О. Н. Совершенствование управления коммуникационными процессами в современных организациях с использованием инновационных технологий // Вестник Финансового университета. 2018. № 6 (66). С. 21–26.

References:

1. Gehedyush N. S. Project Management in Government Bodies: Textbook for Universities (3rd ed., revised and expanded). Moscow: Yurait Publishing House, 2025. - 223 p.
2. Zotov V. B., Demin A. V., Rybalchenko I. V., Terekhova K. Yu. Management Techniques for Personnel Motivation in the Digital Economy // Municipal Academy. 2022. No. 3. Pp. 14–22.
3. Kovalchuk O. V. Modernization and Problems of Innovative Management in the Development of Educational Systems // Man and Education. 2018. No. 3 (36). Pp. 45–58.
4. Lukyanchenko N. D., Buntovskaya L. L., Shaulskaya L. V., Eskov A. L. Textbook for the Course "Socio-Psychological Foundations of Management" (for Students of Economic Specialties in Universities). – Donetsk: DonNU, 2012. – 146 p.
5. Melnichuk A. V. Gamification as a Tool for Increasing the Level of Personnel Motivation in Modern Organizations // Strategies for Social Development of Modern Society: Russian and Global Trends. 2015. No. 5. Pp. 318–320.
6. Mukhaev R. T., Abramov R. A. State and Municipal Management: Textbook. Moscow: INFRA-M, 2023. - 468 p.
7. Pavlov A. N. Effective Project Management Based on PMI PMBOK® 7th Edition and PMBOK® 6th Edition Standards: Textbook. Moscow: Laboratory of Knowledge, 2023. - 371 p.
8. Smorgunov L. V. State Policy and Management: Concepts and Problems: Textbook for Universities (2nd ed., revised). Yurait, 2022. - 432 p.
9. Social Well-Being of a Person: Legal Parameters / Ed. by Komarova V. V. – Moscow: Norma Infra-M, 2019. – 240 p.
10. Shavrin A. V. Guide to Project Management Based on the ISO 21500 Standard: Practical Guide (2nd ed.). Moscow: Laboratory of Knowledge, 2021. - 113 p.
11. Chemodanova O. N. Improving the Management of Communication Processes in Modern Organizations Using Innovative Technologies // Bulletin of the Financial University. 2018. No. 6 (66). Pp. 21–26.

Статья поступила в редакцию 14.01.2026; принята к публикации 15.02.2026

УДК 005.35
DOI: 10.52176/2304831X_2026_01_196
EDN: https://elibrary.ru/uegtyx

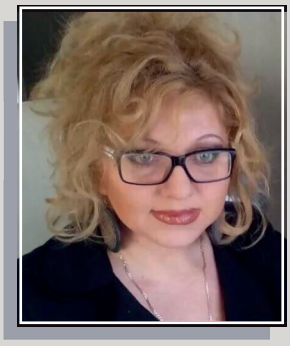
Кризис парадигмы эффективности и формирование стратегической ответственности в российском бизнесе

The crisis of the efficiency paradigm and the formation of strategic responsibility in Russian business



Нечаева Светлана Михайловна
ФГБОУ ВО «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова», проректор, кандидат социологических наук, Author ID: 395069
117997, Россия, Москва, Стремянный переулок, 38.
e-mail: Nechaeva.SM@rea.ru

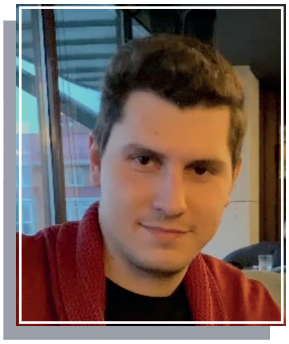
Nechaeva Svetlana Mikhailovna
FSBEI HE "Plekhanov Russian University of Economics", Vice-Rector, candidate of sociological sciences, Author ID: 395069
38 Stremyanny Lane, Moscow, Russia, 117997.
e-mail: Nechaeva.SM@rea.ru



Марина Александровна Черкасова
ФГБОУ ВО «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова», директор центра социально-экономических инноваций, доктор философских наук, профессор, ORCID: 0000-0003-2971-6486, SPIN-код: 7110-7792, Author ID: 472296.
117997, Россия, Москва, Стремянный переулок, 36.
e-mail: cherkasova.ma@rea.ru

Marina A. Cherkasova
FSBEI HE "Plekhanov Russian University of Economics", director of the Center for Socio-Economic Innovation, Doctor of Philosophy, Professor, ORCHID: 0000-0003-2971-6486, SPIN-code: 7110-7792, Author ID: 472296.
36 Stremyanny Lane, Moscow, Russia, 117997.
e-mail: cherkasova.ma@rea.ru

© Нечаева Н.С., Черкасова М.А., Черкасов К.В., 2026
Муниципальная академия, 2026, № 1, с. 196–205.



Кирилл Вадимович Черкасов
ФГБОУ ВО «Донской государственный технический университет (ДГТУ)» аспирант кафедры «Философия и мировые религии»
344000, Россия, г. Ростов-на-Дону, пл. Гагарина,1
e-mail: kirill16061@gmail.com

Kirill V.Cherkasov
Don State Technical University (DSTU), postgraduate student student Department of Philosophy and World Religions
1 sq. Gagarina, Rostov-on-Don, Russia, 344000.
e-mail: kirill16061@gmail.com

Аннотация.

В статье исследуется фундаментальная трансформация ядра предпринимательской компетентности, детерминированная новыми вызовами глобального и национального характера. Обосновывается тезис о кризисе доминировавшей в постсоветский период парадигмы «экономической эффективности» и формировании новой парадигмы «стратегической ответственности», адекватной условиям санкционного давления, курса на технологический суверенитет и решения задач национальных проектов.

На основе синтеза отечественных теоретических разработок в области экономики знаний, системной экономики, теории предпринимательства и концепции корпоративной социальной ответственности (КСО) рассматривается «Двухконтурная модель ответственной предпринимательской компетентности (ДОПК-модель)», структурирующая компетенции по контурам «Стратегической устойчивости» и «Ценностно-этического ядра».

Центральным тезисом статьи является попытка проанализировать, что наблюдаемый парадигмальный сдвиг отражает объективную потребность российского бизнеса в новой логике управления, сочетающей экономическую жизнеспособность с вкладом в решение общегосударственных задач и представляет собой не механическую адаптацию глобальных управленческих трендов (таких как ESG), а объективный и внутренне обусловленный ответ российского бизнес-сообщества на изменившиеся условия. Новая логика управления требует органичного сочетания традиционных требований экономической жизнеспособности предприятия с усилением его вклада в обеспечение национальных приоритетов и инвестициями в развитие человеческого капитала. Анализируются институциональные барьеры и драйверы перехода, формулируются принципы трансформации системы поддержки предпринимательских кадров.

Ключевые слова.

Предпринимательская компетентность, парадигма, стратегическая ответственность, экономическая эффективность, технологический суверенитет, двухконтурная модель, ценностно-этическое ядро, институциональные условия, национальные проекты.

Abstract.

The article examines the fundamental transformation of the core of entrepreneurial competence, determined by new challenges of a global and national nature. The article substantiates the thesis about the crisis of the paradigm of "economic efficiency" that dominated in the post-Soviet period and the formation of a new paradigm of "strategic responsibility" that is adequate to the conditions of sanctions pressure, the course towards technological sovereignty and the solution of problems of national projects.

Based on the synthesis of domestic theoretical developments in the field of knowledge economics, systems economics, entrepreneurship theory and the concept of corporate social responsibility (CSR), the "Two-loop model of responsible entrepreneurial competence (DOEC-model)" is considered.

The central thesis of the article is an attempt to analyze that the observed paradigm shift reflects the objective need of Russian business for a new management logic that combines economic viability with a contribution to solving national problems and does not represent a mechanical adaptation of global management trends (such as ESG), but an objective and internally determined response of the Russian business community to changing conditions. The new management logic requires an organic combination of traditional requirements for the economic viability of an enterprise with an increase in its contribution to ensuring national priorities and investments in the development of human capital. Institutional barriers and drivers of transition are analyzed, and principles for transforming the system of support for entrepreneurial personnel are formulated.

Keywords.

Entrepreneurial competence, paradigm, strategic responsibility, economic efficiency, technological sovereignty, two-circuit model, value-ethical core, institutional conditions, national projects

Введение

Современный этап социально-экономического развития России характеризуется наложением множества вызовов, носящих как глобальный (цифровизация, климатическая повестка), так и специфический национальный характер (структурная перестройка экономики в условиях санкционного давления, курс на достижение технологического суверенитета, реализация национальных проектов). Кумулятивный эффект данных вызовов выступил в роли объективного катализатора, обнажившего системные ограничения управленческих моделей, доминировавших в отечественном предпринимательском сообществе на протяжении последних трёх десятилетий.

Данный период, условно определяемый как «парадигма эффективности», был объективно обусловлен условиями становления рыночных институтов и был сосредоточен на задачах выживания, максимизации прибыли в краткосрочном периоде, оптимизации издержек и адаптации к изменчивым правилам формирующегося рынка. Как следствие, компетентность предпринимателя измерялась, в первую очередь, его способностью к операционной эффективности, финансовой гибкости и быстрому (часто тактическому) реагированию на конъюнктурные изменения. Однако новые системные вызовы, требующие долгосрочных инвестиций в науку и человеческий капитал, построения устойчивых кооперационных связей и принятия на себя ответственности за социально-экономические последствия своей деятельности в масштабах региона и страны, обусловили кризис данной парадигмы. Её ограниченность в новых условиях проявляется в неспособности генерировать ответы на вызовы, требующие стратегического предвидения и активного участия в решении макроэкономических задач.

Таким образом, актуальность данного исследования обусловлена не просто констатацией факта усиления роли КСО или ESG-факторов, а необходимостью научного осмысления и концептуализации глубинного нарождающегося сдвига парадигмы предпринимательской компетентности в российских реалиях. Требуется выявление его внутренней логики, движущих сил, содержательного наполнения и институциональных условий реализации.

Цель исследования – выявить сущность, содержание и детерминанты сдвига парадигмы предпринимательской компетентности от «эффективности» к «стратегической ответственности» в условиях современных российских вызовов. Для достижения поставленной цели были сформулированы следующие задачи исследования.

1. Проанализировать генезис, ключевые характеристики и институциональные предпосылки парадигмы «эффективности» в российском предпринимательстве постсоветского периода и выявить её системные ограничения в новых условиях.

2. Систематизировать ключевые внешние и внутренние вызовы, формирующие объективный запрос на становление парадигмы «стратегической ответственности» в современной России.

3. Рассмотреть концептуальную модель ответственной предпринимательской компетентности (ДОПК-модель), адаптированную к отечественным экономическим и социокультурным условиям, и раскрыть содержание её структурных элементов.

4. Выявить ключевые институциональные барьеры и сформулировать принципиальные направления трансформации систем образования, государственной поддержки и корпоративного управления для поддержки данного парадигмального сдвига.

Теоретико-методологическая основа исследования опирается на фундаментальные работы отечественных экономистов и управленцев, задающих концептуальные рамки для анализа: теорию экономики знаний и человеческого капитала (В.Л. Макаров, Л.М. Гохберг) [3;8]; теорию системной экономики и мезоуровня (Г.Б. Клейнер) [5]; исследования в области

корпоративной социальной ответственности и стейкхолдерского подхода (Ю.Е. Благова, Т.Ю. Антонова, И.Я. Богданов) [2; 6]; работы по теории российского предпринимательства и его институциональной среды (А.Ю. Чепуренко, В.В. Радаев) [12; 14]. Использованы методы системного и институционального анализа, историко-генетический метод, метод моделирования и контент-анализа государственных стратегических документов.

1. Парадигма «эффективности» в российском предпринимательстве: генезис, содержание и кризис

Формирование современного российского предпринимательского класса происходило в 1990-е – 2000-е годы в условиях радикальной трансформации институтов, высокой неопределённости, слабости правового поля и доминирования сырьевой модели. В этих условиях выживание и успех определялись специфическим набором компетенций, которые можно обозначить как ядро парадигмы «эффективности»:

- адаптивность и гибкость в условиях перманентного институционального кризиса и изменения «правил игры»;

- операционная эффективность и минимизация издержек в логике «выжимания» прибыли из имеющихся активов, зачастую в ущерб долгосрочным инвестициям в развитие.

- управление рисками неформального характера, включая выстраивание неформальных связей и лоббирование интересов;

- кратковременная ориентация и гиперчувствительность к конъюнктуре, обусловленная нестабильностью макроэкономической среды.

Как отмечает Г.Б. Клейнер [5], такая модель порождала «точечную», а не системную эффективность, ориентированную на максимизацию прибыли отдельного предприятия без учёта его вклада в развитие отраслевых и региональных комплексов. Эта парадигма, будучи адекватной условиям становления рынка, сегодня демонстрирует системный кризис. Она не способна генерировать ответы на вызовы технологического суверенитета, требующие долгосрочных инвестиций в НИОКР и кооперацию, на вызовы импортозамещения, предполагающие создание полных производственно-технологических цепочек, а не точечных сборок, и на задачи национальных проектов, ориентированных на синергию государственных и частных инвестиций в инфраструктуру и человеческий капитал.

Запрос на новую парадигму предпринимательской компетентности формируется под воздействием комплекса взаимосвязанных вызовов.

Санкционное давление и логика импортозамещения переводят компетенцию «управления цепочками поставок» в ранг стратегической. Требуется способность к глубокой перестройке логистики, локализации производства, поиску и развитию отечественных поставщиков, что невозможно без долгосрочного партнёрства и инвестиций в смежные звенья цепочки [4].

Курс на технологический суверенитет (Указ Президента РФ № 166 от 30.03.2024)[1] формирует беспрецедентный спрос на предпринимателей-инноваторов, способных не только коммерциализировать готовые технологии, но и участвовать в их создании, управлять сложными проектами и выстраивать кооперацию с научными и образовательными организациями. Это требует компетенций, выходящих далеко за рамки операционного менеджмента.

Задачи национальных проектов[2] создают новый контур взаимодействия биз-

1 Указ Президента РФ от 30.03.2022 N 166 (ред. от 07.04.2025) «О мерах по обеспечению технологической независимости и безопасности критической информационной инфраструктуры Российской Федерации» // URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_413177/ (дата обращения 06.02.2026)

2 Распоряжение Правительства РФ от 02.06.2016 N 1083-р (ред. от 30.03.2018) «Об утверждении Стратегии развития малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации на период до 2030 года (вместе с «Планом мероприятий («дорожной картой») по реализации Стратегии развития малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации на период до 2030 года»)» // URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_199462/f3fa9da4fab9fba49fc9e0d938761ccffdd288bd/(дата обращения 06.02.2026)

неса и государства. Успех предпринимателя всё больше зависит от его способности встраивать свою деятельность в эти приоритеты, участвовать в государственно-частном партнёрстве, вносить вклад в развитие территорий присутствия.

Демографический вызов и развитие человеческого капитала. В условиях дефицита квалифицированных кадров компетенция «управления персоналом» трансформируется в компетенцию развития человеческого капитала, предполагающую инвестиции в обучение, создание достойных условий труда, формирование корпоративной культуры, удерживающей таланты.

Рост запроса на справедливость и вклад в общественное благо со стороны общества и государства. Бизнес, воспринимаемый исключительно как источник извлечения прибыли, теряет социальную легитимность. Формируется запрос на модель «ответственного партнёра», вносящего вклад в социальную стабильность и развитие [7].

Таким образом, парадигма «ответственности» в российском контексте приобретает специфическое содержание, акцентирующее не столько глобальную ESG-повестку, сколько стратегическую ответственность перед национальной экономикой, технологическую ответственность за создание суверенных решений и социальную ответственность за развитие территорий и человеческого капитала.

3. Двухконтурная модель ответственной предпринимательской компетентности (ДОПК-модель)

В ответ на выявленную специфику российских вызовов в рамках данного исследования рассматривается концептуальная модель, призванная структурировать и содержательно наполнить новую парадигму. Двухконтурная модель ответственной предпринимательской компетентности (ДОПК-модель) постулирует, что новая компетентность формируется на стыке двух взаимодополняющих и взаимозависимых контуров: внешне-ориентированного и внутренне-ориентированного.

Контур 1. Стратегическая устойчивость (внешняя ответственность). Этот контур объединяет компетенции, обеспечивающие жизнеспособность бизнеса в новой системе координат и его вклад в решение макро-задач.

Национально-ориентированное стратегическое мышление: способность анализировать бизнес-среду через призму национальных приоритетов (суверенитет, импортозамещение), идентифицировать возможности в рамках госпрограмм и строить долгосрочные стратегии, синхронизированные с ними.

Экосистемное лидерство и кооперационная компетентность: умение выстраивать и управлять сетевыми структурами (кластерами, консорциумами, индустриальными партнёрствами) для решения комплексных задач, требующих объединения компетенций разных игроков (бизнес-вуз-государство) [10].

Технологическая суверенность и управление инновационными цепочками: компетенции в области управления полным циклом инноваций – от фундаментальной идеи до серийного производства, включая работу с институтами развития, защиту интеллектуальной собственности и управление технологическими рисками.

Управление устойчивыми цепочками создания стоимости (УЦСС): способность проектировать и управлять цепочками поставок, устойчивыми к внешним шокам, с высокой степенью локализации и встроенными экологическими и социальными стандартами.

Контур 2. Ценностно-этическое ядро (внутренняя ответственность). Этот контур формирует мотивационную и культурную основу для реализации внешней ответственности.

Социально-ответственное лидерство и этика служения делу: ориентация на создание не только финансовой, но и социальной ценности, понимание бизнеса как миссии по развитию отрасли, территории, страны. Восходит к традициям отечественного предпринимательства-меценатства (П. Третьяков, С. Морозов) [13].

Компетенция развития человеческого капитала: способность рассматривать сотрудников не как «ресурс», а как «капитал», требующий инвестиций. Включает создание систем непрерывного обучения, формирование культуры доверия и вовлечённости, обеспечение достойного уровня жизни работников и их семей.

Резилентность и осознанность в условиях турбулентности: способность сохранять стратегическую ясность, этическую позицию и психологическую устойчивость в условиях перманентного внешнего давления и неопределённости.

Национально-культурная идентичность и патриотизм хозяйствования: глубинное понимание историко-культурного контекста, ответственность за сохранение и развитие национальных производственных традиций, инфраструктуры [16].

Важнейший тезис ДОПК-модели заключается в том, что подлинная, долгосрочная эффективность и конкурентоспособность в современных условиях являются производной от стратегической устойчивости, которая, в свою очередь, невозможна без прочного, аутентичного ценностно-этического фундамента. Оба контура находятся в диалектическом единстве и взаимном усилении.

4. Институциональные условия и принципы поддержки сдвига парадигмы в России

Реализация парадигмального сдвига от «экономической эффективности» к «стратегической ответственности» носит не спонтанный, а институционально обусловленный характер. Этот процесс невозможен в вакууме и требует целенаправленной трансформации всей среды, в которой функционирует предпринимательство. Институциональные условия выступают здесь как система «правил игры», которые могут либо блокировать, либо катализировать становление новой парадигмы. В российском контексте, где роль государства в формировании экономической повестки традиционно высока, осознанное конструирование институтов поддержки приобретает критическое значение [1]. Таким образом, анализ институциональных барьеров и разработка принципов их преодоления являются неотъемлемой частью исследования. Несмотря на декларируемые стратегические цели, среда, в которой действует российский бизнес, до сих пор несет в себе мощное наследие предыдущей парадигмы, создавая существенные препоны для перехода к модели стратегической ответственности.

Среди ключевых институциональных барьеров можно выделить:

1. Наследие краткосрочной логики в системах кредитования (запрос на быстрый оборот) и оценки эффективности господдержки. Банковская система, сформированная в период доминирования парадигмы эффективности, продолжает работать по преимущественно «ростовщической» логике [8]. Критериями одобрения кредита остаются ликвидные залоги, история краткосрочной прибыльности и быстрая оборачиваемость капитала. Это делает практически невозможным финансирование проектов, связанных с длительным циклом разработки (5-7 лет), капитальными вложениями в научно-исследовательскую базу или масштабным переобучением персонала. Риск-ориентированный подход банков не учитывает стратегическую ценность проекта для национальной экономики, что вынуждает предпринимателей отказываться от долгосрочных инвестиций в пользу сиюминутной доходности. Критерии предоставления субсидий, льготных займов от институтов развития и иных форм господдержки зачастую также построены на принципах краткосрочной отчетности (рост выручки, налоговых отчислений, сохранение численности персонала за отчетный период). Это провоцирует бизнес на формальное выполнение количественных показателей, а не на реализацию качественных изменений. Как отмечает А.Ю. Чепуренко, такая система порождает «имитационное предпринимательство», нацеленное на извлечение ренты из взаимодействия с государством, а не на создание реальной добавленной стоимости [9].

2. Дефицит доверия в кооперационных связях «бизнес-бизнес» и «бизнес-государство», препятствующий формированию экосистем. Парадигма стратегической ответственности невозможна без развитой экосистемы и кооперации. Однако в России сохраняется низкий уровень институционального доверия – как между компаниями, так и между бизнесом и государством [11]. Этот дефицит имеет глубокие историко-институциональные корни. В связях «бизнес-бизнес»: опыт 1990-х и 2000-х годов, отмеченный недобросовестной конкуренцией, рейдерством и неисполнением контрактов, привел к формированию «островной» модели бизнеса. Предприятия предпочитают вертикальную интеграцию или работу с ограниченным кругом проверенных партнеров, что затрудняет создание гибких консорциумов и кластеров, необходимых для импортозамещения и инноваций. Страх утечки технологий, коммерческой информации или потери конкурентного преимущества блокирует горизонтальные альянсы. В связях «бизнес-государство»: несмотря на декларируемый курс на партнерство, сохраняется асимметрия и непредсказуемость. Бизнес зачастую воспринимает регуляторную политику как изменчивую и не всегда предсказуемую, что повышает транзакционные издержки и не позволяет строить долгосрочные планы, основанные на государственных приоритетах. В свою очередь, чиновники могут относиться к бизнесу с подозрением, видя в нем прежде всего объект контроля, а не субъект развития. Этот взаимный дефицит доверия подрывает саму возможность заключения «стратегических контрактов».

3. Недостаточная развитость институтов развития человеческого капитала, особенно в регионах. Переход к модели, где человек – ключевой капитал, требует соответствующей институциональной инфраструктуры. На уровне среднего и малого бизнеса: отсутствуют доступные и системные механизмы для инвестиций в переподготовку кадров под новые технологические задачи. Корпоративные университеты – редкость, а доступ к качественным программам ДПО на региональном уровне ограничен. Нет эффективных налоговых или кредитных инструментов, стимулирующих бизнес инвестировать в навыки сотрудников, так как эти инвестиции с точки зрения старой парадигмы рассматриваются как издержки, а не как активы. Разрыв между образованием и производством: система высшего и профессионального образования остается в значительной степени инерционной, отставая от запросов быстро меняющейся экономики.

Надо отметить важность ЭКГ-рейтинга – комплексной оценки субъектов предпринимательской деятельности, определяющей уровень их благонадежности, социальной и экологической ответственности. Она проходит в два этапа: скоринг (автоматизировано на основании данных об истории работы, уровне оплаты труда, финансовом состоянии, платежах в бюджет, учредителях) и анкетирование (только в отношении организаций, самостоятельно представивших дополнительную информацию, которая не может быть получена из цифровых данных государственных ресурсов). ФНС стремится сделать более открытой финансовую деятельность компаний. Специальные методы оценки добросовестности, например ЭКГ-рейтинг, позволяют создать общедоступные системы для выявления рисков бизнеса, которые могут использоваться как государственными структурами, так и частными фирмами. Цель рейтинга — воздействовать на среду участников рынка до возникновения проблем, создавая условия, в которых добросовестные участники получают больше выгод при взаимодействии с государством. Бизнес-сообщество положительно оценило открытость и готовность к общению со стороны организаторов ЭКГ-рейтинга.

Преодоление указанных барьеров требует не точечных мер, а системной перестройки институтов на основе новых принципов, синхронизированных с логикой стратегической ответственности. Для преодоления этих барьеров и целена-

правленного формирования новой парадигмы предлагаются следующие принципы трансформации.

1. Принцип «стратегического контракта». Системы государственной поддержки (субсидии, льготные кредиты, гарантии, налоговые льготы) должны быть переориентированы. Их предоставление должно быть жёстко увязано не с формальными отчётными показателями, а с выполнением предпринимателем конкретных, верифицируемых обязательств в рамках «стратегического контракта». Это могут быть обязательства по уровню локализации, объёму инвестиций в НИОКР, созданию рабочих мест с определённой производительностью труда, реализации социальных проектов на территории присутствия.

2. Принцип кооперационного превосходства. Необходимо целенаправленное стимулирование кооперации через специальные институциональные инструменты. Это может выражаться в приоритетном финансировании и предоставлении налоговых льгот для отраслевых консорциумов, кластеров, инжиниринговых центров и других форм сетевого взаимодействия, нацеленных на решение задач импортозамещения или технологического прорыва.

3. Принцип переформатирования бизнес-образования. Требуется существенная ревизия содержания программ MBA, магистратуры и дополнительного профессионального образования (ДПО). Акцент должен смещаться с узкофинансовых дисциплин на модули, формирующие компетенции новой парадигмы: национальная экономическая стратегия и промышленная политика, управление инновациями и R&D в условиях суверенитета, экосистемный менеджмент, социально-ответственное лидерство и управление человеческим капиталом. Ключевую роль должно играть привлечение к преподаванию практиков, успешно реализующих подобные проекты.

4. Принцип формирования национального кадрового резерва ответственных предпринимателей. Целесообразно создание на базе ведущих технических и экономических университетов, а также корпоративных университетов госкомпаний специальных программ подготовки, акселерации и наставничества для предпринимателей. Критерием отбора и содержания таких программ должна быть ориентированность бизнес-проектов кандидатов на приоритеты технологического и социально-экономического развития страны, их потенциал вклада в стратегическую устойчивость национальной экономики [15].

Таким образом, сдвиг парадигмы предпринимательской компетентности – это не только задача самого бизнес-сообщества, но и масштабный институциональный вызов для государства. Преодоление унаследованных барьеров краткосрочности, недоверия и недоинвестирования в человеческий капитал требует целенаправленного конструирования новых «правил игры». Предложенные принципы – «Стратегический контракт», «Кооперационное превосходство», переформатирование образования и создание рынка «длинных денег» – задают системные ориентиры для такой трансформации. Их последовательная реализация позволит трансформировать институциональную среду из сдерживающего фактора в драйвер становления предпринимателя нового типа – стратегически ответственного агента национального развития.

Заключение

Проведённый анализ позволяет утверждать, что в современной России под воздействием комплекса геоэкономических, технологических и социально-институциональных вызовов объективно назрел и набирает силу глубинный парадигмальный сдвиг в предпринимательской компетентности. Его суть заключается в переходе от модели, центрированной на операционной эффективности и краткосрочной адаптации к нестабильной среде, к модели, основанной на стратегической ответственности. Эта ответственность

понимается как способность и готовность предпринимателя выступать активным агентом национального развития, брать на себя риски долгосрочных инвестиций в технологии и человеческий капитал, выстраивать доверительные кооперационные экосистемы и осознанно вносить вклад в общественное благо.

Рассмотренная Двухконтурная модель ответственной предпринимательской компетентности (ДОПК-модель) даёт концептуальное объяснение этому феномену, выделяя в его структуре контур стратегической устойчивости (как ответ на внешние вызовы) и контур ценностно-этического ядра (как внутренний, мотивационный фундамент). Эта модель отражает специфику российского контекста, где ответственность приобретает ярко выраженное национально-ориентированное и мобилизационное измерение, отличное от западных ESG-практик.

Практическая значимость исследования заключается в том, что оно предоставляет системный аналитический инструментарий для перестройки государственной политики поддержки МСП, реформы бизнес-образования и трансформации корпоративных систем управления, и оценки топ-менеджмента. Сформулированные принципы («стратегический контракт», «кооперационное превосходство» и др.) задают конкретные векторы для институциональных изменений.

Дальнейшие исследования должны быть направлены на эмпирическую верификацию элементов ДОПК-модели на основе кейс-стадии компаний, успешно адаптирующихся к новым условиям, изучение региональных и отраслевых особенностей проявления сдвига парадигмы. Кроме того, необходима разработка конкретных диагностических инструментов (индексов, методик оценки) для измерения уровня развития ответственной предпринимательской компетентности как на уровне отдельных компаний, так и на уровне регионов. Успешность и глубина этого сдвига станут одним из ключевых факторов, определяющих не только конкурентоспособность российских компаний, но и способность национальной экономики в целом к суверенному, устойчивому и технологически независимому развитию в новой геоэкономической реальности.

Список источников:

1. Благова Ю.Е., Антонова Т.Ю. Корпоративная социальная ответственность в России: эволюция концепции и практики внедрения // Российский журнал менеджмента. 2021. Т. 19, № 4. С. 87-110.
2. Богданов И.Я. Экономическая безопасность России: теория и практика. – М.: ИСЭПИ, 2018. – 408 с.
3. Гохберг Л.М. Индикаторы инновационной деятельности: 2023. – М.: НИУ ВШЭ, 2023. – 376 с.
4. Зотов В.Б., Терехова К.О. Краткий анализ практик государственно-частного партнерства в городах // Вестник МИРБИС. 2022. № 3 (31). С. 41-46.
5. Клейнер Г.Б. Системная экономика как платформа развития современной экономической теории // Вопросы экономики. 2013. № 6. С. 4-28.
6. Клейнер Г.Б. Знания об знаниях: микроэкономический аспект // Вопросы экономики. 2020. № 10. С. 5-28.
7. Кузык Б.Н., Яковец Ю.В. Россия-2050: стратегия инновационного прорыва. – М.: Экономика, 2005. – 632 с.
8. Макаров В.Л. Экономика знаний: уроки для России // Вестник РАН. 2003. Т. 73, № 5. С. 450-456.
9. Некипелов А.Д. Становление и функционирование экономических институтов: от плана к рынку. – М.: Магистр, 2012. – 479 с.
10. Омаров, Э. З., Стратегические подходы к формированию и управлению экосистемой предпринимательского образования в современной России: монография / Э. З. Омаров. — Москва: Русайнс, 2025. — 98 с.
11. Серегин А.В., Хмельченко Е.Г., Черкасова М.А. Роль интеллектуальной элиты человечества в генезисе государства и права // Вестник Академии права и управления. 2025. № 4 (85). С. 85-90.
12. Радаев В.В. Трансформация российского бизнеса: производные социального капитала // Социологические исследования. 2022. № 4. С. 40-52.
13. Татаркин А.И. и др. Индустриальные кластеры и конкурентоспособность регионов России. – Екатеринбург: Институт экономики. УрО РАН, 2017. – 294 с.
14. Чепуренко А.Ю. Предпринимательство в России: институциональный подход // Мир России. 2018. Т. 27. № 4. С. 6-29.
15. Хмельченко Е.Г. Интеллектуальный капитал - основа развития экономики и инновационных процессов в РФ // Вестник университета. 2014. № 16. С. 246-248.
16. Черкасова М.А. Сетевые сообщества и смена парадигмы муниципального управления на примере г. Москвы // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2021. № 1. С. 82-86

References:

1. Blagova Yu.E., Antonova T.Yu. Corporate Social Responsibility in Russia: Evolution of the Concept and Implementation Practice // Russian Journal of Management. 2021. Vol. 19, No. 4. pp. 87-110.
2. Bogdanov I.Y. Economic Security of Russia: Theory and Practice. - Moscow: ISEPI, 2018. - 408 p.
3. Gokhberg L.M. Innovation Activity Indicators: 2023. - Moscow: HSE University, 2023. - 376 p.
4. Zotov V.B., Terekhova K.O. Brief Analysis of Public-Private Partnership Practices in Cities // MIRBIS Bulletin. 2022. No. 3 (31). pp. 41-46.
5. Kleiner G.B. Systems Economy as a Platform for the Development of Modern Economic Theory // Voprosy Ekonomiki. 2013. No. 6. pp. 4-28.
6. Kleiner G.B. Knowledge about Knowledge: A Microeconomic Aspect // Voprosy Ekonomiki. 2020. No. 10. pp. 5-28.
7. Kuzyk B.N., Yakovets Yu.V. Russia-2050: Strategy for an Innovative Breakthrough. Moscow: Economica, 2005. 632 p.
8. Makarov V.L. Knowledge Economy: Lessons for Russia // Bulletin of the Russian Academy of Sciences. 2003. Vol. 73, No. 5. pp. 450-456.
9. Nekipelov A.D. Formation and Functioning of Economic Institutions: From Plan to Market. Moscow: Magistr, 2012. 479 p.
10. Omarov, E. Z., Strategic Approaches to the Formation and Management of the Ecosystem of Entrepreneurial Education in Modern Russia: Monograph / E. Z. Omarov. - Moscow: Rusains, 2025. - 98 p.
11. Seregin, A. V., Khmelchenko, E. G., Cherkasova, M. A. The Role of the Intellectual Elite of Humanity in the Genesis of the State and Law // Bulletin of the Academy of Law and Management. 2025. No. 4 (85). Pp. 85-90.
12. Radaev, V. V. Transformation of Russian Business: Derivatives of Social Capital // Sociological Research. 2022. No. 4. Pp. 40-52.
13. Tatarkin, A. I., et al. Industrial Clusters and Competitiveness of Russian Regions. - Yekaterinburg: Institute of Economics. Ural Branch of the Russian Academy of Sciences, 2017, 294 p.
14. Chepurenko, A. Yu. "Entrepreneurship in Russia: An Institutional Approach" // Mir Rossii. 2018, Vol. 27, No. 4, pp. 6–29.
15. Khmelchenko, E. G. "Intellectual Capital as the Basis for Economic Development and Innovation Processes in the Russian Federation" // Vestnik Universiteta. 2014, No. 16, pp. 246–248.
16. Cherkasova, M. A. "Network Communities and the Shift in the Paradigm of Municipal Management: The Case of Moscow" // Public and Municipal Administration. Scientific Notes. 2021, No. 1, pp. 82–86.

Статья поступила в редакцию 06.02.2026; принята к публикации 15.02.2026

УДК 005.331-053.6
DOI: 10.52176/2304831X_2026_01_206
EDN: https://elibrary.ru/uilrzs

Поколенческий аспект исследования моделей поведения в молодежной среде

Generational aspect of the study of behavior patterns among young people



Анна Дмитриевна Агибалова
ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», ассистент кафедры теории и организации управления
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-8663-3188, SPIN-код: 5438-5465, AuthorID: 1238385
109542, Россия, Москва, Рязанский проспект, 99.
e-mail: ad_agibalova@guu.ru

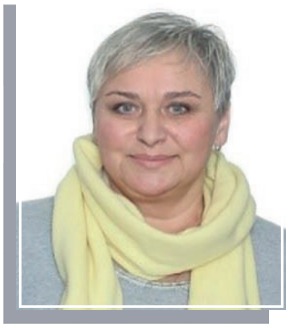
Anna D. Agibalova
Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "State University of Management", Assistant Professor of the Department of Theory and Organization of Management
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-8663-3188, SPIN code: 5438-5465, AuthorID: 1238385
99 Ryazan Avenue, Moscow, Russia, 109542.
e-mail: ad_agibalova@guu.ru



Александр Николаевич Гелетий
ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», кандидат экономических наук, старший преподаватель кафедры теории и организации управления ORCID: https://orcid.org/ 0009-0002-5567-2616, SPIN-код: 2655-0970, AuthorID: 1241304
109542, Россия, Москва, Рязанский проспект, 99.
e-mail: an_geletiy@guu.ru

Alexander N. Geletiy
Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "State University of Management", Candidate of Economic Sciences, Senior Lecturer of the Department of Theory and Organization of Management ORCID: https://orcid.org / 0009-0002-5567-2616, SPIN code: 2655-0970, AuthorID: 1241304
99 Ryazan Avenue, Moscow, Russia, 109542.
e-mail: an_geletiy@guu.ru

© Агибалова А.Д., Гелетий А.Н., 2026
Муниципальная академия, 2026, № 1, с. 206–213.



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

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

Аннотация.
В данной статье рассмотрены актуальные вопросы отличия ценностей разных групп поколений. Рассмотрены исторические аспекты развития теории поколений и ее влияния на модели управления. Проведен анализ нескольких групп поколений, изучены основные ценности, особенности поведения на работе. Были сформулированы основные факторы конфликтов.
Выявлены особенности поведения поколения Z. Особое внимание уделено формирующимся ценностям поколения «альфа» и их проявлению при выборе образовательных программ и дальнейшему устройству на работу.

Ключевые слова.
Теория поколений, ценностное управление, поколение Z, поколение «альфа», модели поведения, ценности поколений.

Abstract.
This article discusses the current issues of the difference in values between different groups of generations. The historical aspects of the development of the theory of generations and its influence on management models are considered. The analysis of several generational groups was carried out, the basic values and the peculiarities of behavior at work were studied. The main conflict factors were formulated.
The features of the behavior of generation Z, are revealed. Special attention is paid to the emerging values of the alpha generation and their manifestation in choosing educational programs and further employment.

Keywords.
Generational theory, value management, generation Z, generation alpha, behavioral models, generational values.

Введение

В современном мире происходят глобальные перемены. Общество столкнулось с политическим и экономическим кризисом. Появляется необходимость искать новые ориентиры и точки роста [11]. «Во всем мире идет процесс переориентации внимания с проблем, касающихся экономического роста, на ценностные аспекты моделирования поведения объектов» [13]. Успешность современной компании зависит от того, как она взаимодействует со стейкхолдерами. Конкурентным преимуществом становится умение руководства компании развивать и сохранять отношения [15]. Ценностно ориентированные организации наиболее привлекательны для современных специалистов. Как отмечает Е.Ю. Кузьмина в работе «Современная организация и концепция ценностного менеджмента», «Люди - главный источник ценности в любой организации. Эффективное управление человеческими ресурсами включает в себя привлечение, развитие, мотивацию и удержание талантливых профессионалов» [5]. Опора на ценности является ключевым фактором развития организации и успешного взаимодействия с заинтересованными сторонами, в том числе и для привлечения востребованных специалистов.

В современном обществе на рынке труда возникла серьезная проблема поколенческого разрыва. Сотрудники, относящиеся к разным поколениям, обладают различиями во взглядах на рабочий про-

цесс, систему мотивации в организации, лидерству, ценностям и т.д. В России и за рубежом активно проводятся исследования в области теории поколений, а также ее применение на практике.

Основная часть

Теория поколений возникла в 1991 году. Впервые ее сформулировали американские ученые Нейл Хоув и Уильям Штраус в работе «Поколения». У. Штраус и Н. Хоув определили, что «поколение – это совокупность людей, рожденных в интервалах времени около 20 лет» [8]. Каждому поколению соответствует своя система ценностей и модель поведения. Было предложено следующее деление поколений на группы, в зависимости от года рождения:

1. Бэби-бумеры – 1944 - 1963г.
2. Поколение X – 1964 – 1984г.
3. Поколение Y – 1985 – 2000г.
4. Поколение Z – 2000 – 2012г.

Позже австралийский демограф Марк Маккриндл ввел термин «поколение альфа» для людей, рожденных после 2012 года [20].

Стоит также отметить, что исследователи помимо основных групп выделили «пограничную» группу поколений или «эхо-поколение». К ним относятся люди, родившиеся на стыке двух поколений, примерно от 3 до 5 лет от границы между поколениями. Представителям «пограничной» группы частично присущи ценности поколений, между которыми они родились.

В России стали проводить исследования в области теории поколений в начале 1990-х годов. Свою классификацию разработал социолог Юрий Левада. В отличие от американских коллег он предложил опираться на исторические периоды в России. Как отмечают Л.А. Сиволап и Л.В. Шикова в статье «Управление персоналом с учетом теории поколений» российские поколения Ю. Левада сгруппировал «на основе временных периодов, подверженных одним политическим, социальным, экономическим и идеологическим событиям» [14]. Свою классификацию, основанную на исторических периодах в России, также разработал доктор экономических наук Вадим Радаев [14]. Но теории поколений, представленные отечественными учеными, не нашли широкого применения в России.

Каждая группа поколений имеет свои отличительные черты и ценности, что оказывает большое влияние на систему управления в организации и работу с персоналом.

Рассмотрим более подробно особенности каждой группы поколений. У разных поколений кардинально отличается восприятие информации, отношение к работе и карьере, соответственно каждое поколение обладает своими ценностями. Согласно данным статистики за 2023 год самой большой группой поколения в России является поколение Y – 41,7%, поколение Z составляет 32,8%, поколение X – 29,2% и бэби-бумеры – 29%. Поколение «альфа» станет трудоспособным уже к 2032 году [14].

Представители поколения бэби-бумеров рождались в послевоенный период, который характеризовался значительным демографическим приростом населения. Для бэби-бумеров характерно умение работать в команде на благо общего дела, оптимизм, патриотизм, вера в идеологию, готовность поступиться собственными интересами, ради успеха организации. Есть мнение, что бэби-бумеры практически не пользуются гаджетами, но по оценкам «Citipost Mail» у 91% бумеров есть аккаунт хотя бы в одной социальной сети [20].

Поколение X появилось в период зарождения масштабных мировых кризисов. Представители этой группы отличаются недоверием к окружающему миру и установкой «полагаться только на себя», депрессивностью, но при этом гибкостью к переменам и способностью неординарно подходить к решению любых задач, ответственностью и лидерскими качествами. На территории России именно поколение X лучше всего адаптировалось после развала СССР. Для них характерно активное продвижение по карьерной лестнице, главной мотивацией на работе для них является заработная плата и повышение в должности. «Иксы» хорошо

адаптируются к политическим и экономическим изменениям, но испытывают трудности при работе с современными технологиями.

Представители поколения Y («миллениалы») стали рождаться в один из самых сложных периодов в мировой истории, что не могло сказаться на их ценностях. Они кардинально отличаются от своих предшественников. Время их становления пришлось на глобальный технологический прогресс, а следовательно – это первое поколение в мире, получившее неограниченный доступ к информации. Для окружающих «миллениалы» являются одним из самых сложных для восприятия поколений, т.к. они стремятся к свободе самовыражения и индивидуальности [14]. При этом их положительными особенностями является доброжелательность, нешаблонное мышление, умение овладевать сразу несколькими профессиями, стремлением к саморазвитию, высокую адаптивность к изменениям. Основными мотивационными факторами «миллениалов» можно назвать высокую заработную плату, свободный график, возможность творческой реализации.

Представители поколения Z относительно недавно вошли в трудоспособный возраст. Они еще больше, чем «миллениалы» отличаются от всех предшествующих поколений. Поколение Z с самого раннего детства активно пользуются технологиями, оно хорошо адаптировано к работе с цифровой информацией и ориентируется в инновационных разработках [14]. Для представителей этого поколения не существует ограничений и устойчивых взглядов, они практически не думают о последствиях принимаемых ими решений. Им присуще клиповое мышление и визуальное восприятие информации. Ценят свою индивидуальность и комфорт, любят развлечения. В силу того, что представители этого поколения являются активными потребителями Интернет-контента у них, практически отсутствует собственное мнение и имеются трудности в социальной адаптации [4]. Поколение Z – не командные игроки, у них есть проблемы с коммуникациями с окружающими людьми. К положительным чертам относится умение работать с современными технологиями, творческий, экстраординарный подход к решению задач, отношение к работе как к любимому делу, умение быстро анализировать большой объем информации, вовлеченность в рабочий процесс, желание быть полезными обществу. Их главной мотивацией является гибкий график, работа из дома, приятная рабочая атмосфера, возможность коммуницировать через мес-

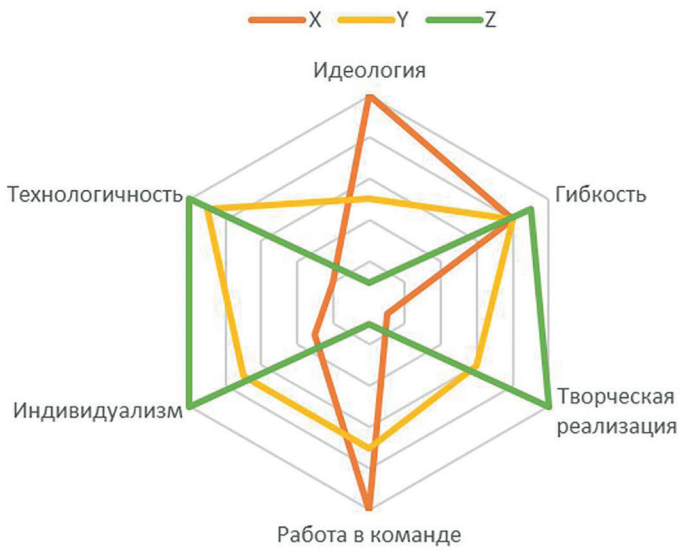


Рисунок 1. Ценности разных групп поколений

*Источник: составлено авторами

сенджеры, частая похвала со стороны руководства [14].

Разница отношения к ценностям разных групп поколений отображена на рисунке 1.

Несмотря на то, что, по мнению некоторых исследователей, различия между этими возрастными группами довольно условны, с выходом на работу поколения Z в организациях стали чаще возникать конфликты именно из-за разницы поколенческих ценностей [3]. Как отмечает О.А. Рассказова в статье «Конфликты поколений в современных организациях и пути их решений», «в современном менеджменте становится актуальным запрос на то, как научиться работать вместе с сотрудниками, которые представляют разные по возрасту поколения» [10]. К основным причинам конфликтов можно отнести:

1. Разницу отношения к работе. Старшие поколения, как правило, относятся к работе как к долгосрочному проекту, где важны карьерный рост, стабильность и высокая заработная плата, представители поколения Z, в свою очередь, легко меняют место работы и относятся к карьере, как к способу самореализации, ставя на первое место комфорт, и личный интерес к делу;

2. Формат работы. Для представителей поколения X важен стабильный график работы и личное присутствие в офисе, они спокойно относятся к переработкам и готовы задержаться на работе, ради успеха общего дела. «Зумеры» предпочитают свободный график и гибридный формат работы и не готовы оставаться на работе после окончания трудового дня;

3. Способ коммуникаций и обратная связь. Поколение Z выросло в относительно благополучный, с точки зрения экономической и политической стабильности период времени. Они в меньшей степени, чем предыдущее поколение, привыкли к давлению со стороны старших коллег и не хотят формально выполнять поставленные задачи. Поколение Z хотят больше получать обратной связи от руководства и коллег и принимать активное участие в обсуждении важных для организации вопросов, а не только выполнять формальные поручения. Здесь же можно отметить и отношение «зумеров» к адаптации на новом месте работы. Если предыдущие поколения относятся к старшим сотрудникам, помогающим им освоить их обязанности, как к наставникам, то представители поколения Z негативно относятся к ситуациям, когда их начинают учить [8]. Для них предпочтителен формат «баддинга», когда в новой компании помогает адаптироваться не наставник, а так называемый «друг», давно работающий в организации;

4. Отношение к технологиям. Современные технологии являются неотъемлемой частью жизни поколения Z. При этом представители поколения X испытывают сложности при работе с информационными технологиями и зачастую обращаются за помощью к более молодым коллегам.

Обобщенные факторы конфликтов представлены в табл. 1.

Интересно отметить, что поведение представителей поколения Z на работе широко освещается в медиапростран-

Таблица 1

Факторы конфликтов поколений

Факторы	«Бэби-бумеры»	X	Y	Z
Постоянство места работы	+	+	+	-
Чувство долга перед коллективом	+	+	-	-
Умение работать в команде	+	+	+	-
Значимость гибкого графика	-	-	+	+
Важность обратной связи	-	-	-	+
Технологичность	-	-	+	+

*Источник: составлено авторами

стве: в социальных сетях набирают тысячи просмотров ролики, в которых либо высмеивается, то, как себя ведут «зумеры» на работе, либо предлагаются варианты взаимодействия с молодыми сотрудниками [10].

Стоит отметить, что наибольшие проблемы взаимодействия с поколением Z возникают на промышленных предприятиях. Молодые люди не хотят идти работать на производства, т.к. это не считается престижным, связано с монотонным трудом и сильным эмоциональным напряжением [1; 7]. Представители поколения Z хотят быстрого продвижения по карьерной лестнице, что также является проблемой в сфере производства [7].

Несмотря на то, что поколение «альфа» еще не вошло в трудоспособный возраст, уже сейчас исследователи и работодатели предполагают, что найти к ним подход будет еще сложнее, чем к представителям поколения Z.

Разные эксперты выделяют несколько основных ценностей поколения «альфа». Одна из главных – технологичность. Это первое поколение, родившееся в эпоху гаджетов и искусственного интеллекта. Дети с раннего возраста начинают пользоваться смартфонами и планшетами, а также голосовыми помощниками, например, «умными» колонками. «Альфа» потребляют контент в неограниченном количестве. Огромное воздействие на формирование их личности оказывают СМИ. Цифровое пространство они воспринимают, как естественное продолжение реального мира. Представители поколения «альфа» достаточно дружелюбны, но личное взаимодействие и тактильный контакт им заменяет виртуальное общение. Они не хотят подстраиваться под других людей, что приводит к проблемам с социализацией, которые особенно остро могут проявиться с выходом на работу.

Высокая скорость получения любой информации приводит к тому, что современные дети и подростки становятся нетерпеливыми и ждут мгновенного результата. Эта черта уже характерна для поколения Z и влияет на трудовую деятельность. Молодые люди хотят быстрого продвижения по карьерной лестнице, разнообразных задач и поручений и склонны к частой смене места работы и сферы деятельности.

Стоит отметить, что исследователи по-разному оценивают будущее отношение к работе и профессии поколения «альфа». Некоторые российские эксперты предполагают, что представители «альфа» выберут наиболее интересную для них сферу деятельности и будут длительное время развиваться в одной компании [17]. В свою очередь, автор термина «поколение «альфа» демограф Марк Маккриндл предполагает, что «альфа» будут менять работу еще чаще и быстрее, чем представители поколения Z [20]. На наш взгляд, такой вариант представляется наиболее вероятным.

Маккриндл также отмечает, что «65% тех, кто поступает в начальную школу сегодня, как ожидается, будут задействованы в совершенно новых видах работы, которые ещё не существуют» [20]. «Альфа» растут в эпоху глобальных перемен: в раннем возрасте они увидели пандемию и глобальные политические и экономические кризисы. Уже с ранних лет «альфа» понимают, что мир не стабилен, а изменения происходят молниеносно. С одной стороны, это может привести к тому, что молодые люди будут стараться как, можно позже начать трудовую деятельность, чтобы не сталкиваться с реальным миром, а с другой, — это скажется на выборе будущей специальности и образовательной программы [16]. Ключевым фактором при выборе образовательной программы станет доступность и персонализированность обучения, которое бы поощряло творческий подход к решению задач и нестандартное мышление [2; 16]. Главными компетенциями поколения «альфа» станут адаптивность, умение быстро реагировать и предвосхищать изменения на рынке [12; 18].

Зависимость от гаджетов и социальных сетей формируют в современных детях нарциссические черты характера и эгоизм. По – разным оценкам, «альфа» обладают высоким навыком самопрезентации, уверенностью в себе и лидерскими

качествами. Интересно отметить, что не все эксперты согласны с этим предположением [11]. Некоторые российские аналитики, напротив, предполагают, что представители поколения «альфа» будут испытывать сложности с собственной презентацией и вряд ли станут сильными лидерами [9]. На наш взгляд, сейчас еще рано оценивать лидерские качества поколения «альфа», но вероятнее всего они, действительно, будут обладать высокими навыками самопрезентации, а также уверенностью в собственной исключительности. Они стремятся продемонстрировать окружающим свою личность и не бояться пойти на конфликт даже со взрослыми, отстаивая собственное мнение. При этом, они меньше, чем предыдущие поколения, озабочены тем, что о них подумают окружающие. Это связано и с активным использованием социальных сетей и особенностями воспитания [6; 11].

Постоянное использование гаджетов может привести к проблемам со здоровьем, например, к ухудшению сна и т.д. Но несмотря на это, разные эксперты сходятся во мнении, что поколение «альфа» будет более здоровым, чем предыдущие, т.к. даже уже в подростковом возрасте они уделяют значительное внимание своему ментальному здоровью, сконцентрированы на своем внутреннем мире и высоко ценят здоровый образ жизни без стресса и эмоционального перенапряжения, а также уделяют внимание составу продуктов и количеству потребляемых калорий [2; 20]. Помимо этого, «альфа» активно интересуются состоянием экологии [2]. Мы можем предположить, что также, как и представители поколения Z, «альфа» будут выбирать для работы организации, в ценности которых входят экологичность и забота об окружающей среде, а также организации с гибким графиком, при котором будет легко соблюдать баланс работы и отдыха.

Самым старшим представителям поколения «альфа» на данный момент 13-15 лет, делать прогнозы о том, каким будет их поведение в рабочей среде, довольно сложно. Но, на наш взгляд, скорее всего «альфа» будут испытывать проблемы с социализацией еще больше, чем поколение Z, так как они с самого раннего возраста погружены в цифровую среду. Можно предположить, что «альфа» будут дольше учиться и выбирать образовательные программы, позволяющие им стать универсальными специалистами и быстро адаптироваться к изменениям в мире [19]. Поколение Z часто и легко меняет работу и сферу деятельность, а также предпочитают свободный график и негативно относятся к задержкам на работе. Вероятно, что поколению «альфа» в еще большей степени будут соответствовать данные характеристики. Погруженность детей и подростков в проблемы экологии, а также повышенное внимание к физическому и ментальному здоровью уже в юном возрасте, дает возможность предположить, что в будущем экология и здоровье станут одними из главных ценностей поколения «альфа», соответственно, при выборе места работы, они будут отдавать предпочтение организациям, разделяющим данные ценности.

Заключение

В постиндустриальном мире на первый план выходят этические принципы общественных отношений. Ценностно ориентированное управление становится базой успешного развития организации. При этом, возникла острая проблема конфликта поколений в компаниях, т.к. существует ярко выраженная разница в ценностях, отношении к работе и профессии. Понимание ценностей разных поколений позволит руководителям организаций эффективно управлять сотрудниками разных возрастов, повысить продуктивность и привлекательность компании для специалистов.

Список источников:

1. Виниченко В. А Влияние теории поколений на кадровую политику промышленных предприятий // Экономика труда. 2022. №10. С. 1559-1576.
2. Ефимова А. Их вайб: 10 главных ценностей поколения альфа. ForbsLife // URL: https://www.forbes.ru/forbeslife/521956-ih-vajb-10-glavnyh-cennostej-pokolenia-al-fa (дата обращения: 12.04.2025).
3. Зотов В.Б. Проблемы подготовки кадров для государственного и муниципального управления // Государственное и муниципальное управление в Российской Федерации: современные проблемы и перспективы развития. сборник научных трудов преподавателей, аспирантов и студентов кафедры государственного и муниципального управления. Москва: Государственный университет управления (Москва), 2017. С. 12-18.
4. Зотов В.Б. Стратегическое планирование в системе местного самоуправления (проблемный обзор и рекомендации) // Муниципальная академия. 2018. № 1. С. 6-9.
5. Кузьмина Е.Ю. Современная организация и концепция ценностного менеджмента // Экономические и социальные проблемы регионального развития в современных условиях: Сборник научных трудов Международной научно-практической конференции. В 2-х томах. Курск: ЗАО "Университетская книга", 2025. С. 338—340.
6. Литвина К.Я., Жукова А.Г. Комплексное развитие территории в системе публичного управления социально-экономическими процессами // Вестник Академии права и управления. 2024. № 2 (77). С. 132-136.
7. Может ли работа на производстве быть привлекательной для поколения Z? hh.ru // URL: https://hh.ru/article/27115 (дата обращения: 12.04.2025).
8. Мухаметзянова Ф.Г., Степанова К..И. Размышления о новых поколениях обучающихся и особенности поколения альфа в глобальном образовании // Глобальная экономика и образование. 2021. №2. С. 42-50.
9. Поколение «Альфа»: что это такое, какие у него особенности и ценности. Skillbox // URL: https://skillbox.ru/media/growth/alfa-people-of-future/ (дата обращения: 12.04.2025).
10. Рассказова О.А. Конфликты поколений в современных организациях и пути их решения. // Телескоп. 2021. №1. С. 89-95.
11. Сентебова П. Детство у экрана: чем отличается поколение альфа и какое будущее его ждет. РБК.Стиль // URL: https://style.rbc.ru/life/650ad3839a79474a6559404f (дата обращения: 12.04.2025).
12. Серебрякова Г.В., Незамайкин И.В. Современная концепция подготовки лидеров нового формата // Муниципальная академия. 2024. №3. С. 186-193.
13. Серебрякова Г.В., Незамайкин И.В. Ценностная концепция устойчивого развития // Муниципальная академия. 2024. №1. С. 227-232.
14. Сиволап Л. А., Шикова Л. В. Управление персоналом с учетом теории поколений // Вестник Государственного университета просвещения. Серия: Экономика. 2023. №2. С. 154-164.
15. Сундукова Г.М., Бобылева Н.В Эффективность использования гибких методов управления проектами // Развитие концепций управления. Москва: Государственный университет управления (Москва), 2021. С. 143-145.
16. Тазов П.Ю. Отражение трансформации высшего образования России в сознании студенческой молодежи // Вестник МИРБИС. 2020. № 3 (23). С. 203-212.
17. Уколов В.Ф., Шабуневич О.В. Адаптация инструментария и объектов мониторинга социально-экономического развития регионов к изменяющимся условиям. Вестник МИРБИС. 2022. № 2 (30). С. 150-157.
18. Хмельченко Е.Г., Черкасова М.А., Пышкина А.В. Формирование финансовой грамотности в условиях реализации федерального государственного образовательного стандарта // Муниципальная академия. 2022. № 3. С. 37-41.
19. Черкасова М.А. Трансформация образовательного процесса в условиях пандемии и значение электронной поддержки ее практики // Муниципальная академия. 2020. № 3. С. 58-61.
20. McCrindle M. Understanding Generation Alpha. Generationalpha.com // URL: https://generationalpha.com/wp-content/uploads/2020/02/Understanding-Generation-Alpha-McCrindle.pdf (дата обращения: 12.04.2025).

References:

1. Vinichenko V. A. The influence of the theory of generations on the personnel policy of industrial enterprises // Labor Economics. 2022. No. 10. P. 1559-1576.
2. Efimova A. Their vibe: 10 main values of the alpha generation. ForbsLife // URL: https://www.forbes.ru/forbeslife/521956-ih-vajb-10-glavnyh-cennostej-pokolenia-al-fa (date of access: 12.04.2025).
3. Zotov V.B. Problems of training personnel for public and municipal administration // Public and municipal administration in the Russian Federation: modern problems and development prospects. collection of scientific papers of teachers, graduate students and students of the Department of Public and Municipal Administration. Moscow: State University of Management (Moscow), 2017. P. 12-18.
4. Zotov V.B. Strategic Planning in the Local Government System (Problem Review and Recommendations) // Municipal Academy. 2018. No. 1. P. 6-9.
5. Kuzmina E.Yu. Modern Organization and the Concept of Value Management // Economic and Social Problems of Regional Development in Modern Conditions: Collection of Scientific Papers of the International Scientific and Practical Conference. In 2 volumes. Kursk: ZAO "Universitetskaya Kniga", 2025. P. 338-340.
6. Litvina K.Ya., Zhukova A.G. Integrated Development of the Territory in the System of Public Administration of Socio-Economic Processes // Bulletin of the Academy of Law and Management. 2024. No. 2 (77). P. 132-136.
7. Can Manufacturing Work Be Attractive to Generation Z? hh.ru // URL: https://hh.ru/article/27115 (date of access: 12.04.2025).
8. Mukhametzyanova F.G., Stepanova K.I. Reflections on new generations of students and the characteristics of the alpha generation in global education // Global Economy and Education. 2021. No. 2. P. 42-50.
9. Generation "Alpha": what is it, what are its characteristics and values. Skillbox // URL: https://skillbox.ru/media/growth/alfa-people-of-future/ (date of access: 12.04.2025).
10. Rasskazova O.A. Conflicts of generations in modern organizations and ways to resolve them. // Telescope. 2021. No. 1. P. 89-95.
11. Sentebova P. Childhood in front of the screen: what is different about the alpha generation and what future awaits it. RBC.Style // URL: https://style.rbc.ru/life/650ad3839a79474a6559404f (date of access: 12.04.2025).
12. Serebryakova G.V., Nezamaikin I.V. Modern concept of training leaders of a new format // Municipal Academy. 2024. No. 3. P. 186-193.
13. Serebryakova G.V., Nezamaikin I.V. Value concept of sustainable development // Municipal Academy. 2024. No. 1. P. 227-232.
14. Sivolap L.A., Shikova L.V. Personnel management taking into account the theory of generations // Bulletin of the State University of Education. Series: Economy. 2023. No. 2. P. 154-164.
15. Sundukova G.M., Bobyleva N.V. Efficiency of using flexible project management methods // Development of management concepts. Moscow: State University of Management (Moscow), 2021. P. 143-145.
16. Tazov P.Yu. Reflection of the transformation of higher education in Russia in the minds of student youth // MIRBIS Bulletin. 2020. No. 3 (23). P. 203-212.
17. Ukolov V.F., Shabunevich O.V. Adaptation of tools and objects of monitoring the socio-economic development of regions to changing conditions. MIRBIS Bulletin. 2022. No. 2 (30). P. 150-157.
18. Khmelchenko E.G., Cherkasova M.A., Pyshkina A.V. Formation of financial literacy in the context of the implementation of the federal state educational standard // Municipal Academy. 2022. No. 3. P. 37-41.
19. Cherkasova M.A. Transformation of the educational process in the context of a pandemic and the importance of electronic support for its practice // Municipal Academy. 2020. No. 3. P. 58-61.
20. McCrindle M. Understanding Generation Alpha. Generationalpha.com // URL: https://generationalpha.com/wp-content/uploads/2020/02/Understanding-Generation-Alpha-McCrindle.pdf (date of accessed: 12.04.2025).

Статья поступила в редакцию 16.12.2025; принята к публикации 15.02.2026

УДК УДК 005.963.1-022.324:004.08
DOI: 10.52176/2304831X_2026_01_214
EDN: https://elibrary.ru/teqikq

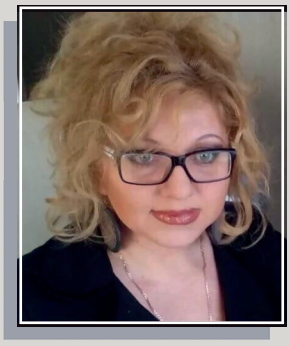
Непрерывное обучение предпринимателей как императив экономики, основанной на искусственном интеллекте

Continuous learning for entrepreneurs as an imperative for an AI-driven economy



Анастасия Сергеевна Зайцева
ФГБОУ ВО «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова», кандидат экономических наук, директор Института бизнеса и управленческого образования, SPIN-код: 1019-4299, AuthorID: 661062.
117997, Россия, Москва, Стремянный переулок, 36.
e-mail: Zaytseva.AS@rea.ru

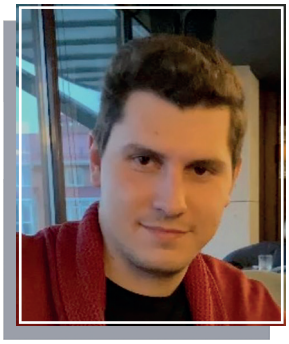
Anastasia S. Zaytseva
FSBEI HE "Plekhanov Russian University of Economics", PhD in Economics, Director of the Institute of Business and Management Education, SPIN-code: 1019-4299, AuthorID: 661062.
36 Stremyanny Lane, Moscow, Russia, 117997.
e-mail: Zaytseva.AS@rea.ru



Марина Александровна Черкасова
ФГБОУ ВО «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова», директор центра социально-экономических инноваций, доктор философских наук, профессор, ORCID: 0000-0003-2971-6486, SPIN-код: 7110-7792, Author ID: 472296.
117997, Россия, Москва, Стремянный переулок, 36.
e-mail: cherkasova.ma@rea.ru

Marina A. Cherkasova
FSBEI HE "Plekhanov Russian University of Economics", director of the Center for Socio-Economic Innovation, Doctor of Philosophy, Professor, ORCHID: 0000-0003-2971-6486, SPIN-code: 7110-7792, Author ID: 472296.
36 Stremyanny Lane, Moscow, Russia, 117997.
e-mail: cherkasova.ma@rea.ru

© Зайцева А.С., Черкасова М.А., Черкасов К.В., 2026
Муниципальная академия, 2026, № 1, с. 214–222.



Кирилл Вадимович Черкасов
ФГБОУ ВО «Донской государственный технический университет (ДГТУ)» аспирант кафедры «Философия и мировые религии»
344000, Россия, г. Ростов-на-Дону, пл. Гагарина,1
e-mail: kirill16061@gmail.com

Kirill V.Cherkasov
Don State Technical University (DSTU), postgraduate student student Department of Philosophy and World Religions
1 sq. Gagarina, Rostov-on-Don, Russia, 344000.
e-mail: kirill16061@gmail.com

Аннотация.
Статья посвящена анализу трансформации требований к компетенциям предпринимателя в условиях становления экономики, основанной на искусственном интеллекте (ИИ). Доказывается, что ключевым ответом на технологические вызовы становится не разовое освоение инструментов, а формирование системы непрерывного обучения, интегрированной в бизнес-процессы. На основе синтеза современных трендов развития ИИ (адаптивное обучение моделей, оптимизация вычислений) и теоретических подходов (экономика знаний, теория динамических способностей) сделана попытка систематизировать вызовы ИИ, формулируя концепцию «двойной цифровой трансформации». В качестве ответа предложена оригинальная трехслойная модель компетенций предпринимателя, сочетающая технологическую, стратегическую и гуманитарную грамотность. На примере практик ФГБОУ ВО «Российского экономического университета им. Г.В. Плеханова» сформулированы принципы построения гибкой образовательной экосистемы, основанной на модульности, интеграции в рабочий процесс и развитии мета-навыков в системе дополнительного профессионального образования (ДПО).
В заключении обосновывается, что скорость и эффективность обучения предпринимателей становятся критическим фактором национальной конкурентоспособности. В статье исследуется тезис о трансформации непрерывного обучения предпринимателей из факультативного инструмента развития в стратегический императив в условиях формирования экономики, основанной на искусственном интеллекте (ИИ). Анализируются системные вызовы, которые технологии ИИ создают для традиционных бизнес-моделей и управленческих компетенций, выделяя феномен «двойной цифровой трансформации» – необходимости одновременной трансформации бизнес-процессов и когнитивных моделей самого предпринимателя. Инвестиции в непрерывное обучение предпринимателей становятся ключевым фактором национальной конкурентоспособности, а их способность к самообучению — новым источником рентного дохода.

Ключевые слова.
Искусственный интеллект, предпринимательство, непрерывное обучение, дополнительное профессиональное образование, цифровая трансформация, компетенции, экономика знаний, экосистема обучения.

Abstract.
The article is devoted to the analysis of the transformation of requirements for entrepreneurial competencies in the context of the emergence of an economy based on artificial intelligence (AI). It is proven that the key response to technological challenges is not the one-time acquisition of tools, but the formation of a continuous learning system integrated into business processes. Based on the synthesis of modern trends in AI development (adaptive learning of models, optimization of computations) and theoretical approaches (knowledge economy, theory of dynamic capabilities), an attempt was made to systematize the challenges of AI by formulating the concept of "dual digital transformation." As a response, an original three-layer model of entrepreneurial competencies is proposed, combining technological, strategic, and humanities literacy. Using the practices of the Plekhanov Russian University of Economics as an example, we formulate principles for building a flexible educational ecosystem based on modularity, integration into the workflow, and the development of meta-skills in the continuing professional education (CPE) system.
The conclusion argues that the speed and effectiveness of entrepreneurial training are becoming a critical factor in national competitiveness. The article explores the thesis of transforming continuous entrepreneurial learning from an optional development tool into a strategic imperative in the context of the emergence of an artificial intelligence (AI)-based economy. The systemic challenges that AI technologies pose to traditional business models are analyzed. Investments in the continuous training of entrepreneurs are becoming a key factor in national competitiveness, and their ability to self-learn is becoming a new source of rental income.

Keywords.
Artificial intelligence, entrepreneurship, lifelong learning, continuing professional education, digital transformation, competencies, knowledge economy, learning ecosystem.

Введение

Современный этап технологического развития, определяемый распространением искусственного интеллекта (ИИ), машинного обучения и анализа больших данных, знаменует переход к новой экономической парадигме – экономике, основанной на ИИ [3]. В отличие от предыдущих волн автоматизации, замещавших рутинный физический труд, технологии ИИ способны выполнять когнитивные рутинные задачи, затрагивая сферу анализа, прогнозирования и даже принятия решений [4]. Это создает беспрецедентные вызовы для предпринимательства как драйвера экономического роста. Предприниматель, традиционно выступавший в роли инноватора, риск-тейкера и координатора ресурсов, оказывается перед необходимостью конкурировать и сотрудничать с нечеловеческими интеллектуальными агентами.

В этих условиях классическая модель «разового» получения знаний (в вузе или на тренинге) окончательно устаревает. Скорость устаревания профессиональных навыков в ИТ-сфере оценивается уже в 2-5 лет. Следовательно, непрерывное обучение перестает быть персональным выбором амбициозного специалиста и становится стратегическим императивом для выживания и роста бизнеса. Актуальность исследования обусловлена недостаточным количеством научных работ, рассматривающих непрерывное обучение предпринимателей не как набор курсов, а как целостную систему адаптации к условиям гипердинамичной, алгоритмизированной экономической среды.

Цель исследования – теоретическое обоснование и структурное моделирование системы непрерывного обучения предпринимателей как критического фактора успеха в экономике, основанной на ИИ.

Основные задачи исследования:

- выявить и систематизировать ключевые вызовы ИИ для предпринимательской деятельности;

- спроектировать модель компетенций предпринимателя, адекватную вызовам экономики ИИ;

- проанализировать ограничения традиционной системы ДПО и сформулировать принципы построения новой образовательной экосистемы;

- предложить практические рекомендации для разработчиков образовательных программ и институтов развития.

Теоретической основой исследования послужили работы российских и зарубежных ученых. Развитием концепции экономики знаний в России занимались академик В.Л. Макаров, разработавший теоретические основы и Г.Б. Клейнер, исследовавший микроэкономику знаний и роль когнитивных ресурсов [7; 8]. Значительный вклад внесли исследователи, анализировавшие исторические предпосылки формирования знаний как фактора развития. Исследование построено на синтезе положений теории динамических способностей, концепции экономики знаний, современных подходов к предпринимательскому и бизнес-образованию и исследований влияния ИИ на рынок труда. Использованы методы системного анализа, сравнительного моделирования и концептуализации.

Под бизнес-образованием в статье понимаются любые формы профессионального образования в области менеджмента, финансов, маркетинга, логистики, управления человеческими ресурсами и в других областях бизнеса, подготавливающие специалистов для участия в управлении и ведения других специализированных функций в хозяйствующих организациях, которые действуют в условиях рынка и ставят своей главной целью получение прибыли, а также положительного социального эффекта. Теоретическая часть.

1. Современные тренды развития ИИ как контекст для предпринимательства.

Российская цифровая экономика вступает в фазу интеллектуализации платформ, где ключевым ресурсом становится не трафик, а способность систем к адаптации и самообучению. Актуальные технологические тренды формируют новый контекст для предпринимательской деятельности. Во-первых, наблюдается глобальный переход от статичных моделей ИИ к системам непрерывного обучения, способным к адаптации в момент применения [9]. Это означает, что алгоритмы больше не «заморожены» после разработки, а

могут динамически подстраиваться под конкретные задачи и данные, что резко повышает требования к пониманию их работы и управления ими.

Во-вторых, развитие методов, подобных специализированной архитектуре в области глубокого обучения, которая позволяет масштабировать модели до огромных размеров без пропорционального увеличения вычислительных затрат (Local Mixtures of Experts), дает возможность создавать, управляемые ИИ-экосистемы, где множество специализированных моделей работают согласованно, сохраняя свою экспертизу [10]. Для предпринимателя это открывает возможности построения сложных, но эффективных гибридных систем. В-третьих, прогресс в инженерной части, такой как появление новых алгоритмов оптимизации и методов снижения потребления памяти, существенно удешевляет и демократизирует доступ к созданию и обучению моделей мирового уровня [11]. Таким образом, ИИ-платформы эволюционируют от инструментов анализа к цифровым организмам, способным к самообучению и коллективному взаимодействию, что формирует новую промышленную логику и повышает ставку на адаптивность и интеллектуальную гибкость бизнеса.

На сегодняшний день надо отметить, что тренд на «умные вычисления» меняет стратегию развития корпоративного ИИ. ИТ-директорам сегодня важно мыслить не масштабом, а гибкостью. Ставка на адаптивные модели уже оправдывает себя: компактные системы, способные к непрерывному обучению, приносят больший возврат инвестиций, чем тяжеловесные архитектуры, требующие постоянного сопровождения. Новый вектор – «экосистемное обучение». Когда ИИ-платформа объединяет модули из разных областей – финансов, логистики, маркетинга – она становится устойчивее и быстрее реагирует на изменения. В такой среде алгоритмы не просто анализируют данные, а учатся взаимодействовать между собой. И, наконец, основа любого ИИ – данные. Те компании, которые системно инвестируют в чистоту, разметку и актуальность своих корпоративных массивов, получают кратный эффект: модели обучаются быстрее, решения становятся точнее, а конкурентные преимущества – устойчивее [6].

По сути, ИИ-платформы становятся цифровыми организмами, способными к самообучению, оптимизации и коллективному взаимодействию. Это уже не инструмент анализа, а основа новой промышленной логики – от управления городами до предиктивных финансовых систем. Мы видим переход от цифровизации к интеллектуализации. Платформы перестают быть инфраструктурой и становятся субъектами экономики, способными к адаптации. В выигрыше окажутся те, кто сделает ставку на интеграцию данных, адаптивные алгоритмы и прозрачные механизмы обучения. ИИ в платформенной экономике – это не просто технологический тренд, а инструмент устойчивости, где каждый процент эффективности превращается в новый уровень конкурентоспособности.

2. Вызовы ИИ для предпринимательства: необходимость «двойной трансформации»

Внедрение ИИ в экономику порождает не только технологические, но и глубинные когнитивные и управленческие вызовы для предпринимателя. Можно выделить три ключевых уровня.

1. Вызов бизнес-моделям. ИИ демократизирует доступ к мощным аналитическим инструментам, что снижает конкурентные преимущества, основанные на эксклюзивности информации или скорости ее обработки [16]. Появляются новые модели: сервисы на основе прогнозной аналитики, гипериндивидуализированные предложения, автоматизированные платформы B2B. Предприниматель должен не просто использовать ИИ-инструмент, а переосмыслить ценностное предложение своего бизнеса в контексте новых технологических возможностей.

2. Вызов управленческим компетенциям. Рутинные управленческие задачи (анализ отчетов, первичный отбор кандидатов, базовое прогнозирование) делегируются AI-ассистентам. Ценность смещается к компетенциям, которые остаются исключительно человеческими: формулирование сложных проблем, ра-

бота с неопределенностью, этическое оценивание решений алгоритмов, управление креативными командами, убеждение и эмпатия [14]. Предпринимателю необходимо развивать не цифровые навыки, а цифровую мудрость – способность разумно и критично применять технологии для усиления человеческого потенциала.

3. Вызов скорости принятия решений. Бизнес-среда, пронизанная ИИ, ускоряется. Конкуренты, использующие самообучающиеся системы, могут адаптироваться к изменениям рынка в режиме, близком к реальному времени. Это требует от предпринимателя перехода от периодического стратегического планирования к режиму непрерывной стратегической адаптации [15].

Таким образом, предприниматель сталкивается с необходимостью «двойной цифровой трансформации»: он должен трансформировать свой бизнес (внешняя трансформация) и параллельно трансформировать собственные ментальные модели, знания и навыки (внутренняя трансформация). Вторая без первой ведет к технофобии и упущенным возможностям; первая без второй – к поверхностной, неэффективной цифровизации.

Многоуровневая модель компетенций предпринимателя в экономике ИИ.

В ответ на указанные вызовы предлагается рассмотреть оригинальную трехслойную модель компетенций. Ее уровни не являются иерархическими, а образуют взаимодополняющую систему.

Уровень 1. Технологическая и данностная грамотность, т.е. способность анализировать, интерпретировать, визуализировать данные и принимать на их основе обоснованные решения. Она включает понимание структуры данных, их источников, возможностей использования, а также ограничений и погрешностей. Ключевой навык для современного человека, позволяющий работать с информацией эффективно. Это базовый уровень, обеспечивающий «язык» взаимодействия с новой средой [13]. Он включает:

- понимание принципов работы ИИ и его ограничений;

- базовые навыки работы с данными (постановка задачи для data-специалиста, чтение дашбордов, интерпретация результатов A/B-тестов, запускаемых AI-системами).

- знание правового и этического контекста (регулирование алгоритмов, этика данных).

Уровень 2. Стратегическая и бизнес-грамотность. Это уровень интеграции ИИ в ядро бизнеса:

- способность к идентификации точек внедрения ИИ (где в бизнес-процессах алгоритмы дадут максимальный эффект: в прогнозировании спроса, обслуживании клиентов, оптимизации логистики);

- управление гибридными (человеко-машинными) командам;

- разработка и оценка бизнес-моделей, основанных на данных и алгоритмах;

- понимание экономики платформ и сетевых эффектов, усиленных ИИ.

Уровень 3. Гуманитарная и экзистенциальная грамотность. Это способность человека понимать уникальность собственного существования, осознавать смыслы, ценности, эмоции и принимать ответственность за выбор жизненного пути. Она базируется на философии и психологии, помогая осознанно справляться с требованиями жизни, преодолевать страхи и жить аутентично, то есть в согласии с собой, также это уровень устойчивого конкурентного преимущества, основанного на человеческом начале, а именно:

- критическое и системное мышление для постановки задач ИИ и проверки его выводов;

- креативность и способность к генерации принципиально новых идей в симбиозе с AI-инструментами (генеративный дизайн, совместное творчество);

- эмоциональный интеллект, эмпатия, лидерство – для мотивации команды в условиях неопределенности;

- рефлексивность и способность к метаобучению – ключевая компетенция для непрерывного самообновления[2].

3. Ограничения традиционного ДПО и принципы новой образовательной экосистемы

Сложившаяся ранее система ДПО, как правило, линейна, дисциплинарна и инерционна. Ее основные противоречия с требованиями экономики ИИ: длительный цикл разработки программ при высокой скорости изменения технологий; пассивные, лекционные форматы при необходимости формирования практических навыков и нового мышления; упор на жесткие навыки (hard skills) при растущем спросе на мягкие навыки (soft skills) и метакомпетенции; отсутствие персонализации при потребности в индивидуальных образовательных траекториях [12].

В настоящее время актуальны качественно новые принципы образовательной экосистемы. Практика Российского экономического университета им. Г.В. Плеханова в рамках реализации программы «Приоритет 2030» иллюстрирует вектор необходимых изменений. Ключевыми направлениями трансформации ДПО в университете стали:

- усиление практико-ориентированности: акцент на формировании у слушателей практических навыков и компетенций, востребованных работодателями. Благодаря выстраиванию партнерских отношений с представителями индустрии, в том числе инженерного направления, стало возможным интегрировать в учебный процесс актуальные кейсы из реального сектора, а также поддерживать уровень квалификации преподавателей за счет регулярного обучения передовым технологиям, внедряемым в бизнес-процессы индустриальными партнерами;

- актуализация содержания: регулярный пересмотр и обновление содержания программ ДПО с учетом изменений в профессиональных стандартах, технологиях и требованиях рынка труда. рекомендаций от компаний-заказчиков;

- индивидуализация обучения: внедрение элементов персонализированного обучения, позволяющих слушателям выбирать траекторию обучения, соответствующую их потребностям и интересам;

- развитие цифровых компетенций: включение в программы ДПО модулей, направленных на формирование и развитие цифровых компетенций, необходимых для успешной работы на предприятиях реального сектора и непроизводственной сферы;

- усиление практико-ориентированности через интеграцию актуальных кейсов от индустриальных партнеров; постоянная актуализация содержания; внедрение элементов индивидуализации обучения; фокус на развитии цифровых компетенций.

Активно внедряются новые образовательные подходы, методы и технологии:

- использование онлайн-платформ и инструментов: внедрение онлайн-платформ для организации дистанционного обучения, проведения вебинаров, тестирования и взаимодействия с слушателями. Например, система дистанционного обучения РЭУ по ДПО https://lmsdo.rea.ru/используется для проведения программ ДПО в онлайн-формате, в том числе при реализации онлайн-курсов. Эффект: повышение доступности и гибкости обучения, увеличение охвата слушателей;

- применение интеллектуальных помощников при реализации электронных и онлайн курсов;

- применение интерактивных методов обучения: кейс-стадии, деловые игры, проектная работа и групповые дискуссии, для активизации учебного процесса и повышения вовлеченности слушателей.

Постоянно совершенствуются механизмы взаимодействия с работодателями и создаются привлекательные условия для участия экспертов в образовательном процессе.

Особого внимания заслуживает проект «Университет предпринимателей» (с 2025 г.), в рамках которого на базе специализированных мастерских (в т.ч. по направлению «искусственный интеллект») студенческие команды совместно с успешными предпринимателями и технологическими кураторами создают и выводят на рынок новые продукты. Этот подход реализует принцип обучения действием в реальном предпринимательском контексте. Специфика университета как ведущего экономического вуза с развитым технологическим блоком создала предпосылки для смещения фокуса стратегических проектов в сторону актуальных задач обеспечения технологического лидерства в сфере биоэкономики,

сбережения здоровья граждан, продовольственной безопасности, новых материалов и химии[1].

На основе данного опыта и анализа текущих вызовов можно сформулировать принципы новой образовательной экосистемы для предпринимателей:

1. Принцип модульности и микрообучения. Дробление знаний на короткие смысловые модули для быстрой актуализации конкретных навыков.

2. Принцип обучения действием в цифровой среде. Активное использование симуляторов, бизнес-игр на реальных данных, тренажеров по взаимодействию с AI-интерфейсами.

3. Принцип интеграции в рабочий процесс. Встраивание обучения непосредственно в рабочие инструменты в формате контекстных подсказок и гайдов.

4. Принцип формирования сообществ практиков. Создание сетей предпринимателей для совместного обучения и обмена опытом.

5. Принцип развития мета-навыка обучения. Целенаправленное формирование у предпринимателей компетенций по самообразованию и работе с информационным потоком.

Практические рекомендации для стейкхолдеров.

Для консолидации усилий по построению новой образовательной экосистемы необходимы скоординированные действия всех участников процесса.

Для университетов и провайдеров ДПО: необходим переход от продажи курсов к курированию индивидуальных образовательных траекторий; создание междисциплинарных команд (педагог + data scientist + практикующий предприниматель); развитие форматов корпоративных акселераторов, совмещающих обучение с пилотированием ИИ-решений. Деятельность должна осуществляться в соответствии с актуальным законодательством[1], включая Приказ Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 24.03.2025 № 266. [2]

Для институтов развития и государства: целесообразно включить критерии инвестиций в непрерывное обучение команды в программы поддержки МСП; создать национальную платформу-агрегатор качественных микро -модулей по тематике ИИ для бизнеса; стимулировать партнерство бизнеса и образования через налоговые льготы. Важную роль в формировании инфраструктуры играют проекты, подобные «Платформе университетского технологического предпринимательства», запущенной в 2022 году.

Для самих предпринимателей: ключевой задачей является формирование личной «карты компетенций» на основе предложенной модели и ее регулярный аудит; необходимо выделять фиксированное время (например, 10% рабочей недели) на целенаправленное обучение и эксперименты с новыми инструментами.

Заключение

Проведенное исследование позволяет сформулировать ряд принципиальных выводов, подтверждающих центральный тезис о том, что в экономике, основанной на искусственном интеллекте, непрерывное обучение предпринимателей трансформируется из опционального инструмента развития в стратегический императив и ключевой источник устойчивых конкурентных преимуществ.

Во-первых, анализ современных технологических трендов (переход к системам непрерывного обучения ИИ, развитие гибридных архитектур, демократизация вычислений) показал, что сама технологическая среда становится гипердинамичной и интеллектуально насыщенной. Это не просто создает новые инструменты, а меняет фундаментальные правила конкуренции, выдвигая на первый план скорость адаптации, способность к работе с самообуча-

[1] Постановление Правительства Российской Федерации от 11.10.2023 № 1678 «Об утверждении Правил применения организациями, осуществляющими образовательную деятельность, электронного обучения, дистанционных образовательных технологий при реализации образовательных программ» // URL: http://publication.pravo.gov.ru/document/0001202310120031 (дата обращения 04.02.2026)

[2] Приказ Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 24.03.2025 № 266 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам» // URL: http://publication.pravo.gov.ru/document/0001202504230011 (дата обращения 04.02.2026)

ющимися системами и проектированию бизнес-моделей, в которых ценность генерируется симбиозом человеческого и машинного интеллекта.

Во-вторых, систематизация вызовов ИИ позволила выявить феномен «двойной цифровой трансформации», требующей от предпринимателя параллельной и взаимосвязанной перестройки бизнес-процессов (внешняя трансформация) и собственных когнитивных моделей, управленческих подходов и системы компетенций (внутренняя трансформация). Пренебрежение последней делает любые технологические инвестиции малоэффективными.

В-третьих, в качестве ответа на эти вызовы была разработана оригинальная трехслойная модель компетенций предпринимателя, интегрирующая технологическую, стратегическую и гуманитарную грамотность. Важнейшим выводом является необходимость смещения акцента с развития исключительно «жестких» цифровых навыков к целенаправленному формированию «цифровой мудрости», критического и системного мышления, а также мета-навыка обучения, как основы для перманентного самообновления.

В-четвертых, благодаря анализу практического опыта РЭУ им. Г.В. Плеханова, были сформулированы принципы построения гибридной образовательной экосистемы, функционирующей на основе модульности, интеграции в рабочий процесс, практики действий и сетевого взаимодействия в профессиональных сообществах.

Практическая значимость исследования заключается в предоставлении стейкхолдерам (университетам, институтам развития, самим предпринимателям) концептуальной рамки и конкретных ориентиров для действий. Для образовательных организаций – это необходимость перехода от поставщика курсов к куратору индивидуальных образовательных траекторий. Для государства – важность включения показателей инвестиций в обучение в критерии поддержки МСП и развития инфраструктуры (национальных платформ-агрегаторов). Для предпринимателя – осознание необходимости регулярного аудита собственных компетенций и инвестирования временного ресурса в системное самообразование.

Перспективы дальнейших исследований видятся в следующих направлениях:

1. Эмпирическая верификация предложенной модели компетенций путем разработки и апробации диагностического инструментария для оценки уровня их сформированности у предпринимателей разных секторов.

2. Разработка системы метрик для оценки возврата на инвестиции в непрерывное обучение предпринимателей, позволяющей количественно связать образовательную активность с ключевыми бизнес-показателями (рост инновационности, эффективность внедрения ИИ, устойчивость к рыночным шокам).

3. Исследование институциональных и психологических барьеров на пути внедрения культуры непрерывного образования в российском предпринимательском сообществе, включая изучение роли образовательных и профессиональных сообществ в их преодолении.

4.Сравнительный анализ эффективности различных форматов гибридной образовательной экосистемы для развития компетенций разных уровней в зависимости от отраслевого контекста и стадии жизненного цикла компании.

В конечном итоге, конкурентоспособность национальной экономики в XXI веке будет определяться не столько запасами природных ресурсов или даже доступом к передовым технологиям, сколько скоростью и эффективностью распространения знаний и компетенций среди ее ключевых акторов , действующих субъектов, которые принимают самостоятельные решения, обладают собственными мотивами и совершают действия, направленные на других, оказывая влияние на социальные, политические или экономические процессы, т.е. – предпринимателей[5]. Инвестиции в создание адаптивной, персонифицированной и интегрированной в бизнес-процессы системы непрерывного обучения становятся, таким образом, важнейшим элементом стратегии обеспечения долгосрочного технологического суверенитета и экономического роста.

Список источников:

1. Ахиярова Н.В. Социально-управленческие проблемы государственной поддержки молодежного предпринимательства в республике Башкортостан: автореф. дис. – Уфа: Уфимский государственный нефтяной технический университет, 2009. – 21 с.
2. Вострухина Д.Ю. Разработка концепции развития молодежного предпринимательства (на примере г. Таганрога) // Современные наукоемкие технологии. 2014. № 7-3. С. 81-82.
3. Брыкин А.В., Шмидт Д.А. Экономика искусственного интеллекта: новая парадигма роста // Вопросы экономики. 2023. № 5. С. 5-23.
4. Бабаева З.Д., Резник С.Д. Непрерывное образование как фактор адаптации кадров к цифровой экономике // Высшее образование в России. 2021. Т. 30, № 12. С. 44-57.
5. Зотов В.Б., Терехова К.О. Краткий анализ практик государственно-частного партнерства в городах // Вестник МИРБИС. 2022. № 3 (31). С. 41-46.
6. Завадский И.С. Цифровая трансформация бизнес-моделей: вызовы и возможности в эпоху алгоритмической конкуренции // Российский журнал менеджмента. 2022. Т. 20, № 4. С. 95-118.
7. Клейнер Г.Б. Знания об знаниях: микроэкономический аспект // Вопросы экономики. 2020. № 10. С. 5-28.
8. Ландстрём Х., Файоль А. Предпринимательское образование: от знаниевого подхода к развитию предпринимательского мышления // Вопросы образования. 2020. № 3. С. 8-35.
9. Стюарт Т.А. Интеллектуальный капитал: новый источник богатства организаций. – М.: Поколение, 2007. – 368
10. Сергеев С.А. Архитектура согласованных экспертов: новые подходы к построению гибридных ИИ-систем // Бизнес-информатика. 2024. № 4. С. 55-67.
11. Серегин А.В., Хмельченко Е.Г., Черкасова М.А. Роль интеллектуальной элиты человечества в генезисе государства и права // Вестник Академии права и управления. 2025. № 4 (85). С. 85-90.
12. Теесе Д.Дж., Пизано Г., Шуэн А. Динамические способности фирмы и стратегическое управление // Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент. 2021. Т. 20, Вып. 1. С. 42-67.
13. Хван В.В., Бринза В.В., Соловьев В.П., Коровин А.В., Логинова В.В., Абросимов О.Д. Моделирование развития основных направлений деятельности вуза // Качество. Инновации. Образование. 2004. № 3. С. 18.
14. Хмельченко Е.Г. Интеллектуальный капитал - основа развития экономики и инновационных процессов в РФ // Вестник университета. 2014. № 16. С. 246-248.
15. Черкасова М.А. Сетевые сообщества и смена парадигмы муниципального управления на примере г. Москвы // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2021. № 1. С. 82-86.
16. Фри К., Осборн М. Технологии против занятости: грядущая волна автоматизации? // Мировая экономика и международные отношения. 2022. Т. 66. № 10. С. 70-85.

References:

1. Akhiyarova N.V. Social and managerial problems of state support for youth entrepreneurship in the Republic of Bashkortostan: author's abstract. diss. - Ufa: Ufa State Petroleum Technological University, 2009. - 21 p.
2. Vostrukhina D.Yu. Development of a concept for the development of youth entrepreneurship (using the city of Taganrog as an example) // Modern science-intensive technologies. 2014. No. 7-3. pp. 81-82.
3. Brykin A.V., Schmidt D.A. Economics of artificial intelligence: a new growth paradigm // Voprosy ekonomiki. 2023. No. 5. pp. 5-23.
4. Babaeva Z.D., Reznik S.D. Continuous education as a factor in the adaptation of personnel to the digital economy // Higher education in Russia. 2021. Vol. 30, No. 12. Pp. 44-57.
5. Zotov VB, Terekhova KO. Brief Analysis of Public-Private Partnership Practices in Cities // MIRBIS Bulletin. 2022. No. 3 (31). Pp. 41-46.
6. Zavadskiy I.S. Digital Transformation of Business Models: Challenges and Opportunities in the Era of Algorithmic Competition // Russian Journal of Management. 2022. Vol. 20, No. 4. Pp. 95-118.
7. Kleiner GB. Knowledge about Knowledge: Microeconomic Aspect // Voprosy Ekonomiki. 2020. No. 10. Pp. 5-28.
8. Landström H., Fayolle A. Entrepreneurship Education: From a Knowledge-Based Approach to Developing Entrepreneurial Thinking // Voprosy obrazovaniya. 2020. No. 3. pp. 8-35.
9. Stewart T.A. Intellectual Capital: A New Source of Organizational Wealth. Moscow: Pokolenie, 2007. – 368
10. Sergeev S.A. Architecture of Coordinated Experts: New Approaches to Building Hybrid AI Systems // Business Informatics. 2024. No. 4. pp. 55-67.
11. Seregin A.V., Khmelchenko E.G., Cherkasova M.A. The Role of the Intellectual Elite of Humanity in the Genesis of the State and Law // Bulletin of the Academy of Law and Management. 2025. No. 4 (85). pp. 85-90.
12. Teese D.J., Pisano G., Shuen A. Dynamic capabilities of the firm and strategic management // Bulletin of St. Petersburg University. Management. 2021. Vol. 20, Issue 1. Pp. 42-67.
13. Khvan V.V., Brinza V.V., Soloviev V.P., Korovin A.V., Loginova V.V., Abrosimov O.D. Modeling the development of the main areas of university activity // Quality. Innovations. Education. 2004. No. 3. P. 18.
14. Khmelchenko E.G. Intellectual capital - the basis for the development of the economy and innovation processes in the Russian Federation // Bulletin of the University. 2014. No. 16. Pp. 246-248.
15. Cherkasova M.A. Networked Communities and the Shift in the Municipal Governance Paradigm: The Case of Moscow // State and Municipal Management. Scientific Notes. 2021. No. 1. pp. 82-86.
16. Free K., Osborne M. Technology vs. Employment: The Coming Wave of Automation? // Global Economy and International Relations. 2022. Vol. 66. No. 10. pp. 70-85.

Статья поступила в редакцию 04.02.2026; принята к публикации 15.02.2026

Научный информационно-аналитический журнал
МУНИЦИПАЛЬНАЯ АКАДЕМИЯ

УДК 004.738.5:339.187
DOI: 10.52176/2304831X_2026_01_223
EDN: https://elibrary.ru/wlfxau

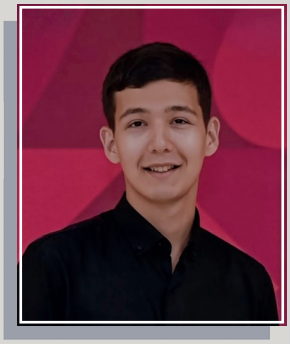
Перспективы развития встроенного сервиса дистрибуции для независимых исполнителей на российских стриминговых платформах (на примере Яндекс.Музыки и VK Музыки)

Prospects for Developing an Integrated Distribution Service for Independent Artists on Russian Streaming Platforms (the Case of Yandex.Music and VK Music)



Татьяна Николаевна Сакульева
ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», доцент, доцент кафедры социологии, психологии управления и истории, кандидат экономических наук, ORCID: 0000-0001-7052-9725; SPIN-код: 6497-8010, AuthorID: 427863.
109542, Россия, Москва, Рязанский , 99.
e-mail: sakulyeva_tn@mail.ru

Tatyana N. Sakulyeva
FSBEI HE "State University of Management", Associate Professor, Associate Professor of the Department of Sociology, Psychology of Management, and History, PhD in Economics, ORCID: 0000-0001-7052-9725; SPIN-код: 6497-8010, AuthorID: 427863.
ORCID: 0000-0001-7052-9725; SPIN-код: 6497-8010, AuthorID: 427863.
99 Ryazan Avenue, Moscow, Russia, 109542.
e-mail: sakulyeva_tn@mail.ru



Айдар Айбулатович Минаев
ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», студент, ORCID: 0009-0007-1781-8457; SPIN-код: 9844-7663, AuthorID: 1298464.
109542, Россия, Москва, Рязанский проспект, 99.
e-mail: Aidarminaev09@gmail.com

Aidar A. Minaev
FSBEI HE "State University of Management", student, ORCID: 0009-0007-1781-8457; SPIN-код: 9844-7663, AuthorID: 1298464.
99 Ryazan Avenue, Moscow, Russia, 109542.
e-mail: Aidarminaev09@gmail.com

© Сакульева Т.Н., Минаев А.А., 2026

Аннотация.
Статья посвящена анализу потенциала внедрения встроенного сервиса дистрибуции для независимых исполнителей на российских стриминговых платформах «Яндекс. Музыка» и VK Музыка. На основе комбинированной методологии, включающей онлайн-анкетирование и глубинные интервью с музыкантами, выявлены ключевые «болевые точки» существующей модели дистрибуции через сторонних агрегаторов, такие как непрозрачность отчетности и высокие комиссии. Результаты демонстрируют высокую готовность артистов (73,5%) к переходу на прямой сервис от платформ. Установлены предпочтения респондентов относительно критически важного функционала, включая мгновенную публикацию и прозрачную статистику, а также бизнес-модели — фиксированная годовая подписка.

Ключевые слова.
Стриминговые платформы, независимые исполнители, цифровая дистрибуция, транзакционные издержки, платформенизация, экономическая социология.

Abstract.
The article analyzes the potential for implementing a built-in distribution service for independent artists on Russian streaming platforms Yandex.Music and VK Music. Based on a mixed-method approach, including an online survey and in-depth interviews with musicians, the study identifies key pain points of the current distribution model via third-party aggregators, such as lack of reporting transparency and high commission fees. The results reveal a high willingness among artists (73.5%) to switch to a direct service from the platforms. The respondents' preferences regarding critical features, including instant publication and transparent statistics, as well as the business model—a fixed annual subscription—are established.

Keywords.
Streaming platforms, independent artists, digital distribution, transaction costs, platformization, economic sociology.

Введение

Актуальность настоящего исследования обусловлена стремительной трансформацией музыкальной индустрии России в эпоху цифровой платформенизации. В условиях жесткой конкуренции между стриминговыми сервисами ключевым фактором успеха становится не только удержание пользовательского внимания, но и эффективное управление потоками музыкального контента. В этой связи особый стратегический потенциал заключается в возможности для медиахолдингов выступить в роли прямого дистрибьютора для независимых исполнителей. Такая модель позволяет компаниям, подобным Яндекс и VK, не просто быть финальной точкой потребления контента, а активно участвовать в его распространении, в том числе и на сторонние площадки, консолидируя тем самым управление цифровыми правами и монетизацией. Это создает запрос на изучение новых, более интегрированных форматов взаимодействия с создателями музыки. Проблема исследования заключалась в противоречии между растущим числом независимых исполнителей, которые являются генераторами актуального и разнообразного контента, и несовершенством существующей опосредованной системы дистрибуции через сторонних агрегаторов. Данная система создает операционные и финансовые барьеры для артистов и не позволяет платформам установить с ними прямые, управляемые отношения, ограничивая тем самым стратегические возможности обеих сторон. В качестве центральной гипотезы выдвигалось предположение о том, что разработка и внедрение собственного сервиса дистрибуции для независимых исполнителей силами платформ «Яндекс. Музыка» и VK Музыка является стратегически выгодной инициативой. Такой сервис позволит медиахолдингам диверсифицировать бизнес-модель, создав новый источник дохода от распространения контента, усилить свои позиции на рынке как инфраструктурного игрока, а для артистов – кардинально упростить и удешевить процесс публикации музыки на всех ключевых цифровых площадках. Целью работы являлась разработка концепции встроенного сервиса дистрибуции на основе комплексного социологического анализа потребностей, моделей поведения и барьеров, с которыми сталкиваются независимые исполнители в России. Для достижения поставленной цели был решен ряд последовательных задач: во-первых, выявлены ключевые «болевые точки» артистов в процессе дистрибуции музыки через сторонних агрегаторов; во-вторых, оценена готовность исполнителей к переходу на сервис прямой дистрибуции от платформ

и определены факторы, влияющие на их выбор; в-третьих, проанализированы потенциальные выгоды, риски и экономическая целесообразность запуска такого сервиса для компаний Яндекс и VK; и, наконец, сформулированы практические рекомендации по его базовому функционалу и возможным бизнес-моделям. Методологическую основу исследования составил комбинированный подход, включивший количественный и качественный методы. Для получения репрезентативных данных было проведено онлайн-анкетирование независимых исполнителей (N=...), позволившее выявить статистически значимые тренды в их отношении к дистрибуции. Глубину и контекст проблематики позволили раскрыть проведенные полуструктурированные онлайн-интервью (N=...), сфокусированные на изучении мотиваций, барьеров и ожиданий артистов от гипотетического сервиса, предлагаемого платформами. Полученные данные были обработаны с помощью методов описательной статистики и тематического анализа. Практическая значимость работы заключается в том, что ее результаты и выводы могут быть использованы продуктовыми и стратегическими командами стриминговых сервисов «Яндекс. Музыка» и VK Музыка в качестве аналитической базы для обоснования и разработки нового функционального направления. Реализация предложенной концепции позволит компаниям не только усилить лояльность существующей базы артистов, но и занять новую рыночную нишу в качестве агрегатора-дистрибьютора, превратившись из конечной площадки в полноценного управляющего контент-потоками.

Обзор литературы

Теоретической основой исследования выступили ключевые концепции социологии управления и экономической социологии, позволяющие анализировать трансформацию моделей координации и контроля в условиях цифровой среды. Исходным тезисом для нашего анализа является понимание платформы не просто как технологического посредника, а как нового институционального актора, перестраивающего существующие рыночные порядки [2]. В этом контексте стриминговые сервисы представляют собой частный случай «инфраструктурных платформ», которые, по выражению Э. Хелмонд, не просто предоставляют услуги, а создают фундаментальные условия для экономических и социальных взаимодействий, задавая правила и стандарты для целых отраслей [13].

Процесс интеграции платформы в роль дистрибьютора может быть осмыслен через призму теории управления на расстоянии, разрабатываемой в рамках социологии управления [5]. Данный подход фокусируется на том, как опосредованные, часто алгоритмические, механизмы позволяют координировать деятельность автономных акторов (в нашем случае — независимых исполнителей) без прямого административного контроля. Это позволяет рассматривать предлагаемый сервис не как простой инструмент, а как систему управления, которая через интерфейс, тарифы и алгоритмы будет формировать определенные траектории поведения артистов, структурируя их карьерные стратегии [8]. Важным аспектом является анализ потенциальной экономической эффективности подобной инициативы для платформы. В данном случае уместно обратиться к методологии сравнительного анализа издержек, применяемой для оценки эффективности новых управленческих моделей. Хотя прямое перенесение методов из других областей, как показывает исследование А.А. Минаева на материале медиации, требует осторожности, общий принцип сопоставления транзакционных издержек при традиционной и инновационной моделях взаимодействия остается релевантным [4]. Внедрение прямого сервиса дистрибуции может быть интерпретировано как способ минимизации транзакционных издержек как для платформы (поиск контента, ведение переговоров с множеством агрегаторов), так и для исполнителей (снижение комиссий, упрощение процедур) [6, 9]. С точки зрения экономической социологии, переход к прямой дистрибуции представляет собой процесс «разрывания» существующей цепочки создания стоимости и ее последующей «пересборки» с иным распределением ролей и ресурсов [10]. Это напрямую

соотносится с концепцией М. Кастельса о сетевым обществе, где ключевым ресурсом становится способность подключаться к центральным узлам коммуникационных сетей и контролировать их [11]. Становясь дистрибьютором, платформа укрепляет свою позицию именно как такой центральный узел, усиливая контроль над потоками контента, данных и финансов. При этом нельзя игнорировать риски, связанные с такой трансформацией. Социологический анализ новых форм труда указывает на возможность усиления зависимости исполнителей от единственной платформы, алгоритмы которой становятся главным арбитром их успеха [7]. Это создает потенциальное поле конфликта и ставит вопрос о необходимости выстраивания с артистами не только технологических, но и социально ответственных партнерских отношений, что является новой управленческой задачей для компаний [3]. Таким образом, комплексный анализ проблемы с опорой на теоретический аппарат социологии управления и смежных дисциплин позволяет перейти от констатации технологической возможности к системному пониманию социально-экономических последствий и управленческих вызовов, связанных с внедрением сервиса прямой дистрибуции.

Методы сбора данных

Эмпирическая база данного исследования была сформирована в ходе полевого этапа, проходившего в период с сентября по ноябрь 2025 года, и основана на применении комбинированной стратегии, интегрирующей количественный и качественный подходы для решения поставленных задач. Такой дизайн позволил, с одной стороны, получить репрезентативные данные, отражающие массовые тенденции в поведении и установках целевой группы, а с другой — достичь глубины понимания мотиваций, барьеров и логик принятия решений, стоящих за статистическими распределениями. Комплексный характер методологии обеспечил триангуляцию данных — взаимную проверку и обогащение результатов, полученных разными методами. Количественный этап исследования был реализован методом онлайн-анкетирования, табл. 1, 2. Разработанный инструментарий включал структурированную анкету, содержащую четыре тематических блока. Первый блок был направлен на выявление социально-демографических характеристик респондентов (возраст, образование, род занятий). Второй блок касался профессионального статуса и опыта музыкальной деятельности (стаж, жанровая принадлежность, количество релизов). Третий блок был сфокусирован на детальном анализе практик взаимодействия с существующими системами дистрибуции, включая вопросы о выборе агрегатора, затратах, удовлетворенности сроками, интерфейсом и прозрачностью отчетности. Четвертый, ключевой блок, был направлен на оценку отношения респондентов к гипотетическому сервису прямой дистрибуции от стриминговых платформ; здесь использовались вопросы, измеряющие готовность к переходу, значимость различных факторов этого решения (таких как стоимость, скорость публикации, интеграция с сервисами платформы) и предпочтения относительно потенциальной бизнес-модели.

Таблица 1

Структура выборочной совокупности количественного исследования

Характеристика	Категория	Доля в выборке (%)	Абсолютное значение
Возраст	18-25 лет	42,7	50
	26-35 лет	38,5	45
	Старше 35 лет	18,8	22
Музыкальный стаж	До 3 лет	35,9	42
	3-7 лет	41,0	48
	Более 7 лет	23,1	27
Основной жанр	Поп-музыка, инди-поп	32,5	38
	Рок, метал	28,2	33
	Электронная музыка	22,2	26
	Хип-хоп, рэп	17,1	20

*Источник: составлено авторами по материалам исследования

Для формирования выборочной совокупности применялся целевой отбор в сочетании с методом «снежного кома». Критериями включения в выборку выступали: статус независимого музыкального исполнителя или менеджера такой группы, возраст от 18 лет, наличие опыта публикации хотя бы одного музыкального релиза через цифровые каналы дистрибуции. Основными площадками для распространения анкеты стали тематические сообщества и форумы для музыкантов в социальных сетях ВКонтакте и Telegram. В результате была собрана выборка объемом N=117 респондентов. Для углубленной интерпретации количественных данных и изучения субъективных аспектов проблемы был проведен качественный этап, основным методом которого выступили полуформализованные глубинные интервью. Данный метод был избран в связи с его гибкостью, позволяющей, сохраняя общую канву беседы, задавать уточняющие вопросы и исследовать непрогнозируемые аспекты опыта респондентов. Был разработан детальный тематический гайд, включающий пять смысловых блоков: исторический контекст профессионального становления, текущие практики дистрибуции и «болевые точки» взаимодействия с агрегаторами, восприятие рыночной власти и алгоритмов платформ, образ желаемого сервиса прямой дистрибуции, а также факторы и барьеры принятия решения о переходе.

Отбор информантов осуществлялся методом целевой выборки из числа участников количественного опроса, выразивших готовность к дальнейшему контакту, с соблюдением принципа достижения тематического насыщения. Всего было проведено 12 интервью.

Методы обработки данных

Обработка и анализ эмпирических данных осуществлялись с применением специализированного программного обеспечения и включали последовательные этапы работы как с количественными, так и с качественными материалами исследования. Первичная обработка количественных данных, полученных в ходе онлайн-анкетирования, проводилась с использованием программы IBM SPSS Statistics 23.0. На начальном этапе был выполнен контроль качества заполнения анкет, в результате которого были исключены респонденты, предоставившие противоречивые или неполные ответы на ключевые вопросы исследования. Последующий описательный статистический анализ позволил получить распределения ответов по всем переменным, определить средние значения, моду и медиану для метрических показателей, а также построить сводные таблицы для категориальных данных. Для проверки статистических гипотез и выявления взаимосвязей между переменными применялся корреляционный анализ с вычислением коэффициента корреляции Пирсона для количественных показателей и критерия хи-квадрат для номинальных переменных. Дополнительно был проведен кластерный анализ методом k-средних, направленный на выявление типичных групп респондентов по комплексу признаков, связанных с их практиками дистрибуции и отношением к новому сервису. Качественные данные, полученные в ходе глубинных интервью, об-

Таблица 2

Структура проведения качественного исследования

Компонент исследования	Описание
Метод	Полуформализованное глубинное интервью
Объем выборки	12 респондентов
Критерии отбора	Разнообразие по возрасту, музыкальному жанру, стажу и используемым агрегаторам
Способ проведения	Онлайн (видеоконференция)
Продолжительность	40-75 минут
Фиксация данных	Аудиозапись с последующей дословной транскрибацией
Принцип формирования выборки	Целевой отбор до достижения тематического насыщения

*Источник: составлено авторами по материалам исследования

рабатывались с применением метода тематического анализа по Брауну и Кларке с использованием программы MAXQDA 2020. После процедуры дословной транскрибации текстов интервью проводилось их первичное кодирование, в процессе которого выделялись элементарные единицы анализа, отражающие различные аспекты изучаемого явления. На следующем этапе осуществлялось осевое кодирование, направленное на объединение первичных кодов в более крупные смысловые категории и выявление взаимосвязей между ними. Финальной стадией качественного анализа стало выделение сквозных тем, интегрирующих содержательные блоки из различных интервью в целостную систему. Для обеспечения валидности качественного анализа применялась триангуляция кодирования — независимая работа двух кодировщиков с последующим согласованием выделенных категорий. Дополнительно использовался метод respondent validation, предусматривающий обсуждение предварительных результатов с частью респондентов для проверки адекватности интерпретации их высказываний. Интеграция результатов количественного и качественного анализа осуществлялась на заключительном этапе исследования. С одной стороны, статистические закономерности, выявленные в массовых данных, получали содержательное объяснение через анализ материалов интервью. С другой стороны, качественные гипотезы, сформулированные на основе анализа кейсов, проверялись на репрезентативность с помощью количественных методов. Такой смешанный дизайн анализа позволил не только установить объективные тенденции в практиках дистрибуции музыкального контента, но и раскрыть субъективные механизмы принятия решений независимыми исполнителями, а также выявить комплекс факторов, влияющих на их готовность к использованию новых каналов распространения творчества.

Результаты исследования

Проведенное эмпирическое исследование позволило получить комплексную картину, характеризующую современные практики дистрибуции независимых исполнителей России и их отношение к гипотетическому сервису прямой публикации от стриминговых платформ, табл. 3 и 4.

Репрезентативный опрос (N=117) выявил значительную неоднородность профессионального портрета респондентов: 42,7% составили молодые исполнители в возрасте 18-25 лет, тогда как артисты старше 35 лет представляют менее пятой части выборки (18,8%). Распределение по музыкальному стажу демонстрирует сбалансированность между начинающими авторами (до 3 лет — 35,9%) и опытными музыкантами (более 7 лет — 23,1%), что обеспечило репрезентативность данных относительно различных карьерных траекторий. Анализ текущих практик взаимодействия с системами дистрибуции выявил доминирование нескольких ключевых агрегаторов на рынке. Наибольшей популярностью пользуются сервисы Яндекс. Музыка (43,6% респондентов) и VK музыка (28,2%), тогда как прочие платформы суммарно охватывают менее трети рынка. При этом оценка уровня удов-

Таблица 3

Распределение ответов на вопросы об отношении к гипотетическому сервису прямой дистрибуции (%)

Критерий оценки	Безусловно да	Скорее да	Затрудняюсь ответить	Скорее нет	Однозначно нет
Готовность сменить агрегатора при появлении прямого сервиса	34,2	39,3	16,2	8,5	1,7
Готовность рекомендовать коллегам	28,2	42,7	19,7	7,7	1,7
Уверенность в надежности сервиса от крупной платформы	45,3	38,5	11,1	4,3	0,9

*Источник: составлено авторами по материалам исследования

Таблица 4

Предпочтения относительно функционала прямого сервиса дистрибуции (N=117)

Функционал	Важность для респондентов (средний балл по 5-балльной шкале)	Доля считающих критически важным (%)
Мгновенная публикация на всех площадках	4,72	78,6
Прозрачная статистика в реальном времени	4,65	76,9
Снижение комиссии по сравнению с текущими агрегаторами	4,58	72,6
Прямая интеграция с сервисами продвижения платформы	4,12	55,6
Упрощенный вывод средств	3,95	47,0

*Источник: составлено авторами по материалам исследования

летворенности текущими агрегаторами демонстрирует выраженную амбивалентность: лишь 15,4% респондентов выразили полную удовлетворенность, тогда каждый четвертый (28,2%) в той или иной степени недоволен используемым сервисом. Качественный анализ позволил верифицировать и конкретизировать эти данные: в ходе интервью музыканты наиболее часто указывали на непрозрачность системы отчетности о прослушиваниях (58,3% респондентов качественной выборки) и высокую комиссию за услуги (41,7%) как ключевые "болевые точки" существующей модели дистрибуции. Центральным результатом исследования стало выявление высокой готовности независимых исполнителей к переходу на прямой сервис дистрибуции от стриминговых платформ. Суммарно 73,5% респондентов выразили различную степень заинтересованности в таком переходе, причем 34,2% — безусловную готовность. Качественный анализ материалов интервью позволил идентифицировать ключевые факторы, определяющие данную установку: возможность сокращения сроков публикации контента (упоминалось 66,7% респондентов качественной выборки), прозрачная система статистики и отчетности (58,3%), а также снижение транзакционных издержек (50,0%). При этом кластерный анализ количественных данных выявил существование трех четко дифференцированных групп исполнителей: "скептиков" (26,5%), "рациональных прагматиков" (41,9%) и "проактивных новаторов" (31,6%), различающихся как по степени готовности к адаптации новых практик, так и по приоритетам в выборе каналов дистрибуции.

Заключение

Особый интерес представляют выявленные предпочтения относительно потенциальной бизнес-модели сервиса прямой дистрибуции. Абсолютное большинство респондентов (82,9%) высказались за модель фиксированной годовой подписки, тогда как модель с удержанием процента от дохода вызвала значительно меньший энтузиазм (17,1%). Качественный анализ показал, что данное предпочтение связано со стремлением музыкантов к предсказуемости расходов и избеганию ситуации, когда рост их доходов автоматически приводит к увеличению отчислений посреднику. При этом корреляционный анализ выявил статистически значимую связь ($p < 0,05$) между профессиональным стажем респондента и его готовностью платить за сервис: музыканты с опытом более 7 лет демонстрируют большую готовность к оплате расширенного функционала по сравнению с начинающими коллегами. Таким образом, результаты исследования демонстрируют наличие значительного потенциала для внедрения сервиса прямой дистрибуции от стриминговых платформ. Выявленная высокая готовность к переходу, подкрепленная четкими предпочтениями относительно функционала и бизнес-модели, указывает на возможность успешной реализации данного продукта при условии учета идентифицированных в ходе исследования потребностей и опасений целевой аудитории.

Список источников:

1. Аузан А.А. Институциональная экономика для социологов: траектория исследовательской программы // Экономическая социология. 2020. Т. 21. № 1. С. 13–31.
2. Быченков О.В. Платформы как новый тип социально-экономической организации: институциональный анализ // Социологические исследования. 2022. № 4. С. 70–80.
3. Зарубина Н.Н. Доверие в контексте цифровой трансформации экономики и культуры // Социологические исследования. 2021. № 8. С. 64–74.
4. Минаев А.А. Экономическая эффективность медиации в семейных спорах: сравнение судебных издержек и альтернативных методов // Семья в современном российском социуме. Материалы 2-й Международной научной конференции. Москва. 2025. С. 7–12.
5. Радаев В.В. Новые формы управления на расстоянии: как платформы меняют экономическое поведение // Социологические исследования. 2023. № 5. С. 44–55.
6. Радаев В.В. Трансакционные издержки и институты российского рынка труда: монография. – М.: Издательский дом НИУ ВШЭ, 2019. – 356 с.
7. Тихонова Н.Е. Прекариат и его социально-профессиональные траектории в современной России // Мир России. 2020. № 4. С. 6–29.
8. Шереги Ф.Э. Социология управления: теоретические основы. – М.: ЦСП и М, 2021. – 480 с.
9. Coase R.H. The Nature of the Firm // Economica. 1937. №. 16. С. 386–405.
10. Gereffi G., Humphrey J., Sturgeon T. The Governance of Global Value Chains // Review of International Political Economy. 2005. №. 1. С. 78–104.
11. Castells M. The Rise of the Network Society. – No. 1. – Wiley-Blackwell, 2010. –. 656 с.
12. Gillespie T. The Politics of “Platforms” // New Media & Society. 2010. №. 3. С. 347–364.
13. Helmond A. The Platformization of the Web: Making Web Data Platform Ready // Social Media + Society. 2015. №. 2. С. 1–11.
14. Sundararajan A. The Sharing Economy: The End of Employment and the Rise of Crowd-Based Capitalism. – The MIT Press, 2016. – 256 с.

References:

1. Auzan A.A. Institutional Economics for Sociologists: The Trajectory of a Research Program // Economic Sociology. 2020. Vol. 21. No. 1. pp. 13–31.
2. Bychenkov O.V. Platforms as a New Type of Socioeconomic Organization: Institutional Analysis // Sociological Research. 2022. No. 4. pp. 70–80.
3. Zarubina N.N. Trust in the Context of the Digital Transformation of the Economy and Culture // Sociological Research. 2021. No. 8. pp. 64–74.
4. Minaev A.A. Economic Efficiency of Mediation in Family Disputes: A Comparison of Legal Costs and Alternative Methods // The Family in Modern Russian Society. Proceedings of the 2nd International Scientific Conference. Moscow. 2025. pp. 7–12.
5. Radaev V.V. New Forms of Remote Management: How Platforms Change Economic Behavior // Sociological Studies. 2023. No. 5. pp. 44–55.
6. Radaev V.V. Transaction Costs and Institutions of the Russian Labor Market: Monograph. Moscow: HSE Publishing House, 2019. 356 p.
7. Tikhonova N.E. The Precariat and Its Socio-Professional Trajectories in Contemporary Russia // Mir Rossii. 2020. No. 4. pp. 6–29.
8. Sheregi F.E. Sociology of Management: Theoretical Foundations. Moscow: TsSP i M, 2021. 480 p.
9. Coase R.H. The Nature of the Firm // Economica. 1937. No. 16. pp. 386–405.
10. Gereffi G., Humphrey J., Sturgeon T. The Governance of Global Value Chains // Review of International Political Economy. 2005. No. 1. pp. 78–104.
11. Castells M. The Rise of the Network Society. – No. 1. – Wiley-Blackwell, 2010. –. 656 pp.
12. Gillespie T. The Politics of “Platforms” // New Media & Society. 2010. No. 3. pp. 347–364.
13. Helmond A. The Platformization of the Web: Making Web Data Platform Ready // Social Media + Society. 2015. No. 2. pp. 1–11.
14. Sundararajan A. The Sharing Economy: The End of Employment and the Rise of Crowd-Based Capitalism. – The MIT Press, 2016. – 256 p.

Статья поступила в редакцию 12.12.2025; принята к публикации 15.02.2026

Научный информационно-аналитический журнал
Муниципальная академия

УДК 7.05:005.83
DOI: 10.52176/2304831X_2026_01_231
EDN: https://elibrary.ru/yanrjd

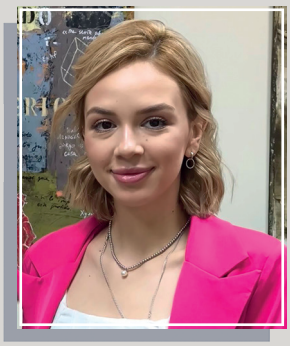
Формирование методики оценки конкурентоспособности аудиовизуального продукта

Development of a methodology for assessing the competitiveness of an audiovisual product



Юлия Владимировна Воронцова
ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», доцент кафедры управле-ния в сфере культуры, кино, телевидения и индустрии развлечений, кандидат экономиче-ских наук, доцент, ORCID: 0000-0001-7995-6395, Web of Science Researcher ID: C-8774-2019, SPIN-код: 9559-7682, AuthorID: 291502.
109542, Россия, Москва, Рязанский проспект, 99.
e-mail: jvms2008@yandex.ru

Yulia V. Vorontsova
FSBEI HE "State University of Management", Associate Professor of the Department of Management in the Field of Culture, Cinema, Television and Entertainment Industry, PhD, Associ-ate Professor, ORCID: 0000-0001-7995-6395, Web of Science Researcher ID: C-8774-2019, SPIN-код: 9559-7682, AuthorID: 291502.
99 Ryazan Avenue, Moscow, Russia, 109542.
e-mail: jvms2008@yandex.ru



Алиса Сергеевна Альман
ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», студент, ORCID: 0009-0005-8329-7544.
109542, Россия, Москва, Рязанский проспект, 99.
e-mail: alize-zhukova2002@yandex.ru

Alisa S. Alman
FSBEI HE "State University of Management", student, ORCID: 0009-0005-8329-7544.
99 Ryazan Avenue, Moscow, Russia, 109542.
e-mail: alize-zhukova2002@yandex.ru

© Воронцова Ю.В., Альман А.С., Баранова С.В., Городкова С.Р., 2026



Софья Владимировна Баранова
ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», студент, ORCID: 0009-0007-8233-4686.
109542, Россия, Москва, Рязанский проспект, 99.
e-mail: sofiabaranova15@gmail.com

Sofia V. Baranova
FSBEI HE "State University of Management", student, ORCID: 0009-0007-8233-4686.
99 Ryazan Avenue, Moscow, Russia, 109542.
e-mail: sofiabaranova15@gmail.com



Софья Романовна Городкова
ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», студент, ORCID: 0009-0008-7752-5186.
109542, Россия, Москва, Рязанский проспект, 99.
e-mail: gorodkovasophia2005@mail.ru

Sofia R. Gorodkova
FSBEI HE "State University of Management", student, ORCID: 0009-0008-7752-5186.
99 Ryazan Avenue, Moscow, Russia, 109542.
e-mail: gorodkovasophia2005@mail.ru

Аннотация.
Статья посвящена исследованию возможности формирования унифицированной методики оценки конкурентоспособности аудиовизуального продукта на разных стадиях его создания и продвижения. Актуальность оценки конкурентоспособности аудиовизуального продукта обусловлена стремительным развитием медиарынка и нарастающей интенсивностью конкуренции в аудиовизуальной сфере. Оценка конкурентоспособности позволяет выявить ключевые преимущества и слабые стороны аудиовизуального продукта относительно аналогов, понять, насколько его содержание, форма и маркетинговая стратегия отвечают текущим трендам и ожиданиям целевой группы. Это особенно важно в эпоху фрагментированной аудитории и множественности платформ потребления. В условиях высокой стоимости производства аудиовизуального контента даже небольшие улучшения на ранней стадии способны существенно повысить шансы на окупаемость и долгосрочную востребованность аудиовизуального продукта. Оценка конкурентоспособности становится инструментом стратегического планирования. Систематический анализ конкурентоспособности не просто снижает риски — он превращает аудиовизуальный продукт из «творческого эксперимента» в управляемый бизнес актив с прогнозируемой динамикой развития на насыщенном и быстро меняющемся рынке.

Ключевые слова.
Адаптация, аудиовизуальная сфера, конкурентоспособность, коэффициент улучшения, методика.

Abstract.
The article is devoted to the study of the possibility of forming a unified methodology for assessing the competitiveness of an audiovisual product at different stages of its creation and promotion. The relevance of assessing the competitiveness of an audiovisual product is due to the rapid development of the media market and the increasing intensity of competition in the audiovisual field. Assessing the competitiveness allows identifying the key advantages and weaknesses of an audiovisual product in relation to its analogues, and understanding how its content, form, and marketing strategy meet the current trends and expectations of the target group. This is especially important in an era of fragmented audiences and multiple consumption platforms. Given the high cost of producing audiovisual content, even small improvements at an early stage can significantly increase the chances of a product's profitability and longterm demand. Competitiveness assessment becomes a strategic planning tool. A systematic analysis of competitiveness not only reduces risks, but also transforms an audiovisual product from a "creative experiment" into a manageable business asset with predictable development dynamics in a saturated and rapidly changing market.

Keywords.
Adaptation, audiovisual sphere, competitiveness, improvement factor, methodology.

Введение

В условиях перенасыщения рынка контентом — от крупнобюджетных кинопремьер до нишевых стриминговых сериалов и пользовательских видео — их создатели вынуждены искать объективные способы прогнозирования зрительского и коммерческого успеха проекта ещё на ранних стадиях производства [10]. Без системной оценки рисков и потенциала продукт может не оправдать вложений даже при высоком художественном уровне из за несоответствия актуальным запросам аудитории, неверного позиционирования или просчётов в дистрибуции.

Оценка конкурентоспособности позволяет выявить ключевые преимущества и слабые стороны аудиовизуального продукта относительно аналогов, понять, насколько его содержание, форма и маркетинговая стратегия отвечают текущим трендам и ожиданиям целевой группы. Это особенно важно в эпоху фрагментированной аудитории и множественности платформ потребления: то, что работает для кинотеатрального релиза, может оказаться неэффективным для онлайн сервисов, а контент, рассчитанный на молодёжь, не найдёт отклика у семейной аудитории. Кроме того, анализ конкурентоспособности помогает оптимизировать распределение ресурсов — от бюджета съёмок до рекламных кампаний, — снижая вероятность финансовых потерь и повышая отдачу от инвестиций [5].

Не менее значима роль такой оценки и на этапе разработки концепции: она позволяет скорректировать сценарий, жанровые акценты или визуальное решение ещё до старта производства, опираясь на экспертные мнения и данные о предпочтениях зрителей. В условиях высокой стоимости производства аудиовизуального контента (особенно с учётом постпродакшна, спецэффектов и международного продвижения) даже небольшие улучшения на ранней стадии способны существенно повысить шансы на окупаемость и долгосрочную востребованность аудиовизуального продукта [1].

Основная часть

Оценка продуктов аудиовизуальной сферы является чаще всего субъективной, поэтому процесс привлечения экспертов для оценки конкурентоспособности аудиовизуального продукта начинается с чёткого определения целей и задач исследования: необходимо понять, на каком этапе жизненного цикла находится продукт (аванпроект, сценарий, черновой монтаж или финальная версия), какие именно параметры требуется проанализировать (зрительский потенциал, коммерческая перспектива, художественная ценность, технологическое качество), и в каком формате нужен итоговый результат (развёрнутый отчёт, балльная шкала, конкретные рекомендации по доработке). Далее формируется пул потенциальных экспертов — отбираются специалисты с профильным опытом в режиссуре, сценарном мастерстве, продюсировании, кинокритике, маркетинге медиарынка и анализе зрительских предпочтений; при этом учитываются их стаж, портфолио реализованных проектов, знание целевого сегмента (например, семейного кино или авторской анимации) и независимость от интересов проекта [7]. Чтобы минимизировать субъективность, применяют многоуровневый отбор: изучают резюме и публикации, проверяют репутацию в профессиональных сообществах, предлагают тестовое задание (оценку фрагмента или синопсиса аналогичного продукта) и согласовывают весовые коэффициенты компетентности — например, опыт в прокате может цениться выше академических достижений. Взаимодействие с экспертами выстраивается через комбинацию методов: индивидуальные интервью для глубинного анализа, фокус группы для обсуждения спорных моментов, анкетирование для количественной оценки по заданным критериям и экспертные панели для итеративной проработки выводов. При этом эксперты участвуют в формировании системы критериев, которая может охватывать художественные параметры (оригинальность сюжета, качество сценария, режиссёрское решение), технические аспекты (уровень постпродакшна, звук, графика), рыночные показатели (по-

тенциал проката, соответствие трендам, целевая аудитория) и финансовые метрики (бюджетная эффективность, прогнозируемая окупаемость); каждому критерию присваивают весовой коэффициент в зависимости от значимости. Процедура экспертизы включает предварительный брифинг (ознакомление с целями и методикой), независимую оценку материала по унифицированной анкете, дискуссию для согласования расхождений и финализацию отчёта со сводной таблицей оценок, качественными выводами и рекомендациями. Для повышения объективности применяют кросс проверку (один материал оценивают разные группы), сопоставляют результаты с данными тестовых показов или фокус групп зрителей и документируют методологию для возможной репликации. Итоговый документ используется для принятия решений о финансировании, маркетинговой стратегии или корректировке контента, объединяя профессиональную интуицию экспертов с количественными методами анализа для максимально обоснованной оценки конкурентоспособности продукта [4].

Для указанного взаимодействия авторами были организованы интервью с поэтом, испанистом, переводчиком Н.Ю. Ванханен [3] и испанистом, литературоведом и искусствоведом, кандидатом филологических наук, журналистом и лектором, и.о. директора Института Сервантеса в Москве Т.И. Пигаревой [9] (рисунок 1), которая порекомендовала использовать для исследования возможности формирования искомого механизма идею Хорхе Луиса Борхеса, отраженную в его рассказе «Сад расходящихся тропок» [2], где сад представлен как метафора упорядоченного хаоса: тропинки кажутся случайными, но образуют систему, а выбор пути в лабиринте зависит от человека, но сам лабиринт предопределен. Действия человека реализуются по единому сценарию, но остаются открытыми бесчисленные альтернативы.

При поиске подходящего инструментария среди множества экономико-математических методов [8] оценки авторы выбрали технологию оценки качества продукта на разных стадиях его производства.

«Домик качества» (Quality Function Deployment, QFD) — это методика, которая позволяет структурировать требования потребителей и преобразовать их в технические характеристики продукта [6]. Изначально разработанная для промышленного производства, эта концепция была адаптирована авторами для оценки конкурентоспособности аудиовизуальных



Рисунок 1. Организация интервью с Пигаревой Т.И. (студенты слева направо: Альман А.С., Баранова С.В.)

*Источник: фото Воронцовой Ю.В.

продуктов (АВП), таких как фильмы, сериалы, музыкальные клипы и другие медиаконтенты.

QFD фокусируется на понимании потребностей целевой аудитории и их переводе на язык технических параметров продукта [11]. Графически это представляется в виде матрицы, напоминающей дом, где:

– в левой части перечисляются требования потребителей;

– в верхней части — технические характеристики продукта;

– в центральной части — матрица связей, показывающая, как требования соотносятся с характеристиками;

– в «крыше» дома — корреляционная матрица, отражающая взаимосвязи между техническими характеристиками.

Целью его построения является обеспечение соответствия продукта ожиданиям рынка и повышение его конкурентоспособности за счёт фокуса на ключевых параметрах.

При применении QFD к АВП необходимо учитывать специфику медиаконтента, где качество определяется не только техническими параметрами, но и креативными, эмоциональными и культурными аспектами, табл. 1.

Этапы адаптации QFD для АВП:

1. Выявление требований аудитории. Проводится исследование целевой аудитории через опросы, фокус-группы, анализ трендов и отзывов. Например, для массового кино важны зрелищность, доступность сюжета, узнаваемые актёры, а для авторского — художественная оригинальность и глубина смысла.

2. Ранжирование требований. Определяется приоритетность каждого требования с учётом его важности для аудитории и возможности реализации. Например, для стримингового сериала может быть критично сочетание качества изображения/звука, динамичного сюжета и доступности на разных устройствах.

3. Перевод требований в технические и творческие характеристики. Например, «захватывающий сюжет» может быть декомпозирован на параметры: темп развития действия, количество сюжетных поворотов, глубину проработки персонажей. «Высокое качество изображения» — на разрешение, цветокоррекцию, работу оператора и т. д.

4. Построение матрицы связей. Оценивается, какие технические/творческие характеристики влияют на каждое требование аудитории. Например, использование CGI-эффектов может повысить «визуальную привлекательность», но потребовать дополнительных ресурсов.

5. Анализ корреляций между характеристиками. Выявляются противоречия (например, между «низким бюджетом» и «высокобюджетными спецэффектами») и синергии (например, между «известным актёром» и «повышенной зрительской заинтересованностью»).

6. Сравнение с конкурентами. Оцениваются, как аналогичные параметры реализованы в продуктах конкурентов, и определяются зоны для улучшения.

7. Установка целевых значений. Определяются конкретные показатели для каждой ключевой характеристики (например, минимальный рейтинг на платформах, количество просмотров в первые дни после релиза).

Преимуществами использования QFD для АВП являются:

Таблица 1

Ключевые факторы конкурентоспособности аудиовизуального продукта в рамках QFD

Категория фактора	Примеры параметров АВП
Творческие аспекты	Оригинальность сюжета, качество сценария, актёрская игра, режиссура
Технические параметры	Качество изображения и звука, использование современных технологий (VR, 3D и т. д.)
Маркетинговые характеристики	Эффективность продвижения, дистрибуция, брендинг
Экономические показатели	Бюджет проекта, стоимость производства, рентабельность
Эмоциональное воздействие	Способность вовлечь аудиторию, вызвать эмоциональный отклик

*Источник: составлено авторами

1. Системный подход к созданию контента. Учитываются как технические, так и творческие аспекты, что повышает шансы на успех проекта.
2. Оптимизация ресурсов. Чёткое понимание приоритетов позволяет распределять бюджет и время на наиболее значимые элементы.
3. Прогнозирование конкурентоспособности. Сравнение с конкурентами и анализ требований рынка помогают выявить слабые места до запуска продукта.
4. Улучшение коммуникации между командами. QFD способствует координации работы сценаристов, режиссёров, технических специалистов и маркетологов.

При этом существует и ряд ограничений:

1. Субъективность оценки. В медиаиндустрии многое зависит от вкусов аудитории, которые сложно формализовать.
2. Динамичность рынка. Технологии и тренды быстро меняются, что требует постоянного обновления данных в «домике качества».
3. Сложность измерения некоторых параметров. Например, «эмоциональное воздействие» или «художественная ценность» трудно оценить количественно.

Результаты и выводы

Для оценки конкурентоспособности аудиовизуального продукта была разработана методика – «Домик конкурентоспособности» АВП. «Домик конкурентоспособности» АВП – это адаптация «Домика качества» таким образом, как об этом сказано выше. «Домик конкурентоспособности» представляет собой системный подход к созданию АВП, который базируется на показателях его качества и основывается на чётком понимании желаний потребителя, а также является одним из эффективных методов «расстановки приоритетов» в процессе создания продукта. Данная методика позволяет учесть желания зрителей путём их перевода в качественные характеристики АВП на разных этапах его создания. Основная задача методики – это переход от субъективных критериев конкурентоспособности экспертов в набор потребительских характеристик, выраженных количественно, для возможности их измерения [4]. Данные характеристики можно применять как на этапе написания сценария (на стадии аванпроекта), так и на этапе производства аудиовизуального произведения, а также для его конечной оценки относительно конкурентов на рынке кинопроизводства. Развёртывание элементов конкурентоспособности АВП позволяет решить ряд важных задач, таких как: определение приоритетности пожеланий зрителя, перевод этих пожеланий в характеристики АВП, создание качественного аудиовизуального продукта с элементами, которые будут направлены на удовлетворение запросов потребителя, рис. 2.



Рисунок 2. Графическая интерпретация технологии построения «Домика конкурентоспособности» аудиовизуального продукта

*Источник: составлено авторами

Методика включает в себя три фазы, каждая из которых включает в себя «Домик конкурентоспособности» АВП. Первая фаза: оценка АВП на стадии аванпроекта, вторая фаза: оценка АВП на стадии производства, третья фаза: оценка готового АВП.

Домик конкурентоспособности строится в следующем порядке:

1. Определение желаний потребителя. Выявляется целевая аудитория, для которой будет создаваться АВП. Для определения желаний зрителя, собирается и анализируется информация. Путём проведения опросов определяются критерии оценки ожиданий зрителя. Полученные критерии заносятся в «Домик конкурентоспособности» в раздел «ожидания зрителей».

2. Определение важности ожиданий зрителя. Для определения рейтинга важности применяется шкала оценки от 1 до 5, где 1 означает наихудшее значение, а 5 - наилучшее. Данные получают путём опроса целевой аудитории. Полученные данные заносятся в «Домик конкурентоспособности» в раздел «важность ожидания».

3. Определение конкурентного преимущества создаваемого аудиовизуального продукта в сравнении с аналогичными. Для сравнения выбираются АВП, которые являются конкурентами создаваемого продукта. Далее проводится оценка реализации ожиданий зрителя у конкурентов, а также у создаваемого АВП. Создаваемый АВП и АВП конкурентов выделяются разными цветами и заносятся в «Домик конкурентоспособности» в раздел «оценка». Шкала оценки также как и в пункте 2 принимается от 1 до 5.

4. Определение целевого значения. Целевое значение рассчитывается для определения ориентира для создаваемого АВП относительно конкурентов по результатам оценки ожиданий зрителя. Целевым значением будет являться самая большая оценка относительно каждого критерия ожиданий зрителя. Например, если среди конкурентов относительно критерия «развитие сюжета и персонажей» наибольшая оценка 5, то целевое значение будет 5, если наивысшей оценкой будет 4, то целевое значение будет 4. Результат заносится в раздел «целевое значение».

5. Определение коэффициента возможного улучшения. Коэффициент возможного улучшения рассчитывается для количественного определения, насколько необходимо улучшить создаваемый АВП относительно ожиданий зрителя для достижения целевого значения. Считается коэффициент возможного улучшения путём деления целевого значения на результат оценки создаваемого аудиовизуального продукта. Результаты заносятся в раздел «коэффициент возможного улучшения».

6. Определение весомости. Определение весомости необходимо для определения приоритетности критериев возможного улучшения. Считается путём умножения важности ожидания зрителя на коэффициент возможного улучшения.

7. Представление оценок весомости в процентах. Для удобства дальнейших расчётов результаты оценки весомости представляются в процентах путем расчета удельного веса оценок в суммарном их значении и умножаются на 100.

8. Определение характеристик аудиовизуального произведения. В качестве характеристик АВП были взяты, определённые на основе мнений экспертов характеристики оценки АВП на разных этапах его реализации. Данные характеристики заносятся в «Домик конкурентоспособности» в раздел «характеристики аудиовизуального продукта».

9. Определение взаимосвязи между характеристиками АВП. На данном этапе происходит определение корреляционной зависимости между характеристиками аудиовизуального продукта. Для выявления силы взаимодействия используется шкала значений 1, 3, 9, где 1 означает слабую взаимосвязь, 3 - среднюю взаимосвязь и 9 - сильную взаимосвязь. Для отображения корреляции в «Домике конкурентоспособности» используются символьные обозначения: треугольник - 1, незакрашенный круг - 3, закрашенный круг – 9.

10. Определение взаимосвязи между характеристиками. На данном этапе происходит определение корреляционной зависимости между ожиданиями зрителей и характеристиками АВП. Для выявления силы взаимодействия также как

и в пункте 9 используется шкала значений 1, 3, 9.

11. Определение приоритетности критериев для дальнейшей работы по улучшению АВП. Определение приоритетности характеристик аудиовизуального продукта позволяет решить ряд важных задач при создании нового АВП, на стадии его производства, при оценке готового аудиовизуального продукта. Для определения приоритетности необходимо получить суммарную оценку ожиданий зрителей в корреляции с характеристиками АВП. Для получения суммарной оценки необходимо умножить значения весомости в процентах критериев ожиданий зрителя на значение взаимосвязи между ожиданиями зрителей и характеристиками аудиовизуального продукта. Далее необходимо сложить все полученные значения по вертикали в столбцах раздела «характеристики аудиовизуального продукта». Полученные значения вносятся в раздел «суммарная оценка». Далее для расчёта приоритетности также как пункте 7 рассчитываем удельные веса. Полученные значения заносятся в раздел «приоритетность».

Пример построения такого «Домика конкурентоспособности» АВП представлен на рисунке 3.

Для реализации первой фазы методики оценки конкурентоспособности АВП на основе метода опроса были выявлены следующие критерии ожидания зрителей: развитие сюжета и персонажей, полное раскрытие характеров персонажей, нали-

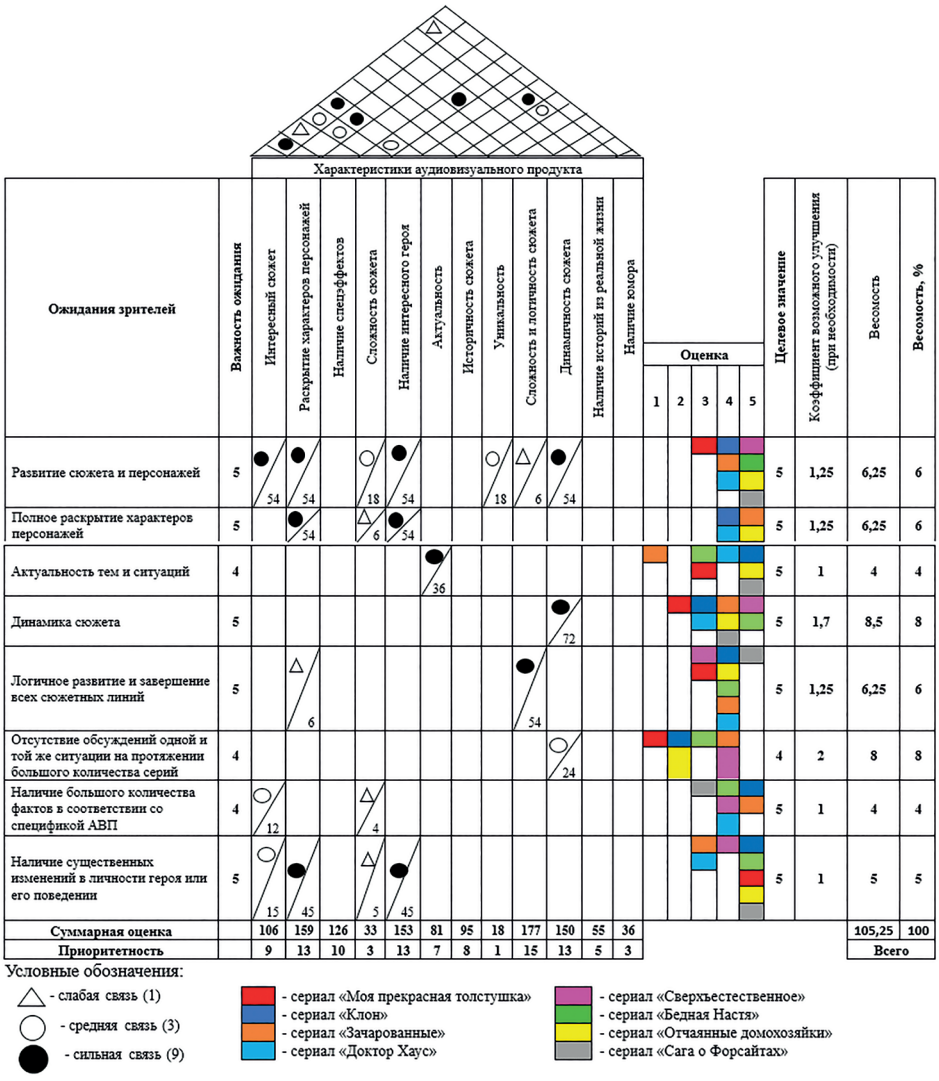


Рисунок 3. Первый этап оценки конкурентоспособности аудиовизуального продукта на основе построения «Домика конкурентоспособности» (фрагмент)

*Источник: составлено авторами

чие спецэффектов, наличие большого количества исторических событий, логичное завершение сезонов, ограниченное количество сезонов и серий, логичность событий, наличие юмора и смешных ситуаций, наличие большого количества жизненных историй в сюжете, актуальность тем и ситуаций, динамика сюжета, логичное развитие и завершение всех сюжетных линий, отсутствие обсуждений одной и той же ситуации на протяжении большого количества серий, наличие большого количества фактов в соответствии со спецификой АВП, наличие существенных изменений в личности героя или его поведении.

В качестве характеристик аудиовизуального продукта на основе метода интервьюирования были выбраны следующие критерии: интересный сюжет, раскрытие характеров персонажей, наличие спецэффектов, сложность сюжета, наличие интересного героя, актуальность, историчность сюжета, уникальность, сложность и логичность сюжета, динамичность сюжета, наличие историй из реальной жизни, наличие юмора.

Для реализации второй фазы методики оценки конкурентоспособности АВП были выявлены следующие критерии ожидания зрителей: развитие сюжета, полное раскрытие характеров персонажей, логичное завершение сезонов, ограниченное количество сезонов и серий, логичность событий, наличие юмора и смешных ситуаций, отражение большого количества жизненных историй в сюжете, актуальность тем и ситуаций, динамика сюжета, логичное развитие и завершение всех сюжетных линий, отсутствие обсуждений одной и той же ситуации на протяжении большого количества серий, наличие большого количества фактов в соответствии со спецификой АВП, наличие существенных изменений в личности героя или его поведении, эффективный кастинг.

В качестве характеристик аудиовизуального продукта были выбраны следующие критерии: интересный сюжет, раскрытие характеров персонажей, наличие спецэффектов, наличие интересного героя, актуальность, историчность сюжета, сложность и логичность сюжета, динамичность сюжета, наличие историй из реальной жизни, эффективный кастинг, музыкальное сопровождение.

Для реализации третьей фазы методики оценки конкурентоспособности АВП были выявлены следующие критерии ожидания зрителей: развитие сюжета, полное раскрытие характеров персонажей, логичное развитие и завершение истории, актуальность тем и ситуаций, динамичный сюжет (монтаж), качественная картинка, эффективный кастинг, музыкальное сопровождение.

В качестве характеристик аудиовизуального продукта были выбраны следующие критерии: интересный сюжет, развитие персонажей, зрелищность, актуальность, логичность сюжета, динамичность сюжета, эффективный кастинг, музыкальное сопровождение.

Практическая реализация адаптированной методики указывает на то, что ее можно эффективно использовать при оценке конкурентоспособности АВП на разных этапах его создания и продвижения.

Заключение

Адаптация концепции «домика качества» для аудиовизуальных продуктов позволяет систематизировать подход к созданию конкурентоспособного контента, учитывая как объективные параметры, так и субъективные ожидания аудитории. Это особенно актуально в условиях высокой конкуренции и быстрого развития технологий в медиаиндустрии.

Наконец, оценка конкурентоспособности становится инструментом стратегического планирования: она даёт основания для выбора каналов дистрибуции, формирования партнёрских соглашений, разработки мер по удержанию аудитории и продления жизненного цикла продукта (например, через франшизы, спин оффы или лицензионные сделки). В итоге систематический анализ конкурентоспособности не просто снижает риски — он превращает аудиовизуальный продукт из «творческого эксперимента» в управляемый бизнес актив с прогнозируемой динамикой развития на насыщенном и быстро меняющемся рынке.

Список источников:

1. Аракелян А.М., Воронцова Ю.В. Управление конкурентоспособностью аудиовизуального продукта: учебное пособие. Часть 1. – М.: Издательство «Спутник+», 2025. – 373 с.
2. Борхес Х.Л. Сад расходящихся тропок // В кн. «Новые расследования» – СПб.: Амфора, 2000. – С. 135 - 145.
3. Воронцова Ю.В., Альман А.С., Баранова С.В. Экспертиза проектов творческих индустрий // Муниципальная академия. 2025. №2. С. 202 – 210.
4. Воронцова Ю.В., Баранова С.В. Методика оценки аудиовизуальных произведений // Вестник университета. 2025. № 3. С. 158 -162.
5. Коваленко Т.В., Ягодкина Е.А. Кино как объект культурологической экспертизы // Аналитика культурологии. 2013. №2 (26). С. 2.
6. Косых Д.А., Куприянов А.В. Структурирование функции качества: методические указания. – Оренбург: ОГУ, 2018. – 44 с.
7. Культурологическая экспертиза: теоретические модели и практический опыт: коллективная монография / Автор-составитель Н. А. Кривич; под общ. ред. В. А. Рабош, Л. В. Никифоровой, Н. А. Кривич. – СПб: Астерион, 2011. – 384 с.
8. Новиков А.И. Экономико-математические методы и модели: учебник. – М.: Дашков и К, 2017. – 532 с.
9. Пигарева Т. Испания от И до Я. Двойники Дали, сервантовская вобла и другие истории заядлого испаниста. – М.: Слово, 2024. – 440 с.
10. Сарымсаков С.К. Прогнозирование коммерческого потенциала кинопроекта на ранних этапах фильмопроизводства // Вестник ВГИК. 2010. 2(2(3-4)). С. 157-179.
11. Солдатова И.Н., Левина М.Б. Применение «Дома качества» для оценки конкурентных преимуществ компаний // Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд. 2012. №15. С. 282 – 287.

References:

1. Arakelyan A.M., Vorontsova Yu.V. Management of the Competitiveness of an Audio-Visual Product: A Study Guide. Part 1. – Moscow: Sputnik+ Publishing House, 2025. – 373 p.
2. Borges J.L. The Garden of Forking Paths // In the book. "New Investigations" - St. Petersburg: Amfora, 2000. Pp. 135-145.
3. Vorontsova Yu.V., Alman A.S., Baranova S.V. Expertise of Creative Industries Projects // Municipal Academy. 2025. No. 2. Pp. 202-210.
4. Vorontsova Yu.V., Baranova S.V. Methodology for Evaluating Audiovisual Works // University Bulletin. 2025. No. 3. Pp. 158-162.
5. Kovalenko T.V., Yagodkina E.A. Cinema as an Object of Cultural Expertise // Analytics of Cultural Studies. 2013. No. 2 (26). P. 2.
6. Kosykh D.A., Kupriyanov A.V. Structuring the Quality Function: Methodological Guidelines. Orenburg: OSU, 2018. - 44 p.
7. Cultural Expertise: Theoretical Models and Practical Experience: A Collective Monograph / Edited by V. A. Rabosh, L. V. Nikiforova, and N. A. Krivich. St. Petersburg: Asterion, 2011. - 384 p.
8. Novikov, A. I. Economic and Mathematical Methods and Models: A Textbook. Moscow: Dashkov and K, 2017. - 532 p.
9. Pigareva T. Spain from I to Z. Dali's Look-alikes, the Servant's Fish and Other Stories of an Avid Spanishist. – Moscow: Slovo, 2024. – 440 p.
10. Sarymsakov S.K. Forecasting the Commercial Potential of a Film Project at the Early Stages of Filmmaking // Vestnik VGIK. 2010. 2(2(3-4). P. 157-179.
11. Soldatova I.N., Levina M.B. Application of the "House of Quality" for assessing the competitive advantages of companies // Modern trends in economics and management: a new perspective. 2012. No. 15. P. 282 – 287.

Статья поступила в редакцию 12.12.2025; принята к публикации 15.02.2026

Научный информационно-аналитический журнал
МУНИЦИПАЛЬНАЯ АКАДЕМИЯ

УДК 338.48:502
DOI: 10.52176/2304831X_2026_01_241
EDN: https://elibrary.ru/zbheze

Организационная культура тематических парков как фактор устойчивого развития территорий: сравнительная характеристика (на примере парков «Window of the world» (Шэньчжэнь, Китай) и «Зарядье» (Москва, Россия)

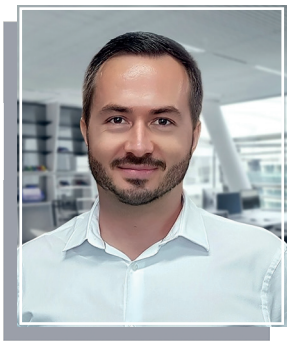
Organizational culture of theme parks as a factor in sustainable development of territories: comparative characteristics (using the example of the parks «Window of the world» (Shenzhen, China) and «Zaryadye» (Moscow, Russia)



Надежда Федоровна Мельниченко
АНО ВО «Московский международный университет», доцент, заведующий кафедрой государственного и муниципального управления, кандидат экономических наук, ORCID: https://orcid.org/0000-0003-0054-3163, SPIN-код: 4610—8600, AuthorID: 710618.
125040 Россия, Москва, Ленинградский проспект, 17
e-mail: n.melnichenko@mmu.ru

Nadezhda F. Melnichenko
ANO VO Moscow international University, associate Professor, head of the Department of state and municipal administration, candidate of economic Sciences. ORCID: https://orcid.org/0000-0003-0054-3163, SPIN-code: 4610-8600, AuthorID: 710618
125040 Russia, Moscow, Leningradsky Prospekt, 17
e-mail: n.melnichenko@mmu.ru

© Мельниченко Н.Ф., Зуев И.В., 2026



Игорь Владимирович Зуев
АНО ВО «Московский международный университет», магистрант
125040 Россия, Москва, Ленинградский проспект, 17
e-mail: igor@zuev.biz

Igor V. Zuev
ANO VO Moscow international University, master's student
125040 Russia, Moscow, Leningradsky Prospekt, 17
e-mail: igor@zuev.biz

Аннотация.
В статье проводится сравнительный анализ организационной культуры парков «Window of the World» (Шэньчжэнь, Китай) и «Зарядье» (Москва, Россия) с целью выявления ее влияния на достижение целей устойчивого развития. Исследуется, как ценности, нормы и практики, сформированные в организационной культуре парков, способствуют решению задач экономической стабильности, социального благополучия и экологической ответственности. На основе сравнительного анализа выявлены общие и специфические черты двух моделей организационной культуры, определен их вклад в формирование благоприятного имиджа территории. В статье использованы адаптивные методики анализа и оценки организационной культуры, которые позволили выявить факторы, оказывающие влияние на развитие территории. Делается вывод о том, что организационная культура выступает не только ключевым фактором стратегического развития компании, но позволяет вносить долгосрочный вклад в развитие территорий, укрепляя их позитивный имидж и способствуя решению задач пространственного освоения территорий.

Ключевые слова.
Организационная культура, тематические парки, устойчивое развитие, сравнительный анализ, «Window of the World», «Зарядье», имидж территории, развитие регионов, принципы функционирования, рекреационная функция, модель конкурирующих ценностей, рыночная культура, адхократия, клановая культура, футуристичный подход, показатели эффективности.

Abstract.
The article provides a comparative analysis of the organizational culture of the parks «Window of the World» (Shenzhen, China) and «Zaryadye» (Moscow, Russia) in order to identify its influence on the achievement of sustainable development goals. It explores how the values, norms and practices formed in the organizational culture of the parks contribute to solving the problems of economic stability, social well-being and environmental responsibility. Based on the comparative analysis, the general and specific features of the two models of organizational culture are identified, their contribution to the formation of a favorable image of the territory is determined. This article uses adaptive methods for analyzing and assessing organizational culture, which allowed us to identify factors influencing territorial development. It concludes that organizational culture is not only a key factor in a company's strategic development but also enables it to make a long-term contribution to territorial development, strengthening their positive image and facilitating the resolution of spatial development challenges.

Keywords.
Organizational culture, theme parks, sustainable development, comparative analysis, «Window of the World», «Zaryadye», territory image, regional development, principles of functioning, recreational function, competing values model, market culture, adhocracy, clan culture, futuristic approach, performance indicators.

Введение

Устойчивое развитие – это развитие, которое удовлетворяет потребности настоящего времени, не ставя под угрозу способность будущих поколений удовлетворять свои собственные потребности. Данное определение было сформулировано в 1987 году Комиссией Брундтланд (подразделением Организации Объединённых Наций) в докладе «Наше общее будущее» и носит имя председателя комиссии, Гру Харлем Брундтланд[1]. Эта классическая формулировка заложила концептуальные основы понимания устойчивого развития как баланса между экономическим прогрессом, социальным благополучием и сохранением окружающей среды.

Актуальность исследования организационной культуры тематических парков как фактора устойчивого развития обусловлена их растущим влиянием на со-

[1] Наше общее будущее: Доклад Всемирной комиссии по окружающей среде и развитию (Комиссия Брундтланд) // URL: https://www.un.org/ru/ga/pdf/brundtland.pdf (дата обращения: 19.12.2025).

циально-экономическое и культурное пространство регионов [8; 9; 10; 11; 12]. Современные тематические парки представляют собой сложные многофункциональные комплексы, объединенные единой концепцией, оказывающей значительное влияние на социально-экономическое, экологическое оздоровление окружающей среды и культурное развитие территорий [3; 4].

Их возрастающая популярность сочетается с недостаточной научной разработанностью проблем формирования и продвижения положительного имиджа регионов через призму организационной культуры. Основная задача таких парков выходит за рамки простого развлечения - они призваны обеспечить условия для познания мира в процессе досуговой деятельности.

Основная часть

В контексте устойчивого развития благоустройство территорий, в том числе тематические парки, становятся значимыми факторами в формировании благоприятного имиджа территории, усиливая туристские потоки и воздействуя на развитие ключевых отраслей хозяйства районов, регионов и страны в целом [1; 2; 7; 6].

Однако механизмы влияния организационной культуры на достижение целей устойчивого развития остаются малоизученными, особенно в сравнительном межкультурном аспекте.

Методология исследования связана с применением общенаучных методов, в том числе моделей оценки организационной культуры по Э. Шейну [13], Р. Куинну и К. Камерону [5].

Научная проблема заключается в выявлении взаимосвязи между типами организационной культуры тематических парков и их вкладом в устойчивое развитие территорий, а также в определении кросс-культурных особенностей этой взаимосвязи.

Результаты исследования и их обсуждение

Цель исследования: проведение сравнительного анализа организационной культуры тематических парков «Window of the World» (Шэньчжэнь, Китай) и «Зарядье» (Москва, Россия) для выявления ее влияния на достижение устойчивого развития.

Объект исследования: тематические парки как многофункциональные социокультурные и экономические комплексы.

Предмет исследования: организационная культура тематических парков, рассматриваемая в контексте принципов устойчивого развития.

Новизна исследования состоит в комплексном рассмотрении организационной культуры как системообразующего фактора устойчивого развития тематических парков и в сравнительном анализе двух концептуально различных моделей на примере парков «Window of the World» (Шэньчжэнь, Китай) и «Зарядье» (Москва, Россия). Сравнительный анализ этих моделей позволит выявить общие и специфические черты интеграции принципов устойчивого развития в организационную культуру тематических парков в разных социокультурных контекстах.

Для того, чтобы увидеть самые известные достопримечательности со всего мира в миниатюре, можно отправиться в путешествие в Китай. Парк «Окно в мир» («Window of the World») в Шэньчжэне провинции Гуандун находится примерно в 22 километрах по прямой от Международного аэропорта Шэньчжэнь Баоань. Поездка на метро от аэропорта до станции «Окно в мир» (Window of the World Station) займет примерно 50-60 минут.

Парк «Окно в мир» в Шэньчжэне - один из самых известных тематических парков Китая, где собраны точные копии самых известных достопримечательностей мира в масштабе 1:1, 1:5 или 1:15. Здесь можно увидеть Эйфелеву башню (высотой 108 метров, в масштабе 1:3) и подняться по ней, Пизанскую башню, мавзолей-мечеть Тадж-Махал, Сиднейский оперный театр, Статую Свободы, древнее мегалитическое сооружение Стоунхендж графства Уилтшир Великобритании, десятки других знаковых объектов и, конечно, знаменитые московские здания в миниатюре в составе более обширных экспозиций (Собор Василия Блаженного и фрагменты стены и башни Кремля), рис.1 и рис.2:



Рисунок 1. Собор Василия Блаженного (в миниатюре)
*Источник: фото Зуева И.В.



Рисунок 2. Фрагменты стены и башни Кремля (в миниатюре)

Парк «Окно в мир» – культурный феномен, символ эпохи открытости Китая миру и стремительного развития Шэньчжэня. История парка неразрывно связана с историей самого города. Преобразованный в 1980 году в первую в Китае Специальную Экономическую Зону (СЭЗ), Шэньчжэня должен был стать «окном» для привлечения иностранных инвестиций, технологий и управленческого опыта. Благодаря таким мерам, как существенные налоговые льготы для компаний, город не только выполнил свою задачу, но и превратился в мировой центр высоких технологий и крупнейший центр по экспорту, демонстрируя эффективность модели «социализма с китайской спецификой».

Сегодня Шэньчжэнь известен как «Кремниевая долина Китая» и признан ЮНЕСКО «Городом дизайна»[2]. Здесь расположены штаб-квартиры мировых технологических гигантов, таких как Huawei, Tencent, DJI и BYD. Город играет ключевую роль в глобальной цепочке производства электроники. Этот мегаполис продолжает воплощать идею о том, как смелые мечты, подкрепленные технологиями и благоприятной бизнес-средой, могут в кратчайшие сроки изменить реальность.

К началу 1990-х власти и инвесторы искали способы не только развивать промышленность, но и создать привлекательную туристическую индустрию. Большинство китайцев в то время не имели возможности выехать за границу, чтобы увидеть мировые достопримечательности. Возникла концепция создания места, где за один день можно совершить кругосветное путешествие и увидеть уменьшенные копии самых известных памятников архитектуры, ландшафтов и культур со всего мира. Образовательно-развлекательный проект отвечал духу времени – открытости и любознательности.

Проект был реализован компанией Overseas Chinese Town (OCT) Group – государственным предприятием, которое к тому моменту уже имело успешный опыт создания тематических парков. Парк «Окно в мир» – лишь один из многих примеров архитектурного копирования в Китае. Это явление приобрело массовый характер: сегодня в стране существует не менее сотни проектов, воссоздающих архитектуру городов Европы, Азии и Америки[3].

Над созданием точных, но миниатюрных копий парка «Окно в мир» работали лучшие мастера со всего Китая. С момента открытия 18 июня 1994 года парк мгновенно покорил публику. Разделённый на зоны континентов и технологий, парк стал для китайцев 1990-2000-х главным «окном в мир», куда съезжались туристы со всей страны, одной из главных туристических достопримечательностей города. Здесь

2 Shenzhen [Шэньчжэнь] // UNESCO Creative Cities Network // URL: https://www.unesco.org/en/creative-cities/shenzhen// (дата обращения: 10.12.2025).
3 Bosker B. Original Copies: Architectural Mimicry in Contemporary China. // URL: https://hkupress.hku.hk/image/catalog/pdf-preview/9789888139149.pdf (дата обращения: 10.12.2025).

постоянно проходят красочные шоу, парады, фестивали национальных культур. И сегодня, когда все больше китайцев путешествуют по миру и видят оригиналы достопримечательностей, парк сохраняет свою аудиторию.

Миссия парка «Window of the World» – позволить посетителям увидеть и понять глобальные культурные и архитектурные достопримечательности, не выезжая из Китая; стремление быть живым мостом, соединяющим Китай с остальным миром. Прямым отражением миссии парка является его организационная культура.

По Э. Шейну, организационная культура – «совокупность базовых представлений, изобретенных, обнаруженных или разработанных группой для того, чтобы научиться справляться с проблемами внешней адаптации и внутренней интеграции» [13].

Одной из самых популярных для диагностики и анализа корпоративной культуры является модель, разработанная Робертом Куинном и Кимом Камероном [5]. Модель строится на концепции «конкурирующих ценностей», которые формируют ключевые стратегические приоритеты организации. Авторы различают модели клановую, адхократическую, рыночную и иерархическую. Учитывая миссию парка быть «окном в мир» и его ориентацию на массового посетителя, можно аргументировать гибридную модель организационной культуры парка «Окно в мир», где доминирует рыночная эффективность, подкрепленная адхократическими инновациями. Основная миссия и стратегия парка ориентированы вовне, на удовлетворение запросов потребителей и укрепление своего положения на рынке туризма. Элементы адхократии проявляются в инновационном формате и стремлении предложить уникальный опыт. Парк синтезирует образование и развлечение, используя шоу, фестивали и технологические аттракционы для создания динамичного образа. Ключ к успеху компании лежит в ситуационной адаптации организационной культуры: ее профиль закономерно меняется в зависимости от функций подразделения или фазы роста всей организации.

Попытаемся проанализировать, как элементы организационной культуры парка «Окно в мир» способствуют достижению высоких бизнес-показателей компании. Ценности компании напрямую транслируются в ценности определенного типа организационной культуры. В компании ценятся нестандартное мышление и способность решать сложные задачи: создание точных копий архитектурных достопримечательностей требует инженерных инноваций. Стремление к тщательной проработке проектов, к совершенству во всем, внимание к деталям обеспечивает качество воссоздаваемых объектов. Культура парка основана на просвещении, что выражается в поддержке непрерывного обучения, наставничества и ценности передового опыта.

Включение московской архитектуры в парк – проявление уважения к России как части мирового наследия, выходящее за рамки стереотипов. Парк представляет нашу страну как символ мощи и устремлённости в будущее. Уважение к посетителям реализовано через философию инклюзивности: в парке предусмотрены тактильные модели и описания шрифтом Брайля, а также предлагается аудиогид. Это указывает на то, что администрация парка уделяет внимание потребностям туристов с нарушениями зрения, создаёт условия для глубокого погружения посетителей парка в специально созданную среду. Пространство вокруг миниатюр с бесступенчатыми смотровыми площадками и широкими дорожками полностью доступно для маломобильных посетителей. Московская архитектура в парке вызывала у нас, россиян, чувство гордости, а у иностранных гостей — неподдельное уважение и интерес к русской культуре, выраженной в камне. Московские здания органично вписаны в карту парка, что подчеркивает их равный статус среди величайших шедевров мировой архитектуры. Это и есть настоящий диалог культур: через достоверность, глубину и инклюзивность.

Подлинное уважение к культуре проявляется в деталях. В туристической инфраструктуре Шэньчжэня активно используется технология QR-кодов, многоязычного

сервиса; здесь проходят красочные представления, отражающие культуру разных стран.

Парк «Окно в мир» – грандиозный проект со своей сложной архитектурой, культурной жизнью и сервисной экосистемой. Его организационная культура находит оптимальный баланс сочетания глобальной цели с созданием комфортной и увлекательной среды, соответствующей локальным ожиданиям и предпочтениям туристов. Анализ организационной культуры компании показывает, что её ключевые элементы системно влияют на достижение высоких бизнес-показателей, таких как посещаемость, лояльность гостей и операционная эффективность. Это влияние осуществляется через несколько четких механизмов.

Эффективным инструментом продвижения, обеспечивающим парку стабильно высокую посещаемость и узнаваемость бренда, является его четкая миссия по удовлетворению интереса к мировой культуре. Сочетание инноваций и заботы о комфорте всех гостей создает уникальный опыт. Инклюзивность, мультиязычие и интерактивность расширяют аудиторию, укрепляют лояльность и стимулируют возвращение гостей. Внедрение четких стандартов и системы контроля позволяет парку одновременно решить несколько ключевых задач: поддерживать безупречный порядок даже в периоды наибольшего наплыва посетителей, оптимизировать операционные расходы и, как следствие, повышать общую рентабельность бизнеса. Парк успешен на местном рынке, потому что адаптирует глобальный контент под китайскую аудиторию (например, через удобные способы оплаты и местные праздники). Это снижает риски и повышает привлекательность, положительно влияя на финансовые результаты.

Таким образом, организационная культура парка «Окно в мир» работает не как абстрактная концепция, а как стратегический инструмент, где каждое культурное проявление (от глобальной миссии до инклюзивных деталей) имеет прямое экономическое обоснование, влияя на посещаемость, лояльность гостей и операционную эффективность.

Сравним организационные культуры парка «Окно в мир» и инновационного парка «Зарядье» в Москве, который открылся 9 сентября 2017 года, в день 870-летия столицы, в самом центре российской столицы. Сходство парков в их инновационности: оба парка являются не просто рекреационными зонами, а грандиозными проектами.

Главный архитектор Москвы и руководитель авторского коллектива парка «Зарядье» Сергей Кузнецов так раскрывает философию парка: акцент на инновациях, раскрытии видов города, образовательных зонах.

Основная миссия парка «Зарядье» – быть «окном в Россию»: раскрытие видов и истории Москвы, создание нового общественного пространства в историческом центре, где в режиме реального времени происходит диалог между природой и технологией, историей и современностью, наукой и искусством, делая каждый визит уникальным и обогащающим опытом[4].

Архитектура парка «Зарядье» воплощает принцип «природного урбанизма», создавая футуристичный гибридный ландшафт, где природная среда и технологии образуют синтетическое целое[5].

Этот подход выражается в нескольких ключевых аспектах:

- гибридный ландшафт: вместо традиционного парка с четкими дорожками здесь реализована уникальная «бездорожная» система мощения, позволяющая посетителям свободно перемещаться по территории. Четыре климатические зоны России – тундра, степь, лес и луга – интегрированы в исторический центр города, создавая одновременно привычный и неожиданный образ;

- симбиоз архитектуры и природы: павильоны, такие как «Стеклянная кора»,

[4] Ариж М. «Нужно прийти и почувствовать»: главный архитектор Москвы рассказал о парке «Зарядье». // URL: https://russian.rt.com/russia/article/428222-glavnyi-arhitektor-moskvy-park-zaryade (дата обращения: 02.12.2025).

[5] «Зарядье» от Diller Scofidio+Renfro: проект в деталях // Archi.ru: российский интернет-портал об архитектуре. // URL: https://archi.ru/russia/51824/proekt-parka-zaryade-v-detalyakh (дата обращения: 02.12.2025).

встроены в ландшафт. Это первое в мире строение, которое держится на металлических креплениях и не имеет несущих стен. Оно представляет собой крупнейшую в мире светопрозрачную конструкцию, поддерживающую микроклимат для растений, демонстрируя слияние инженерной мысли и природных процессов. Знаменитый «Парящий мост» становится не просто смотровой площадкой, а элементом, соединяющим урбанистическую панораму Кремля с природным парком. Мост представляет собой бетонную консоль необычной формы – он выполнен в виде бумеранга и имеет длину более 140 метров. Его ключевая особенность – конструкция без опор над водой, что создает эффект «парения» над поверхностью и открывает посетителям ощущение простора и свободы.

- инновации и устойчивое развитие: концепция парка предполагает не просто использование технологий, а их демонстрацию. Проект наглядно показывает процессы энергообмена и стремится к тому, чтобы вся необходимая энергия производилась на его территории, что отражает футуристичный подход к созданию экологичного городского пространства.

Парк «Зарядье» демонстрирует синтез природных ландшафтов, представляющих флору из 89 субъектов Российской Федерации, с высокотехнологичными образовательными и медийными проектами. Особое внимание в проекте парка уделяется его многофункциональности, где подземная парковка трансформируется в выставочную галерею («Паркинг Галерея»), что отражает современные тенденции гибридного использования пространств и отсылает к идеям конструктивизма. Парк «Зарядье» является культурно-просветительским центром, предлагающим научные программы, виртуальные путешествия по России и иммерсивные исторические реконструкции (виртуальные «машины времени» в медиахолле, медиаэксперименты и симуляции: фильм - медиаэксперимент «Гагарин. Лейтенант неба»; иммерсивное «снежное представление» в Ледяной пещере).

Таким образом, футуристичность «Зарядья» заключается не в фантастических формах, а в новаторском переосмыслении связи между городом, природой и человеком. Парк «Зарядье» представляет собой уникальный пример гибридного общественного пространства, где передовые технологии служат для объединения отдыха, образования и культуры. Такой подход представляет собой философию интеграции сложных функций в исторический центр современного мегаполиса. Влияние тематического парка «Зарядье» на устойчивое развитие Москвы заключается не только в улучшении экологических показателей, но и в изменении подходов к планированию городской среды, где во главу угла ставится качество жизни людей и сохранение природных ресурсов[6].

Парк «Зарядье» получил весомое международное признание, когда авторитетный журнал Time включил его в свой первый ежегодный список 100 лучших мест мира (World's Greatest Places) за 2018 год. Московский парк стал единственным объектом из России, вошедшим в этот престижный рейтинг. В 2018 году комплекс по версии ведущего мирового архитектурного издания Archdaily был признан «проектом года» в номинации «Public Architecture», а в марте 2019 года парк получил главный приз жюри международной премии MIPIM Awards в Каннах.

Фундаментальное концептуальное различие между двумя парками состоит в следующем:

1. Основной концепцией парка «Зарядье» является создание принципиально нового публичного пространства на основе идеи «природного урбанизма», где природа и технологии дополняют друг друга.

2. Основная концепция парка «Окно в мир» заключается в демонстрации готовых, узнаваемых копий мировых достопримечательностей в миниатюре.

Посетитель парка «Зарядье» становит-

[6] Как развивается зеленая урбанистика в Москве [Электронный ресурс] // Русское географическое общество// URL: https://www.rgo.ru/ru/article/kak-razvivaetsya-zelenaya-urbanistika-v-moskve (дата обращения: 10.09.2025).

ся частью ландшафта, исследует природу, виды города и архитектуру. Посетитель парка «Окно в мир» выступает в роли зрителя, который осматривает готовые объекты, фокусируясь на их идентификации.

Архитектура парка «Зарядье» инновационная, но подчиненная ландшафту (павильоны вписаны в рельеф), ориентированная на создание уникальной атмосферы (например, «Парящий мост»). Архитектура парка «Окно в мир» является главным контентом, но в форме точных, хотя и уменьшенных, копий.

Для анализа организационной культуры каждого парка в соответствии с моделью конкурирующих ценностей была использована 10-балльная шкала. Данная модель основана на двух осях:

- ось X: гибкость и индивидуализм ↔ стабильность и контроль;
- ось Y: внутренняя ориентация и интеграция ↔ внешняя ориентация и дифференциация.

Модель формирует четыре ключевых типа культуры:

I. Клановую (гибкость, внутренняя ориентация. Акцент на людях, морали, команде); II. Адхократическую (гибкость, внешняя ориентация. Ориентация на рост, инновации, риск);

III. Рыночную (контроль, внешняя ориентация. Акцент на конкуренцию, достижения, результаты;

IV. Иерархическую (контроль, внутренняя ориентация. Акцент на стабильности, правилах, эффективности).

Данные для оценки типа организационной культуры сравниваемых тематических парков приведены в таблицах 1 и 2.

Таблица 1

Оценка типа организационной культуры тематического парка «Window of the World» (Шэньчжэнь, Китай) по методике К. Камерона Р. Куинна

Тип организационной культуры (по Камерону-Куинну)	Оценка (1–10)	Обоснование
Клановая	4	Атмосфера скорее туристическая и массовая, чем камерная и семейная в смысле «команды». Персонал работает по четким инструкциям. Внутренние ценности подчинены единому стандарту обслуживания.
Адхократическая	6	Парк был инновационным для Китая 90-х, но сама концепция сейчас статична. Основная идея — репликация, а не создание нового. Инновации минимальны и касаются в основном шоу-программ и поддержания экспонатов.
Рыночная	9	Парк четко ориентирован на внешний рынок туристов. Ярко выраженная конкуренция с другими парками развлечений. Четкие бизнес-цели: количество билетов, выручка. Бренд и позиционирование («весь мир за один день») — это чисто рыночная стратегия.
Иерархическая	8	Четкие, отработанные маршруты и правила. Высокий уровень организации и контроля за большими потоками людей. Стандартизированные услуги и шоу по расписанию.

*Источник: составлено авторами

Таблица 2

Оценка типа организационной культуры тематического парка «Зарядье» (Москва, Россия) по методике К. Камерона Р. Куинна

Тип организационной культуры (по Камерону-Куинну)	Оценка (1–10)	Обоснование
Клановая	7	Направленность на создание комфортной и объединяющей среды для местных жителей и туристов. Парк функционирует как общественное пространство, способствующее неформальному общению, образованию (лектории, экскурсии) и совместному отдыху. Ориентация на внутреннее развитие сообщества и создание чувства принадлежности.
Адхократическая	9	Ориентация на инновации, эксперимент и уникальный опыт. «Зарядье» позиционирует себя не просто как зона отдыха, а как мультифункциональный просветительский и научный кластер.
Рыночная	6	Умеренный показатель объясняется тем, что, хотя парк и является популярной туристической достопримечательностью, его основная цель — не просто извлечение прибыли, а предоставление многогранной общественной услуги. Его успех измеряется не только посещаемостью, но и выполнением просветительской, культурной и рекреационной функций.
Иерархическая	5	Наименьший балл из приведенных в таблице связан с тем, что «Зарядье» — это динамичный и гибкий проект. Его работа в большей степени ориентирована на творчество и адаптацию, чем на строгие регламенты и бюрократические процедуры, характерные для иерархических структур.

*Источник: составлено авторами

Наиболее наглядным инструментом для визуализации сбалансированности этих конкурирующих ценностей в рамках модели является радиальная (паутинная) диаграмма, которая позволяет оценить профиль культуры организации. Построение диаграммы по модели конкурирующих ценностей (Competing Values Framework) Р.Э. Куинна и К.С. Камерона для таких разных объектов, как китайский тематический парк «Окно в мир» и современный российский парк «Зарядье», позволяет наглядно увидеть их философию и стратегические приоритеты, рис. 3.

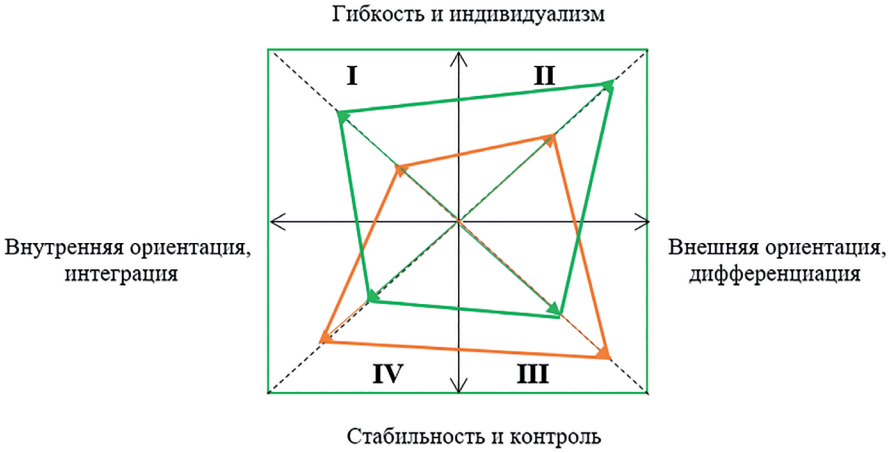


Рисунок 3. Построение диаграммы для анализа организационных культур (красным цветом изображена диаграмма для парка «Окно в мир» («Window of the World»), зеленым цветом - диаграмма для парка «Зарядье»

*Источник: составлено авторами

На радиальной диаграмме представлены два различных профиля организационной культуры, что подтверждает отсутствие единого «идеального» типа. Эффективные организации гибко сочетают черты всех четырех моделей, адаптируясь к требованиям среды и решению внутренних задач.

В организационной культуре парка «Окно в мир» («Window of the World») доминируют сектора «Рынок» и «Иерархия», что соответствует его бизнес-модели, ориентированной на стабильное привлечение массового потока туристов.

В организационной культуре парка «Зарядье» ярко выражена «Адхократия» благодаря ориентации на инновации, а высокая «Клановая» культура отражает роль комфортного общественного пространства. Московский парк «Зарядье» – гибкий, инновационный проект, а парк «Окно в мир» в Шеньчжене Китайской Народной Республики – стабильная, рыночно-ориентированная организация.

Для наглядной визуализации различий в подходах к формированию тематических парков были построены сравнительные диаграммы, отражающие оценку привлекательности парков по пяти ключевым параметрам по 10-балльной шкале, табл.3.

Исходя из данных таблицы 3, наглядно результаты оценки привлекательности парков представлены на рисунке 4.

В рамках исследования была проведена сравнительная оценка тематических парков по ключевым параметрам восприятия с использованием 10-балльной шкалы, табл. 4.

На основании полученных данных построен сравнительный профиль восприятия, который наглядно демонстрирует различия между анализируемыми объектами, рис. 5.

Обоснование оценок:

Парк «Окно в мир» («Window of the World»):

- высокий уровень развлечения (9 баллов): парк создан для активного отдыха: много шоу, возможность «путешествовать по миру», фотографироваться с копиями знаменитостей. Это парк-аттракцион;

- высокая эстетика (8 баллов): парк красивый, ухоженный, но его красота — рукотворная и иногда представляющая собой демонстративную декоративность. Это скорее «тематическая» красота.

Парк Зарядье:

- умеренное развлечение (6 баллов): парк не предлагает классических аттракционов. Развлечение здесь - прогулки, образовательные экскурсии, посещение ледяной пещеры, панорамный вид. Это более пассивный и созерцательный досуг;

Таблица 3

Оценка привлекательности парков по ключевым параметрам организационной культуры

Параметр	Парк «Окно в мир» («Window of the World» (Шэньчжэнь, Китай)	Парк «Зарядье» (Москва, Россия)	Комментарии
Достопримечательности	10	9	Оба парка имеют мировые достопримечательности: копии (Китай) и панораму Кремля (Москва). Китайский парк выигрывает за счет количества объектов.
Удобства	8	9	Оба парка имеют отличную инфраструктуру. Инфраструктура парка «Зарядье» новее и интегрирована в городскую среду.
Развлечения	9	7	Парк «Окно в мир» делает акцент на шоу и активные развлечения. Парк «Зарядье» — на спокойный отдых и образовательные программы.
Доступность	7	9	Парк «Зарядье» расположен в самом центре города. Парк «Окно в мир» находится в западной части мегаполиса.
Атмосфера	8 (зрелищная, глобальная)	9 (спокойная, натуральная)	Разная философия. Философия китайского парка «Окно в мир» - «весь мир в одном месте». Философия московского парка «Зарядье» основана на концепции «природного урбанизма», где природная среда и городская инфраструктура не противопос-тавляются, а образуют единый гибридный ландшафт.

*Источник: составлено авторами



Рисунок 4. Сравнительная оценка привлекательности парков по ключевым параметрам организационной культуры

*Источник: составлено авторами

Таблица 4

Сравнительная оценка парков «Окно в мир» и «Зарядье» по ключевым параметрам восприятия

Параметр	Парк «Окно в мир» («Window of the World» (Шэньчжэнь, Китай)	Парк «Зарядье» (Москва, Россия)
Ось X: Развлечения	9	6
Ось Y: Эстетика	8	10

*Источник: составлено авторами



Рисунок 5. Сравнительный профиль восприятия тематических парков «Окно в мир» и «Зарядье»

*Источник: составлено авторами

- максимальная эстетика (10 баллов): парк является образцом ландшафтного дизайна. Красота здесь природная, подчеркнутая и вписанная в архитектурный контекст сердца Москвы. Виды на Кремль и Москву-реку добавляют уникальной эстетической ценности.

Таким образом, оба парка через свою организационную культуру реализуют сложную задачу: китайский парк «Окно в мир» делает глобальное культурное наследие доступным и понятным, а парк «Зарядье» превращает исторический центр Москвы в современную, динамичную и открытую площадку, используя инновации как инструмент для укрепления локальной идентичности.

Заключение

Подводя итоги исследования, отметим, что целенаправленное формирование организационной культуры, ориентированной на принципы устойчивого развития, позволяет тематическим паркам не только достигать коммерческого успеха, но и вносить долгосрочный вклад в развитие территорий, укрепляя их позитивный имидж и способствуя решению задач пространственного освоения территорий.

Список источников:

1. Анфимова А.Ю., Жолудева В.В., Мельниченко Н.Ф. Благоустройство территории как фактор устойчивого развития городов // Муниципальная академия. 2020. № 4. С. 138–145.
2. Голованов В.И., Торгашев Р.Е. Оценка развития стратегических направлений исследования территории в контексте формирования локальных общественных центров // Муниципальная академия. 2023. № 2. С. 150–157.
3. Зотов В.Б. Проблемы подготовки кадров для государственного и муниципального управления // В сборнике: Государственное и муниципальное управление в Российской Федерации: современные проблемы и перспективы развития. сборник научных трудов преподавателей, аспирантов и студентов кафедры государственного и муниципального управления. Москва, 2017. С. 12-18.
4. Зотов В.Б. Стратегическое планирование в системе местного самоуправления (проблемный обзор и рекомендации) // Муниципальная академия. 2018. № 1. С. 6-9.
5. Камерон, К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры / К. Камерон, Р. Куинн. – Пер. с англ. под ред. И. В. Андреевой. – СПб: Питер, 2001. — 320 с.
6. Колчин А.А., Колчина Д.И. Национальная и культурная самобытность в формировании идентичности человека на современном этапе исторического развития // В сборнике: Человек и общество в современном киберпространстве. Материалы III Международной научной конференции молодых ученых. Москва, 2024. С. 52-55.
7. Маркова О. В., Мельниченко Н.Ф. Формирование экосистемы устойчивого развития в России: проблемы и перспективы // Муниципальная академия. 2024. № 3. С. 61–72.
8. Рыбина М.Н., Колчин А.А. Параллели и меридианы истории. Учебное пособие. М.: — Издательство: Общество с ограниченной ответственностью "Русайнс", 2025. — 412 с.
9. Серегин А.В., Хмельченко Е.Г., Черкасова М.А. Роль интеллектуальной элиты человечества в генезисе государства и права // Вестник Академии права и управления. 2025. № 4 (85). С. 85-90.
10. Хмельченко Е.Г., Петрина О. А. Маркетинговые технологии в развитии городских территорий // Вестник университета. 2013. №20. С. 119-124.
11. Хмельченко Е.Г. Роль благоустройства территории в управлении системой формирования имиджа муниципальных образований // Муниципальная академия. 2019. № 3. С. 131-134.
12. Черкасова М.А. Специфика формирования муниципального кадрового резерва как ресурса управления социальными системами // Муниципальная академия. 2021. № 2. С. 70-75.
13. Шейн Э. Х. Организационная культура и лидерство / Пер. с англ. под ред. В. А. Спивака. — СПб: Питер, 2002. — 336 с.

References:

1. Anfimova A.Yu., Zholudeva V.V., Melnichenko N.F. Territory improvement as a factor in sustainable urban development // Municipal Academy. 2020. No. 4. pp. 138–145.
2. Golovanov V.I., Torgashev R.E. Assessment of the development of strategic directions of territorial research in the context of the formation of local public centers // Municipal Academy. 2023. No. 2. pp. 150–157.
3. Zotov V.B. Problems of training personnel for public and municipal administration // In the collection: Public and municipal administration in the Russian Federation: current problems and development prospects. A collection of scientific papers by teachers, graduate students, and students of the Department of Public and Municipal Administration. Moscow, 2017. pp. 12–18.
4. Zotov V.B. Strategic Planning in the Local Government System (Problem Review and Recommendations) // Municipal Academy. 2018. No. 1. pp. 6-9.
5. Cameron, K., Quinn, R. Diagnostics and Change of Organizational Culture / K. Cameron, R. Quinn. – Translated from English. edited by I. V. Andreeva. – St. Petersburg: Piter, 2001. – 320 p.
6. Kolchin, A. A., Kolchina, D. I. National and Cultural Originality in the Formation of Human Identity at the Current Stage of Historical Development // In the collection: Man and Society in Modern Cyberspace. Proceedings of the III International Scientific Conference of Young Scientists. Moscow, 2024. pp. 52-55.
7. Markova, O. V., Melnichenko, N. F. Formation of an Ecosystem of Sustainable Development in Russia: Problems and Prospects // Municipal Academy. 2024. No. 3. Pp. 61–72.
8. Rybina M.N., Kolchin A.A. Parallels and Meridians of History. Study Guide. Moscow: Publisher: Rusains Limited Liability Company, 2025. — 412 p.
9. Seregin A.V., Khmelchenko E.G., Cherkasova M.A. The Role of the Intellectual Elite of Humanity in the Genesis of the State and Law // Bulletin of the Academy of Law and Management. 2025. No. 4 (85). Pp. 85–90.
10. Khmelchenko E.G., Petrina O.A. Marketing Technologies in the Development of Urban Territories // Bulletin of the University. 2013. No. 20. Pp. 119–124.
11. Khmelchenko E.G. The Role of Territory Improvement in Managing the System of Municipal Image Formation // Municipal Academy. 2019. No. 3. pp. 131-134.
12. Cherkasova M.A. Specifics of Forming a Municipal Personnel Reserve as a Resource for Managing Social Systems // Municipal Academy. 2021. No. 2. pp. 70-75.
13. Shein E.Kh. Organizational Culture and Leadership / Translated from English edited by V.A. Spivak. - St. Petersburg: Piter, 2002. - 336 p.

Статья поступила в редакцию 23.01.2026; принята к публикации 15.02.2026

Научный информационно-аналитический журнал
МУНИЦИПАЛЬНАЯ АКАДЕМИЯ

УДК 005.57:316.774-028.63(1-21)
DOI: 10.52176/2304831X_2026_01_253
EDN: https://elibrary.ru/zwlruw

Модель ценностно-ориентированного управления городской организацией: алгоритм трансляции ценностей через цифровые каналы и индикаторы диагностики организационных разрывов

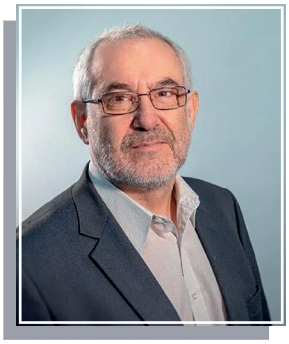
Model of Value-Oriented Management of an Urban Organization: An Algorithm for Value Transmission via Digital Channels and Diagnostic Indicators of Organizational Gaps



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

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

© Рыбальченко И.В., Мизиковский И.Е., Демин А.В., 2026



Мизиковский Игорь Ефимович
ФГАОУ ВО «Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского» (ННГУ), заведующий кафедрой бухгалтерского учета, доктор экономических наук, профессор, ORCID: 0000-0002-5094-5008, SPIN-код: 6345-3669, ResearcherID: AAL-9673-2020, Author ID: 383262
603950, Россия, г. Нижний Новгород, пр. Гагарина, 23
e-mail: mizikovsky@iee.unn.ru

Igor E. Mizikovsky
Federal State Autonomous Educational Institution of Higher Education "National Research Lobachevsky State University of Nizhny Novgorod" (UNN), Head of the Department of Accounting, Doctor of Economics, Professor, ORCID: 0000-0002-5094-5008, SPIN-code: 6345-3669, ResearcherID: AAL-9673-2020. Author ID: 383262
23 Gagarin Avenue, Nizhny Novgorod, 603950, Russia
e-mail: mizikovsky@iee.unn.ru

Аннотация.
В статье разработана и обоснована модель ценностно-ориентированного управления городской организацией в цифровой среде, ориентированная на снижение организационных разрывов при внедрении цифровых решений. В составе модели выделены: (1) алгоритм трансляции ценностей через цифровые каналы, обеспечивающий перевод ценностей в поведенческие маркеры и управленческие правила, закрепляемые в цифровых коммуникациях; (2) система индикаторов и интегральных показателей для диагностики организационных разрывов, позволяющая выявлять расхождения между декларируемыми ценностями, управленческими решениями и фактическими практиками взаимодействия в «цифровых коридорах» организации. Показано, что применение цифровых коммуникационных платформ и ИИ-инструментов (в том числе на базе больших языковых моделей) целесообразно рассматривать не как самостоятельную технологическую инновацию, а как элемент управленческого контура, требующий процедурного закрепления ценностных сигналов, регламентов и механизмов обратной связи.

Ключевые слова.
Ценностно-ориентированное управление, городская организация, цифровые каналы, алгоритм трансляции ценностей, организационные разрывы, диагностика, индикаторы, интегральные индексы, большие языковые модели, AI governance.

Abstract.
The article develops and substantiates a model of value-oriented management for an urban organization in a digital environment, aimed at reducing organizational gaps during the implementation of digital solutions. The model includes: (1) an algorithm for value transmission via digital channels, which translates values into behavioral markers and managerial rules закрепляемые in digital communications; and (2) a system of indicators and integral metrics for diagnosing organizational gaps, enabling the identification of discrepancies between declared values, managerial decisions, and actual interaction practices within the organization's "digital corridors." It is shown that the use of digital communication platforms and AI tools (including those based on large language models) should be regarded not as a standalone technological innovation, but as an element of the managerial control loop that requires procedural закрепляемые consolidation of value signals, regulations, and feedback mechanisms.

Keywords.
Value-oriented management, urban organization, digital channels, value transmission algorithm, organizational gaps, diagnostics, indicators, composite indices, large language models, AI governance.

Введение. Под *городской организацией* в статье понимается организация городского хозяйства (в том числе в сфере ЖКХ, транспорта, благоустройства и сервисов для населения), функционирующая в условиях высокой социальной значимости результатов, множественности стейкхолдеров и обязательности публичной подотчётности. *Ценностно-ориентированное управление* (ЦОУ) трактуется как управленческая модель, в которой ценности выступают не декларацией, а регуляторами управленческих решений, задающими допустимые правила проектирования процессов, регламентов и цифровых решений. В цифровой среде ключевой задачей ЦОУ становится обеспечение согласованности трёх контуров: (1) ценностно-нормативного (какие нормы и приоритеты считаются допустимыми), (2) технологического (какие цифровые платформы/ИИ-инструменты применяются и как они встроены в процессы), (3) поведенческого (какие практики и действия реально воспроизводятся сотрудниками и подрядчиками).

В этих условиях интеграция ИИ рассматривается не как изолированное ИТ-внедрение, а как элемент управленческого контура, который может либо усиливать ценностную согласованность и устойчивость, либо создавать новые организационные разрывы при несогласованности ценностей, регламентов и практик.

Искусственный интеллект в корпоративной среде всё чаще воспринимается не как экзотическая технология, а как новый участник организационной экосистемы. Его метафорическое сравнение с «новым сотрудником» отражает амбивалентную природу современного ИИ: с одной стороны, он обладает колоссальными вычислительными возможностями и «идеальной памятью»; с другой — ограничен в самостоятельности и понимании контекста.

Быстрое распространение AI-инструментов привело к необходимости их системной интеграции в существующие бизнес-процессы. Перед управленцами встаёт вопрос не только о технической адаптации ИИ, но и о трансформации самой логики организационного взаимодействия. Изменяются требования к компетенциям сотрудников, появляются новые формы командной работы и контроля, а также возникает потребность в выстраивании этических и управленческих рамок (AI governance), способных обеспечить прозрачность и предсказуемость решений.

В рамках данной статьи предпринята попытка комплексного анализа того, как развитие технологий на базе LLM, мультиагентных и мультимодальных систем влияет на корпоративное управление, рынок консалтинга и профессиональные роли в организациях. Цель исследования — выявить генезис новых процессов, формирующихся вокруг ИИ, и определить механизмы их успешного внедрения без разрушения организационной устойчивости.

Основная часть

Эволюция ИИ в бизнесе: новые требования к экспертам, консалтингу и управлению. Ещё десятилетие назад применение ИИ ограничивалось экспериментальными пилотами в лабораториях. Но примерно с 2022 года, когда появились массовые генеративные модели наподобие ChatGPT, ситуация изменилась. ИИ перестал быть темой только для отделов IT – им заинтересовались топ-менеджеры, консультанты, да и рядовые специалисты. Возник **парадокс внедрения**: с одной стороны, все понимают, что AI способен резко повысить производительность, с другой – его появление нарушает привычные роли и процессы.

Трансформация профессиональной компетентности в условиях интеграции искусственного интеллекта. Современный этап цифровой трансформации характеризуется изменением структуры профессиональных компетенций. Если ранее ключевым фактором успеха специалиста являлось глубокое знание предметной области, то сегодня на первый план выходит способность к эффективному взаимодействию с системами искусственного интеллекта (ИИ). Про-

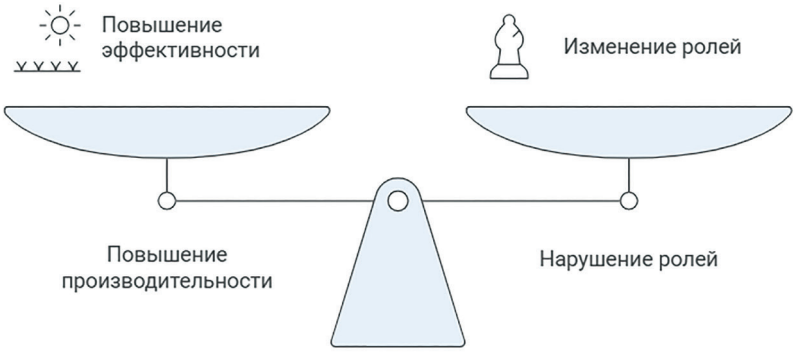


Рисунок 1. Баланс преимуществ и проблем внедрения ИИ

**Источник: составлено авторами*

фессионал XXI века должен не только оперировать предметными знаниями, но и обладать **AI-грамотностью** — умением корректно интерпретировать результаты алгоритмов, направлять работу модели и критически оценивать её выводы.

Так, юрист получает от ИИ предварительный вариант договора, а врач — структурированную расшифровку анамнеза и список вероятных диагнозов. Однако ключевая функция человека сохраняется: эксперт должен валидировать полученные данные, внести правовые, клинические или этические уточнения, обеспечивая необходимую точность и контекстуальность. Следовательно, традиционная экспертиза не утрачивает значимости, а напротив — становится системообразующим элементом в человеко-машинном взаимодействии.

Таким образом, развитие ИИ приводит к перераспределению трудовых функций: рутинные операции автоматизируются, а человеческое участие концентрируется в сферах анализа, принятия решений и креативного синтеза. Это вызывает необходимость переосмысления модели профессионального развития: специалист должен быть готов к постоянному обучению, освоению новых цифровых инструментов и адаптации своих навыков под меняющуюся технологическую среду.

Эволюция консалтинга в контексте цифровой трансформации. Сфера консалтинга демонстрирует один из наиболее выраженных эффектов влияния ИИ. Резкий рост спроса на экспертные услуги, связанные с внедрением искусственного интеллекта, сформировал новый рынок — **AI-консалтинг**. Его задачей является не только внедрение отдельных технологий, но и стратегическое сопровождение компаний в процессе адаптации к новым организационным моделям.

Консалтинговые фирмы создают специализированные практики по цифровой трансформации и искусственному интеллекту, предлагая компаниям поддержку в оценке потенциала применения AI, анализе рисков и формировании политики его использования. Например, выработка регламентов обращения с генеративными моделями включает правовые, этические и организационные аспекты: защиту данных, подготовку сотрудников, изменение бизнес-процессов.

Помимо этого, сами консультанты активно интегрируют AI-инструменты в свою работу — от автоматизации анализа данных до подготовки аналитических отчётов и прогнозов. Таким образом, формируется **двойной контур трансформации**: консалтинг о внедрении ИИ и консалтинг, осуществляемый с помощью ИИ. Этот симбиоз повышает эффективность консалтинговых услуг, ускоряет принятие решений и способствует формированию новых стандартов отраслевой экспертизы.

Корпоративное управление и вызовы эпохи AI governance. Трансформация управленческих моделей организаций под воздействием искусственного интеллекта стала предметом отдельного обсуждения

в корпоративной практике. Если ранее вопросы, связанные с ИИ, рассматривались преимущественно на уровне IT-департаментов, то в последние годы они становятся предметом стратегического анализа на уровне советов директоров.

Понятие **AI governance** — управления ИИ с позиции ответственности, прозрачности и минимизации рисков — входит в повестку корпоративных органов. Расширяется зона ответственности: киберинциденты, случаи утечек данных и манипуляций с контентом (включая deepfake-технологии) продемонстрировали, что отсутствие управленческого контроля над ИИ может привести к значительным репутационным и правовым потерям.

По оценкам аналитических центров, **2025 год** станет критическим для институционализации AI governance. Уже сегодня формируются должности, такие как *директор по данным и ИИ (Chief Data & AI Officer)*, создаются специализированные комитеты при советах директоров. Их функция — разработка внутренних политик использования ИИ, обеспечение соответствия нормативным требованиям и поддержание баланса между инновационностью и безопасностью.

Тем не менее, практика пока отстаёт от потребностей. Согласно недавним исследованиям, лишь около **14%** советов директоров систематически включают вопросы ИИ в повестку заседаний, тогда как **45%** организаций ни разу не рассматривали подобные темы. Это свидетельствует о рассинхронизации между скоростью технологического прогресса и адаптацией корпоративных процедур. В ближайшей перспективе корпоративное управление должно эволюционировать, внедряя механизмы оценки AI-рисков, пересматривая внутренние регламенты и развивая управленческую компетентность в области работы с алгоритмическими системами.

Новые технологические парадигмы: большие языковые модели, мультиагентные и мультимодальные системы

Одним из наиболее значимых направлений развития искусственного интеллекта в последние годы стали **большие языковые модели (Large Language Models, LLM)**. Эти системы представляют собой алгоритмы обработки естественного языка, обученные на масштабных корпусах текстовых данных. Их архитектура позволяет моделировать вероятностные связи между словами, что делает возможным генерацию связных и осмысленных текстов, диалогов и аналитических резюме.

На практике LLM функционируют как универсальные инструменты **когнитивной автоматизации** — они способны выполнять широкий спектр текстовых задач: от составления писем и отчетов до структурирования и реферирования больших объемов информации. Применение подобных моделей в корпоративных экосистемах (например, Microsoft 365 Copilot, интегрированный в Word, Excel и Outlook) позволяет существенно повысить производительность офисных работников. Управленцу при этом не требуется знание технических деталей модели — ключевым навыком становится **искусство формулирования запросов (prompt engineering)**, обеспечивающее точность и релевантность получаемого результата.

Таким образом, LLM формируют новую форму взаимодействия человека и машины — **кооперативную когнитивную деятельность**, где алгоритм выступает не заменой, а партнёром специалиста в обработке и интерпретации информации.

Мультиагентные системы как модель распределённого интеллекта. Следующим этапом технологической эволюции выступают **мультиагентные системы (Multi-Agent Systems, MAS)**, основанные на принципе распределённого искусственного интеллекта. В отличие от LLM, которые действуют как универсальные когнитивные системы, мультиагентные архитектуры предполагают взаимодействие множества специализированных агентов, каждый из которых выполняет отдельную функцию и координирует свои действия с другими.

Такие системы могут имитировать **коллективное поведение** и организационную динамику человеческих команд. Прото-

типы, подобные AutoGPT, демонстрируют способность к автоматическому разбиению задач на подэтапы, их распределению между агентами и интеграции промежуточных результатов в единый итоговый продукт.

В корпоративной среде мультиагентные решения используются для **автоматизации сложных сквозных процессов** — например, обработки клиентских заявок, ведения учёта в CRM или анализа многоступенчатых рабочих цепочек. Ключевое преимущество данного подхода заключается в масштабируемости и гибкости: распределяя задачи между агентами, организация может выстраивать динамические цифровые экосистемы, где ИИ выступает не индивидуальным инструментом, а целой системой взаимосвязанных цифровых исполнителей.

Для управленца важно концептуально понимать потенциал этого направления: в обозримой перспективе рабочие процессы могут включать не одного, а несколько **цифровых помощников**, каждый из которых отвечает за собственный функциональный блок — от аналитики до коммуникаций.

Мультимодальные системы: переход к интеграции разнородных данных. Третьим значимым технологическим вектором становится развитие **мультимодальных систем (Multimodal AI)**, способных работать с различными типами данных — текстовыми, визуальными, аудио- и видеоматериалами. В отличие от традиционных языковых моделей, ограниченных текстовой модальностью, мультимодальные архитектуры обеспечивают **сквозное восприятие и генерацию информации в нескольких форматах одновременно**.

Прорывным примером является модель GPT-5, сочетающая текстовую и визуальную обработку данных. Такая интеграция открывает новые возможности для бизнес-процессов: анализ графиков и визуальных отчётов, автоматическая генерация иллюстраций и презентаций, синтез мультимедийного контента. Маркетинговые и коммуникационные подразделения уже используют мультимодальные модели для создания визуальных материалов, а отделы продаж — для ускоренной подготовки клиентских предложений и презентаций.

Несмотря на сохраняющиеся ограничения (например, возможные артефакты визуального контента и необходимость последующей дизайнерской правки), мультимодальность становится фундаментальным направлением в развитии AI-инфраструктуры. Она **расширяет когнитивные границы** взаимодействия человека и машины, вовлекая искусственный интеллект в обработку информации, требующей интерпретации не только текста, но и визуальных и звуковых сигналов.

Изменение роли человека в цифрово-интеллектуальной экосистеме. Развитие LLM, мультиагентных и мультимодальных систем ведёт к **перераспределению функциональных ролей** между человеком и машиной. Рутинные, повторяющиеся операции — структурирование данных, подготовка типовых документов, извлечение фактов — передаются искусственному интеллекту. При этом человек сохраняет ведущую роль в постановке задач, интерпретации результатов и оценке достоверности полученных решений.

Таким образом, формируется новая **архитектура трудовой деятельности**, включающая этапы генерации AI-ответа, его верификации, уточнения запросов и доработки результата. Наряду с этим появляются новые риски — *«машинные ошибки»*, возникающие вследствие неполного контекста, галлюцинаций модели или некорректных допущений. В ответ на это формируются новые профессиональные роли — например, **AI-редактор** или **AI-куратор**, ответственные за контроль качества и корректность работы алгоритмов.

Компании, внедряющие ИИ, всё чаще организуют обучение сотрудников принципам взаимодействия с интеллектуальными системами, формируя культуру **человеко-ориентированного ИИ** (human-centered AI). Человек в такой модели выступает наставником и гарантом до-

стоверности решений, принимаемых искусственным интеллектом, что позволяет сочетать технологическую эффективность с сохранением ответственности и профессионального суждения.

ИИ на конвейере: как компании используют его в офисных задачах. Концепция "конвейера качества". Практическое внедрение генеративных моделей искусственного интеллекта в корпоративную среду привело к формированию устойчивой схемы их применения, получившей в управленческой литературе условное название **«конвейер качества» (Quality Conveyor)**. Суть подхода заключается в последовательном распределении ролей между ИИ и человеком:

1) генерация нескольких вариантов решения;

2) экспертная оценка и отбор наиболее адекватного результата;

3) быстрая доработка человеком до финальной версии.

Такой процесс позволяет нейтрализовать ключевые ограничения ИИ — неполное понимание контекста, стилистические неточности и фактологические ошибки — при одновременном использовании его сильных сторон: высокой скорости, вариативности и способности работать с большими объёмами данных.

Данная модель демонстрирует синтез автоматизации и человеческого контроля, что обеспечивает управляемость и воспроизводимость результатов. В теоретическом смысле это пример реализации парадигмы **human-in-the-loop**, предполагающей наличие человека в замкнутом цикле принятия решений искусственным интеллектом.

Алгоритм трансляции ценностей через цифровые каналы при использовании ИИ. Для обеспечения воспроизводимости ценностно-ориентированного управления в цифровой среде предлагается алгоритм трансляции ценностей через цифровые каналы, интегрируемый в практики применения LLM и смежных ИИ-инструментов. *Алгоритм* в статье понимается как формализованная последовательность шагов, обеспечивающая единообразное выполнение методики (входы, процедуры, выходы, контроль). Алгоритм включает следующие этапы:

1. **Идентификация ценности** (например: доверие, справедливость, человекоцентричность, безопасность) и её управленческой функции (какие решения она должна ограничивать/направлять).

2. **Операционализация ценности** в *поведенческие маркеры* (наблюдаемые действия, которые подтверждают цен-

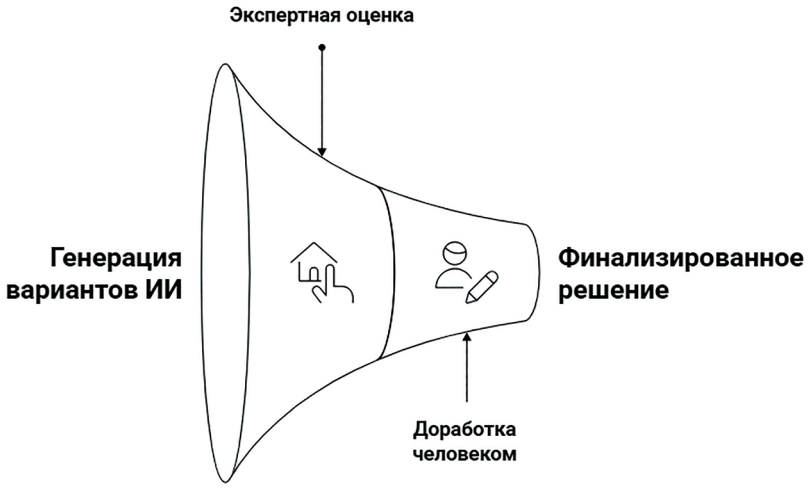


Рисунок 2. Конвейер улучшения качества решений ИИ

**Источник*: составлено авторами

ность) и *управленческие правила* (что разрешено/запрещено/обязательно при принятии решений).

3. **Канальная настройка**: выбор цифровых каналов трансляции (корпоративные порталы, мессенджеры, сервис-деск, внутренние базы знаний, клиентские/городские платформы), назначение владельцев каналов и частоты коммуникаций.

4. **Формирование "ценностных сигналов"** в цифровых коммуникациях (шаблоны сообщений, кейсы, чек-листы, сценарии реакции, примеры корректного решения).

5. **Интеграция ИИ в контур трансляции**: настройка подсказок/промптов, корпоративных "политик" и критериев верификации результатов ИИ, чтобы генерируемые тексты, ответы и рекомендации не противоречили ценностному коду.

6. **Верификация "человек в контуре"**: обязательная проверка ключевых управленческих сообщений и решений (логика "конвейера качества": генерация → экспертная оценка → доработка) как механизм предотвращения ценностных и фактологических ошибок.

7. **Закрепление и обратная связь**: фиксация правил в регламентах и база типовых кейсов; сбор обратной связи и корректировка сигналов/шаблонов.

Типовые офисные сценарии применения. Подготовка текстовых материалов. Одним из наиболее распространённых сценариев является **создание текстовых документов** — писем, отчётов, описаний продуктов и рекламных материалов. Генеративные модели (например, GPT-серии) эффективно выполняют черновую работу: сотрудник задаёт тему или ключевые тезисы, после чего модель формирует связный текст. Для креативных задач нередко создаётся несколько вариаций, из которых эксперт выбирает оптимальную.

Финальный этап — **редакторская доработка** человеком: уточнение фактов, адаптация стиля под целевую аудиторию, устранение повтора или логических неточностей. Такая схема сокращает время подготовки материалов с нескольких часов до десятков минут, сохраняя требуемый уровень качества и релевантности.

Создание презентаций и визуальных материалов. Интеграция генеративных моделей в офисные пакеты (например, Microsoft 365 Copilot) изменила процесс **подготовки презентаций**. Пользователь задаёт параметры — количество слайдов, структуру, акценты, — а система автоматически формирует черновой вариант, включая текстовую основу и рекомендации по визуальному наполнению.

Задача менеджера заключается в **верификации данных, адаптации содержания к корпоративным стандартам** и настройке дизайна под фирменный стиль. Такой «двухступенчатый» подход позволяет существенно сократить временные издержки при подготовке презентаций стратегического или аналитического характера.

Обслуживание клиентов и внутренние коммуникации. В сфере **клиентского сервиса** генеративные ИИ используются в качестве первой линии взаимодействия — интеллектуальных чат-ботов, способных обработать типовые запросы. В случае сложных обращений управление передаётся живому специалисту. Подобные гибридные схемы также применяются в HR-практиках — при первичном анализе резюме, автоматической коммуникации с кандидатами и формировании стандартных ответов.

Таким образом, ИИ выступает в роли **фильтра и ускорителя первичных коммуникаций**, а человек — гаранта качества и эмпатии в нестандартных ситуациях.

Аналитика и обработка данных. Использование ИИ для **обработки и визуализации табличных данных** становится нормой в финансовых и аналитических отделах. Инструменты, оснащённые кодовым интерпретатором, позволяют по запросу на естественном языке выявлять закономерности, аномалии, сезонные тренды и строить графики.

При этом роль аналитика смещается от механической работы в электронных таблицах к **интерпретации и проверке**

корректности предложенных моделью решений. Такой подход ускоряет цикл аналитической деятельности и усиливает стратегическую составляющую работы специалистов.

Контроль качества и институционализация практик. Несмотря на высокий уровень автоматизации, компании уделяют особое внимание **внутреннему контролю качества** AI-продуктов. В консалтинговой и аналитической практике распространена модель, при которой AI генерирует первичный отчёт, но документ обязательно проходит экспертную проверку перед отправкой клиенту. Проверяющий консультант анализирует корректность фактов, формулировок и аргументации, тем самым обеспечивая соответствие фирменным стандартам.

Подобная модель — «**человек в контуре**» (human in the loop) — становится **де-факто стандартом корпоративного AI-менеджмента**. Она минимизирует риски неточностей и репутационных потерь, сохраняя ответственность за конечный результат за человеком. Более того, наличие этапа экспертной проверки делает возможным масштабирование процессов: компании могут обрабатывать десятки однотипных задач, сохраняя единое качество выходных материалов.

Эффективность и ограничения подхода. Главным преимуществом «конвейера качества» является **масштабируемость и управляемость**: за счёт автоматизации рутинных этапов и последующей верификации специалистом достигается оптимальное соотношение скорости и надёжности. На практике вводится новая метрика эффективности — **скорость доведения AI-черновика до кондиции** (AI post-editing productivity), отражающая синергетический эффект совместной работы человека и модели.

Тем не менее, подход имеет и ограничения. Он оказывается менее продуктивным при решении **высококреативных или узкоспециализированных задач**, где труднее сформулировать корректные запросы и оценить результат. Кроме того, сохранение человека в контуре требует разработки чётких стандартов взаимодействия и обучения сотрудников новым ролям — редакторов, кураторов и верификаторов AI-контента.

В целом, оптимальной на современном этапе является **гибридная модель сотрудничества "AI + человек"**, при которой сильные стороны одной стороны компенсируют слабые стороны другой. Такой симбиоз формирует основу для устойчивого внедрения ИИ в организационные процессы, сохраняя баланс между технологической эффективностью и человеческой ответственностью.

Сильные стороны и ограничения современных моделей искусственного интеллекта. Для эффективной интеграции искусственного интеллекта (ИИ) в корпоративные процессы необходимо учитывать не только его функциональные возможности, но и пределы применимости. Анализ практического опыта показывает, что современные модели демонстрируют ряд устойчивых **операционных и когнитивных преимуществ**, делающих их особенно ценными в задачах стандартного характера.

(1) Высокая скорость и продуктивность в рутинных операциях. ИИ обладает практически неограниченной вычислительной выносливостью: ему безразличен объём задач — будь то один отчёт или сотни. Генеративные модели способны выполнять монотонные задания (обработка заявок, подготовка шаблонных документов) многократно быстрее человека, обеспечивая при этом стабильное качество при повторяющихся операциях. В условиях корпоративных конвейеров это даёт эффект масштабируемости и предсказуемости результата.

(2) Обширная память и эрудиция. Большие языковые модели (LLM) обучены на терабайтах данных, что обеспечивает им доступ к широкому спектру знаний — от технических регламентов до нормативных актов. По сути, ИИ выступает как «цифровой эрудит» с мгновенным доступом к информации. Для компаний это открыва-

ет возможности быстрого поиска знаний внутри корпоративных баз, что существенно сокращает временные затраты на обработку документации и консультирование персонала.

(3) Последовательность и стандартизация. ИИ превосходит человека в поддержании **единства стиля и формата**. Он способен автоматически применять заданные шаблоны и регламенты, что делает его эффективным в процессах, где требуется унификация: подготовка типовых отчётов, ответы службы поддержки, юридические формулировки. Это снижает вариативность человеческого фактора и повышает стабильность корпоративного коммуникационного стандарта.

(4) Эффективность при решении шаблонных задач. Модели машинного обучения особенно успешны там, где задача имеет алгоритмический характер и поддаётся формализации. Примеры включают перевод текстов, суммаризацию, классификацию и программирование. Инструменты автодополнения кода (такие как GitHub Copilot) демонстрируют ускорение работы разработчиков за счёт мгновенного предложения типовых конструкций и исправления ошибок — проявление сильной стороны ИИ в **распознавании и воспроизведении паттернов**.

Ограничения и уязвимости: когнитивные, культурные и операционные барьеры. Несмотря на впечатляющий прогресс, современные модели ИИ обладают рядом **структурных уязвимостей**, которые следует учитывать при их внедрении в управленческую и производственную практику.

(1) Ограниченность контекста и "туннельное зрение". Большинство моделей имеют фиксированный объём контекста, что ограничивает способность удерживать длинные цепочки зависимостей и анализировать большие массивы данных. В результате при работе с протяжёнными документами или сложными кейсами модели теряют часть релевантной информации. Проблема решается частично за счёт подключения внешних баз знаний (*retrieval-augmented generation*) и архитектур с долговременной памятью, но остаётся одним из ключевых технических вызовов.

(2) Неполное следование инструкциям. ИИ, особенно в сложных многошаговых сценариях, склонен **частично игнорировать или искажать** указания пользователя. Это может проявляться в нарушении формата, длины ответа или последовательности шагов. Хотя новые версии моделей демонстрируют улучшения, остаётся необходимость в постредактировании и проверке соблюдения требований. Для управленцев это означает необходимость внедрения **контрольных процедур верификации AI-результатов**.

(3) Усреднённость и ограниченная оригинальность. По своей природе ИИ воспроизводит усреднённые закономерности из обучающей выборки, что ведёт к **шаблонности и дефициту оригинальности**. В креативных задачах — маркетинге, брендинге, стратегическом позиционировании — модели нередко предлагают банальные решения, не обладающие новизной. Это не дефект конкретной реализации, а следствие самой статистической природы обучения: ИИ не создаёт новое знание, а переосмысливает известное. Человеческое вмешательство необходимо для добавления оригинального смысла и контекста.

(4) Культурные и языковые искажения. Большинство моделей обучены преимущественно на англоязычных данных, что создаёт **асимметрию культурной чувствительности**. В результате возможны ошибки интерпретации идиом, профессионального жаргона или локальных реалий. Это особенно заметно при работе с русскоязычным и многоязычным контентом: ИИ может выдавать устаревшие выражения или неадекватные формулировки. Эффективным решением становится **локализация моделей** — адаптация их обучающих данных под национальные и отраслевые особенности, а также обязательная финальная проверка носителем языка.

(5) Склонность к "галлюцинациям" и

псевдофактам. Одной из наиболее критичных проблем остаётся **генерация недостоверных данных**. Модели склонны «догадываться» в отсутствие информации, формируя правдоподобные, но ложные ответы. В корпоративном контексте такие ошибки могут привести к искажению отчётности, некорректным выводам или даже юридическим рискам. Поэтому все результаты, полученные от ИИ, подлежат **обязательной верификации и фактчекингу**. На данном этапе именно человек остаётся носителем ответственности за достоверность и корректность контента.

Управленческие выводы и компенсаторные механизмы. Понимание сильных и слабых сторон ИИ позволяет выстраивать **архитектуру взаимодействия "человек – машина"**, где достоинства алгоритмов дополняют человеческие компетенции. Так, высокая скорость и память ИИ используются для предварительной обработки данных, а экспертная проверка компенсирует риски ошибочного вывода. Стандартные задачи делегируются моделям, в то время как креативные и контекстно сложные решения остаются за специалистами.

На практике это реализуется через механизмы:

– **внешнего фактчекинга и ссылочной валидации** (для борьбы с "галлюцинациями");

– **декомпозиции задач** на простые шаги с промежуточной проверкой результатов;

– **многоуровневого редактирования и утверждения**, включающего человеческий контроль;

– **адаптации моделей** к локальным данным и языковым особенностям;

– **обучения сотрудников AI-грамотности**, формирующего культуру критического взаимодействия с ИИ.

В результате формируется новая организационная роль человека — **наставник и куратор искусственного интеллекта**, обеспечивающий надёжность, этичность и практическую ценность его работы.

Как выстроить управляемый ИИ. Если организация решила внедрить искусственный интеллект не точечно, а системно, возникает ключевой вопрос: **как превратить использование ИИ в управляемый поток, а не в хаотический эксперимент**? Решение здесь — в применении принципов классического управления качеством. Интеграция ИИ должна рассматриваться как полноценный проект со своими целями, критериями приёмки и механизмами контроля.

Первое — зафиксировать границы применения. Необходимо ясно опреде-



Рисунок 3. Иерархия взаимодействия человека и ИИ

**Источник*: составлено авторами

лить, где искусственный интеллект действительно полезен, а где его участие пока преждевременно. Рациональная стратегия — начинать с процессов с низким уровнем риска, где выигрыш очевиден и где результат можно легко проверить. Важно задокументировать эти области в виде внутренней политики использования AI: указать, кто отвечает за настройку моделей, какие типы задач разрешены, и кто контролирует качество. Такая «карта применимости» задаёт чёткие рамки и предотвращает случайное или неуместное использование технологий.

Второе — определить критерии качества. Для каждой задачи с участием AI следует сформулировать конкретные условия, при которых работа считается завершённой. Например, отчёт не принимается, пока все цифры не проверены, стиль не приведён к корпоративному стандарту, а документ не утверждён аналитиком. Для клиентского письма — пока менеджер не подтвердит, что факты достоверны и отсутствуют конфиденциальные сведения. Такой подход превращает абстрактное «вроде готово» в измеряемый чек-лист. Это дисциплинирует процесс, снижает риск ошибок и делает качество прогнозируемым [1].

Третье — определить "источники правды". ИИ нельзя оставлять без опоры на достоверные данные. Важно заранее решить, какие источники информации считаются авторитетными, и именно их использовать для обучения или контекстного снабжения модели. Если AI готовит финансовый отчёт — он должен работать с актуальной базой показателей; если отвечает клиентам — обращаться к внутренней справочной системе. В технологическом плане это реализуется через интеграцию модели с корпоративными базами знаний или передачу ей релевантных справочных документов. Цель — **снизить риск «галлюцинаций»** и добиться, чтобы ответы AI опирались на проверенные факты, а не на вероятностные догадки.

Четвёртое — описать процесс как регламент. Управляемый AI-поток строится по тому же принципу, что и любая система качества: **чёткая последовательность действий и распределение ролей**. Менеджер формирует задачу и исходные данные, ИИ создаёт первичный результат, сотрудник проверяет его по критериям DoD, при необходимости дорабатывает или уточняет запрос, а финальную версию утверждает ответственное лицо. Важно задокументировать этот процесс в виде стандартной операционной процедуры (SOP), указав используемые инструменты, шаблоны, форматы хранения документов и ответственных участников. Когда шаги прописаны, процесс становится прозрачным и воспроизводимым, а итоговое качество — стабильным.

Пятое — обучить и вовлечь сотрудников. Технология не работает без людей, которые её понимают. Сотрудники должны знать, **как эффективно взаимодействовать с ИИ**: формулировать запросы, интерпретировать ответы, проверять корректность результатов. Следует заранее объяснить, что ИИ — не конкурент, а партнёр, цель которого — освободить человека от рутины для более сложных и творческих задач. Внутри команд полезно выделять **AI-амбассадоров** — энтузиастов, которые делятся опытом, помогают коллегам и становятся носителями новой культуры работы с алгоритмами.

Шестое — анализировать и совершенствовать процесс. Любая система требует обратной связи. После запуска AI-потока важно регулярно собирать данные: сколько времени экономится, сколько правок требуется, какие ошибки повторяются. Эти метрики позволяют выявить слабые звенья и оптимизировать схему. Если AI систематически ошибается в конкретных типах задач, нужно уточнить инструкции, дополнить контекст или сузить область применения. Принцип **непрерывного улучшения (continuous improvement)** актуален и здесь: AI-процесс должен постоянно корректироваться по мере накопления организационного опыта.

В результате формируется **замкнутый управляемый цикл**: человек ставит задачу,

ИИ выполняет черновую работу, эксперт проверяет и улучшает результат, а аналитика процесса помогает совершенствовать взаимодействие. Такой подход превращает использование искусственного интеллекта из стихийного эксперимента в зрелую корпоративную практику, где технологии служат не самоцели, а инструменту повышения эффективности, управляемости и доверия.

Междисциплинарный взгляд: экономика, общество, кадры, стратегия, финансы, политика. Массовая интеграция технологий искусственного интеллекта (ИИ) в бизнес-практику и управление затрагивает сразу несколько сфер знания — экономику, социологию, управление персоналом, стратегический менеджмент, финансы и государственное регулирование. Взаимосвязь этих направлений определяет не только характер трансформации рынка труда, но и формирование новой институциональной среды цифровой экономики [2].

Экономика и производительность труда. С экономической точки зрения ИИ вводит в обращение новый фактор производства — **"цифровой труд"**, способный выполнять функции, ранее доступные исключительно человеку. Фактически начинается процесс **механизации интеллектуального труда**, при котором алгоритмы берут на себя стандартные когнитивные операции "белых воротничков". Это ведёт к росту производительности и снижению транзакционных издержек.

Современные модели искусственного интеллекта демонстрируют кратное превосходство по скорости и стоимости выполнения типовых задач. Однако вопрос о том, **замещает ли AI человеческий труд или дополняет его**, остаётся открытым. Эмпирические данные указывают на **комплементарный эффект**: человек, использующий ИИ, значительно продуктивнее, чем без него. Так, аналитик, применяющий генеративные модели, способен за рабочий день подготовить в несколько раз больше отчётов без потери качества.

В масштабах макроэкономики это приводит к **перераспределению занятости**: снижается потребность в рутинных исполнителях и растёт спрос на квалифицированных специалистов, умеющих взаимодействовать с ИИ. Страны и корпорации, быстрее освоившие эти технологии, получают **структурное конкурентное преимущество**, выражающееся в снижении себестоимости и ускорении производственных циклов. Поэтому уже сегодня государства рассматривают развитие AI как драйвер ВВП и национальной производительности.

Социология труда и изменение роли человека. С позиции социологии труда внедрение ИИ трансформирует саму природу занятости. Происходит **сдвиг роли человека** от исполнителя к контролёру, модератору и наставнику машин. Рутинные операции автоматизируются, освобождая место для творческих, коммуникативных и координационных функций [3].

Работник нового типа становится **оператором интеллектуальных систем**, совмещающим когнитивные и управленческие компетенции. Такая трансформация несёт как позитивные, так и адаптационные эффекты. С одной стороны, сокращается доля однообразной работы, повышается удовлетворённость трудом; с другой — требуется переосмысление профессиональной идентичности и развитие доверия к машинам без потери критичности.

Социальные исследования показывают, что при **грамотно выстроенной интеграции** сотрудники воспринимают ИИ как средство повышения эффективности, а не угрозу. Однако возникает риск **поляризации рынка труда**: усиливается спрос на высококвалифицированные и творческие профессии, тогда как простые исполнительские роли сокращаются. Это создаёт вызов для системы образования — необходимы программы переквалификации и развитие **цифровой грамотности** широких групп работников.

Управление персоналом и новые компетенции. В сфере управления челове-

ческими ресурсами складывается новая парадигма — **AI-грамотность персонала**. Работники всех уровней должны владеть базовыми навыками взаимодействия с ИИ-инструментами. Согласно международным оценкам, около 75% сотрудников уже используют AI в работе, зачастую неосознанно — например, через интеллектуальные функции офисных программ.

HR-службы пересматривают профили компетенций: для многих позиций владение AI-инструментами становится обязательным. Появляются **новые профессиональные роли** — prompt-инженеры, AI-аналитики, тренеры моделей. Одновременно развивается система **внутреннего обучения и переподготовки** (upskilling и reskilling), а корпоративные университеты формируют программы, посвящённые этичному и эффективному применению AI.

Для управленцев ключевая задача — **институционализировать AI как инструмент развития, а не угрозу занятости**. Компании внедряют мотивационные механизмы, где освоение AI-технологий становится фактором карьерного роста. Таким образом формируется новый тип сотрудника — **«суперработник» эпохи 2025+**, способный добиваться многократного прироста продуктивности через синергию "человек + ИИ".

Стратегический менеджмент и цепочка создания ценности. На уровне стратегического управления ИИ перестаёт быть просто технологией — он становится **системным фактором конкурентоспособности**. Каждая организация должна определить, каким образом AI может усилить её **ценностную цепочку**.

Во всех ключевых звеньях — от R&D до клиентского обслуживания — открываются новые точки роста: в разработке продуктов ИИ ускоряет проектирование и тестирование, в производстве оптимизирует контроль качества и логистику, в маркетинге обеспечивает персонализацию взаимодействия, а в обслуживании позволяет круглосуточно поддерживать клиентов.

Ключевая управленческая задача — выявить **уникальное преимущество компании** и интегрировать AI именно туда, где он усиливает сильные стороны. Например, в компаниях с коротким циклом вывода продукта ИИ внедряют в дизайн и тестирование, а в фирмах с акцентом на клиентский сервис — в аналитические и коммуникационные системы.

Как отмечают исследования McKinsey и BCG, наибольший эффект получают организации, которые не просто внедряют инструменты, а **реорганизуют бизнес-процессы под возможности AI**, создавая новые форматы принятия решений и ответственности. Игнорирование этой тенденции грозит стратегическим отставанием: опыт предыдущих технологических революций показывает, что адаптивные лидеры закрепляют доминирование, тогда как консерваторы теряют рынок.

Финансы: окупаемость и риск-менеджмент. Для финансового менеджмента интеграция AI — это вопрос **экономической рациональности**. С одной стороны, технологии обещают рост производительности и сокращение издержек; с другой — требуют значительных инвестиций в инфраструктуру, лицензии и обучение [5].

Поэтому CFO разрабатывают **финансовые модели возврата инвестиций (ROI)** и проводят пилотные проекты для проверки гипотез. Эффект оценивается не только через снижение затрат (например, уменьшение численности отдела поддержки при том же объёме обращений), но и через **рост доходов**, обусловленный ускорением вывода продуктов и улучшением качества решений.

При этом важно учитывать **новые риски** — от ошибок ИИ до регуляторных последствий при автоматизированном принятии решений. В отраслях с высокой чувствительностью (медицина, финансы) уже формируются механизмы внутреннего **AI-контроля и аудита**, направленные на снижение вероятности критических ошибок. Финансовые подразделения также следят за ростом операционных расходов на вычислительные мощности и облачные сервисы, внедряя системы лимитирования и мониторинга. Цель — чтобы экономия от

AI не была нивелирована стоимостью его эксплуатации.

Государственное регулирование и этика технологий. Массовое распространение ИИ вызывает необходимость формирования **нового нормативно-правового контура**. Государства стремятся установить рамки безопасного и этичного использования алгоритмов. Показателен пример **Европейского акта об искусственном интеллекте (AI Act)**, который задаёт классификацию рисков и требования к прозрачности моделей.

Для бизнеса это означает появление новой функции — **AI compliance**, включающей контроль за обработкой данных, разъяснение клиентам принципов автоматизированных решений, а также предотвращение дискриминационных последствий алгоритмов. Одновременно государство стимулирует инновации — предоставляет гранты, создаёт национальные платформы, поддерживает образовательные программы.

Компании, вовлечённые в AI-проекты, выстраивают **GR-стратегии двустороннего взаимодействия**: соблюдают требования регуляторов и одновременно участвуют в формировании правил через отраслевые ассоциации и экспертные советы [4]. Социальный аспект также выходит на первый план — правительство и бизнес совместно реализуют инициативы по **смягчению последствий автоматизации**, включая программы переподготовки и гарантии занятости.

Таким образом, **массовое внедрение искусственного интеллекта формирует комплексную трансформацию экономики, труда и управления**, требующую междисциплинарного подхода. Только те организации, которые рассматривают AI не как изолированный инструмент, а как элемент целостной социоэкономической системы, смогут добиться устойчивого эффекта, сочетая технологическую эффективность с социальной и этической ответственностью.

Индикаторы диагностики организационных разрывов при внедрении ИИ. Под *организационным разрывом* понимается устойчивое несоответствие между элементами и контурами системы управления (ценности, регламенты, цифровые решения, структура ролей, фактические практики), приводящее к снижению результативности и росту рисков. Для выявления таких разрывов при внедрении ИИ предлагается использовать систему индикаторов и интегральных показателей, позволяющих переходить от описания проблем к управленческим решениям. Базовый диагностический набор включает:

– **VAI** (индекс ценностной согласованности) — фиксирует расхождения между декларируемыми ценностями, регламентами и реальными управленческими решениями;

– **OCI** (индекс организационной согласованности) — оценивает согласованность структуры, процессов, цифровых решений и распределения ответственности в "человеко-ИИ" контуре;

– **ISI** (индекс технологической/санкционной устойчивости) — отражает устойчивость и контролируемость цифрового контура (зависимость от поставщиков, управляемость инфраструктуры, регламентированность);

– **IUI** (интегральный индекс управленческой интеграции) — применяется как сводный показатель выраженности разрывов и рассчитывается как взвешенная сумма частных индексов (например: IUI = 0,40·VAI + 0,35·OCI + 0,25·ISI) с интерпретацией по порогам ("высокая интеграция / средний уровень / зона критических разрывов").

На основе индексов формируется "карта разрывов", позволяющая различать по крайней мере четыре прикладных типа: **культурные** (ценности не поддерживаются практиками), **институциональные** (регламенты не соответствуют фактическим процессам), **технологические** (ИИ внедрён, но не встроен в управленческий контур), **трудовые/компетентностные** (нехватка навыков, ролей верификации и ответственности). Результаты диагностики используются для выбора корректиру-

ющих мер: донастройка AI governance, перераспределение ролей "носителя решения", стандартизация процедур "человек в контуре", корректировка цифровых каналов трансляции ценностей.

Заключение

Синергия человека и ИИ без потерь. Мы живём в эпоху, когда искусственный интеллект окончательно вышел за пределы лабораторий и стал полноправным участником деловой и управленческой среды. Его присутствие в офисах, корпоративных системах и залах совещаний знаменует собой новую фазу технологической эволюции — **переход от автоматизации к интеллектуализации труда**. Метафора "ИИ как новый сотрудник" точно отражает суть происходящего: перед нами высокопроизводительный, эрудированный и неустанный исполнитель, обладающий колоссальной памятью, но лишённый инициативы и интуиции. Управленческая задача XXI века — встроить этого «сотрудника» в корпоративные процессы так, чтобы использовать его сильные стороны и компенсировать слабости.

Проведённый анализ показал, что **массовое внедрение AI требует не точечных, а системных решений**. Чтобы "поставить ИИ на поток", организации должны перестроить бизнес-процессы, выстроить критерии качества, определить «источники правды», подготовить сотрудников и внедрить механизмы постоянного контроля и улучшения. Это не акт одномоментного внедрения, а **процесс организационного развития**, сопоставимый по масштабу с цифровой трансформацией начала 2010-х годов.

В практическом измерении ИИ доказал, что способен выполнять значительную часть офисных и аналитических задач на уровне, сопоставимом с квалифицированным специалистом. Однако его роль заключается не в замещении человека, а в **синергии "человек + алгоритм"**. Машина вносит масштаб, скорость и аналитическую строгость, а человек обеспечивает смысл, цель и этическое измерение решений. Именно такое сочетание создаёт основу для **новой модели производительности**, где рутинные операции делегируются ИИ, а человек сосредотачивается на стратегических и креативных функциях.

Таким образом, **интеллектуализация труда** не обесценивает человеческий потенциал, а, напротив, усиливает его. В "офисе с ИИ" человек становится архитектором процессов, куратором знаний и гарантом ответственности. В этом контексте искусственный интеллект следует рассматривать не как угрозу, а как инструмент управляемого роста и устойчивого развития.

Перспективы дальнейших исследований лежат в области **оценки экономического эффекта и управленческих моделей интеграции AI**, разработке методик измерения эффективности "человеко-машинных связок", а также в изучении социокультурных последствий новой технологической эпохи.

В завершение можно сказать, что **успех компании в эпоху искусственного интеллекта определяется не скоростью внедрения технологий, а зрелостью управленческого подхода к ним**. Те, кто сумеет направить потенциал ИИ в русло корпоративных целей, не разрушив баланс между эффективностью и человечностью, получат устойчивое конкурентное преимущество.

Список источников:

1. Brynjolfsson E., McAfee A. The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies. New York: W. W. Norton & Company, 2019. – 336 p.
2. Davenport T. H., Ronanki R. Artificial Intelligence for the Real World // Harvard Business Review. 2018. Vol. 96, No. 1. P. 108–116.
3. McKinsey & Company. The State of AI in 2024: Adoption, Impact, and Governance. McKinsey Global Institute Report. 2024.
4. West D. M. Turning Point: Policymaking in the Era of Artificial Intelligence. Washington, DC: Brookings Institution Press, 2023. – 274 p.
5. World Economic Forum. Future of Jobs Report 2023. Geneva: WEF, 2023. – 256 p.

References:

1. Brynjolfsson E., McAfee A. The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies. New York: W. W. Norton & Company, 2019. – 336 p.
2. Davenport T. H., Ronanki R. Artificial Intelligence for the Real World. Harvard Business Review. 2018. Vol. 96, No. 1. P. 108–116.
3. McKinsey & Company. The State of AI in 2024: Adoption, Impact, and Governance. McKinsey Global Institute Report. 2024.
4. West D. M. Turning Point: Policymaking in the Era of Artificial Intelligence. Washington, DC: Brookings Institution Press, 2023. – 274 p.
5. World Economic Forum. Future of Jobs Report 2023. Geneva: WEF, 2023. – 256 p.

Статья поступила в редакцию 13.01.2026; принята к публикации 15.02.2026

Content

Vladimir Vasilyevich Miloserdov, a full member of the Russian Municipal Academy, Academician of the Russian Academy of Sciences, is 95 years old!..... 2

Congratulations to the winners of the competition for the best scientific articleю..... 7

1. STATE AND MUNICIPAL ADMINISTRATION

The problem of establishing competence local self-government bodies: from the first edition of the Constitution of the Russian Federation to the Federal law dated 03.20.2025 no. 33-FZ 8
Yurkova S.N.

Who is hindered by the protection of lake Baikal? 17
Danilov-Danilyan V.I., Medovar Yu.A., Yushmanov I.O., Zotov V.B., Khmelchenko E.G.

Environmental protection in the city – methods 27
Zotov V.B., Yamchuk E. V., Kazakova E.A.

Features of environmental motivation of public managers 36
Kirnarskaya S.V., Dzhabrailova M.Ya., Anfimova A.Yu.

Особенности цифровой трансформации городских агломераций в России46
Torgashev R.E., Golovanov V.I.

Institutionalization of Phygital Sports in the System of State Youth Policy: Managerial Challenges and Sociological Diagnostics..... 55
Pushkareva N.N., Gurov G.A., Lapshenkov V.V.

Priorities for Staffing Municipal Authorities in the Context of Modern Challenges..... 69
Zapolnova L.A., Kartsev B.V., Polyakova M.V.

Managing the Development of Higher Education Institutions within the «Three Missions of the University» Concept 78
Asaul A.N., Bochkareva O.Yu., Drozdova I.V., Tokunova G.F.

Korean language as a tool of public diplomacy and a factor in deepening international cooperation in modern historical realities 91
Pluzhnik A.A., Khmelchenko E.G., Kolchin A.A.

Municipalities' Potential for Organizing Distribution Programs for Products with Expiring Shelf Life..... 101
Azoev G.L., Sumarokova E.V.

2. REGIONAL AND SECTORAL ECONOMICS

Comparative Analysis of the Development of the Russian Construction Industry: 1991–1995 vs. 2021–2024 111
Asaul A.N., Asaul M.A., Asaul I.N.

The impact of the development of the rostov region's aviation cluster on the socioeconomic transformation of modern Southern Russia..... 133
Tikhonov A.I., Polyakov M.B., Chuev S.V.

Strategic priorities and tools for diversification of the industrial complex of the Tula region 145
Ovcharov A.V., Babkina T.V.

Assessing how digital economic transformation influences the effectiveness of national industrial potential governance 156
Ketoeva N.L., Goncharova E.B., Nasonov E.M.

Analysis and assessment of the phenomenon of the investment and construction complex – a core component of the regional production and economic complex..... 165
Drozdova I.V., Platonov A.M., Tokunova G.F., Tretyakov V.A.

«Ручные методы» в региональном управлении: теоретический анализ, ограничения и альтернативные управленческие подходы 185
Рыбальченко И.В., Демин А.В.

3. MANAGEMENT

The crisis of the efficiency paradigm and the formation of strategic responsibility in Russian business 196
Nechaeva S.M., Cherkasova M.A., Cherkasov K.V.

Generational aspect of the study of behavior patterns among young people 206
Agibalova A.D., Geletiy A.N., Korosteleva T.V.

Continuous learning for entrepreneurs as an imperative for an AI-driven economy..... 214
Zaytseva A.S., Cherkasova M.A., Cherkasov K.V.

Prospects for Developing an Integrated Distribution Service for Independent Artists on Russian Streaming Platforms: The Case of Yandex.Music and VK Music)..... 223
T.N. Sakuleva, Minaev A.A.

Development of a methodology for assessing the competitiveness of an audiovisual product..... 231
Vorontsova Yu.V., Alman A.S., Baranova S.V., Gorodkova S.R.

Organizational culture of theme parks as a factor in sustainable development of territories: comparative characteristics (using the example of the parks «Window of the world» (Shenzhen, China) and «Zaryadye» (Moscow, Russia)..... 241
Melnichenko N.F., Zuev I.V.

Model of Value-Oriented Management of an Urban Organization: An Algorithm for Value Transmission via Digital Channels and Diagnostic Indicators of Organizational Gaps..... 253
Rybalchenko I.V., Mizikovsky I.E.

Информационно-аналитический журнал зарегистрирован в Роскомнадзоре. Свидетельство о регистрации СМИ:

ПИ № ФС77-50260 от «22» июня 2012 г.

УВАЖАЕМЫЕ АВТОРЫ!

Журнал «Муниципальная академия» включён в Перечень научных журналов, рекомендованных ВАК РФ для публикации материалов кандидатских и докторских диссертаций.

В издании публикуются официальные материалы союзов и ассоциаций местного самоуправления, результаты научных исследований и лучшая практика в области местного самоуправления и муниципального управления.

При написании и оформлении статей редакция журнала «Муниципальная академия» просит придерживаться правил, представленных на сайте. Электронная версия журнала и требования к публикациям размещены на официальном сайте журнала «Муниципальная Академия»: www.journal-rma.ru

По вопросам публикации статей следует обращаться в редакцию журнала по телефонам:
+79169988932
+74953777788 (доб. 1134)
или по электронной почте:
journal-rma@mail.ru

ООО «Муниципальная академия»
Адрес: 111024, г. Москва,
ул. Авиамоторная, д. 12, офис 814.
Тел.: +7 (915) 405-64-19
+7 (495) 229-03-87
E-mail: journal-rma@mail.ru
Сайт: www.journal-rma.ru

РЕДАКЦИОННЫЙ СОВЕТ

Зотов Владимир Борисович – к.т. н., д.э.н., профессор – председатель
Асаул Анатолий Николаевич – д.э.н., профессор
Беляев Александр Матвеевич – д.с.н., профессор
Бурак Петр Иосифович – д.э.н., профессор
Василевич Федор Иванович – академик РАН, д.в.н., профессор
Голованов Владимир Иванович – д.э.н., профессор
Данилов-Данильян Виктор Иванович – д.э.н., член-корреспондент РАН
Дёмин Александр Васильевич – д.э.н., профессор
Жуков Александр Петрович – к.э.н., доцент
Забелина Елена Павловна – к.ю.н., доцент
Кириллова Ариадна Николаевна – д.э.н., профессор
Колесников Владимир Иванович – академик РАН, д.т.н., профессор
Кочнев Сергей Васильевич – к.с.н., доцент
Кривопусков Виктор Владимирович – д.с.н., профессор
Лапушинская Галина Константиновна – д.э.н., профессор
Милькина Ирина Владимировна – к.э.н., доцент
Миронова Наталья Николаевна – д.э.н., профессор
Новичков Николай Владимирович – д.э.н., профессор
Омельченко Николай Алексеевич – д.и.н., профессор
Осипов Виктор Иванович – академик РАН, д.г.-м.н., профессор
Попов Александр Васильевич – д.с.н., профессор
Рой Олег Михайлович – д.с.н., профессор
Хмельченко Елена Геннадьевна – к.б.н., доцент
Черкасова Марина Александровна – д.ф.н., профессор
Чуев Сергей Владимирович – к.и.н., доцент
Шагинян Сергей Георгиевич – д.э.н., профессор
Юркова Светлана Николаевна – к.т.н., доцент

РЕДАКЦИОННАЯ КОЛЛЕГИЯ

Главный редактор
Зотов Владимир Борисович – к.т. н., д.э.н., профессор
Заместитель главного редактора
Асаул Анатолий Николаевич – д.э.н., профессор
Заместитель главного редактора
Голованов Владимир Иванович – д.э.н., профессор
Заместитель главного редактора
Рой Олег Михайлович – д.с.н., профессор
Заместитель главного редактора
Шагинян Сергей Георгиевич – д.э.н., профессор
Заместитель главного редактора
Хмельченко Елена Геннадьевна – к.б.н., доцент
Член редакционной коллегии
Колесников Игорь Владимирович – д. т. наук, профессор; член-корреспондент РАН
Член редакционной коллегии
Милькина Ирина Владимировна – к.э.н., доцент
Член редакционной коллегии
Поляков Михаил Борисович – к.э.н., доцент
Ученый секретарь Абу Хаджадж Маргарита Игоревна

Номер отпечатан в Новой книжной типографии: ООО «Триада»
новая-книжная-типография.рф
Подписан в печать 26.02.2026
Заказ № 05672
Тираж 500 экз.
Периодичность: 6 выпусков в год.

Ответственность за достоверность информации и наличие в материалах фактов, неподлежащих разглашению в открытой печати, лежит на авторах публикаций. Мнение редакции не всегда совпадает с мнением авторов. Перепечатка опубликованных материалов без письменного согласия редакции не допускается. Ссылка на журнал при перепечатке обязательна

Открыта подписка на научный информационно-аналитический журнал

Научный информационно-аналитический журнал

МУНИЦИПАЛЬНАЯ АКАДЕМИЯ

Журнал является официальным печатным органом Российской муниципальной академии.

В журнале публикуются официальные материалы союзов и ассоциаций местного самоуправления, результаты научных исследований и лучшая практика в области местного самоуправления и муниципального управления.

Периодичность: 4 выпуска в год (ISSN2304-831X). В 2015 году журнал «МУНИЦИПАЛЬНАЯ АКАДЕМИЯ» включён в перечень рецензируемых научных изданий, утвержденный приказом Министерства образования и науки Российской Федерации. В этой связи на страницах журнала кроме материалов о практике и теории местного самоуправления, государственного и территориального управления будут публиковаться научные изыскания в области экономики, используемые при защите диссертаций на соискание ученой степени кандидата наук и доктора наук.

Электронная версия журнала и требования к публикациям размещены на официальном сайте журнала «Муниципальная Академия»: www.journal-rma.ru.

По вопросам публикации статей следует обращаться в редакцию журнала по телефонам:

+79169988932

+74953777788 (доб. 1134)

или по электронной почте: journal-rma@mail.ru.

Подписку для физических лиц можно оформить на сайте Агентства подписки "Деловая пресса", https://delpress.ru/, подписной индекс: 20757DP.

Подписку для юридических лиц можно оформить на сайте Агентства «Урал-Пресс», http://www.ural-press.ru/, подписной индекс: 70500.

