



Официальный печатный орган Российской муниципальной академии

Содержание

Пост-релиз XXV Российский муниципальный форум..... 3

1. ГОСУДАРСТВЕННОЕ И МУНИЦИПАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

Время вспомнить и осмыслить 12
Широков А.Н.

Проблемы государственного управления технологиями в современных условиях их развития..... 24
Строев В.В., Тихонов А.И.

Анализ факторов, способствующих повышению доверия населения местной власти 31
Зотов В.Б.

Роль образовательно-просветительских инициатив в формировании ответственного отношения к семье и браку на примере курса "Архитектура отношений" 38
Пушкарева Н.Н., Гуров Г.А., Лапшенков В.В.

Федеральный проект как инструмент государственного управления для достижения национальных целей 51
Фирсова С.В., Фирсов Н.А., Черкасова М.А., Черкасов К. В.

Разработка проекта по содействию демографической интеграции граждан с ограниченными возможностями Новороссии для улучшения социально-экономического потенциала регионов 63
Голованов В.И., Торгашев Р.Е.

Формирование патриотизма молодежи на примерах кадетских корпусов 72
Зотов В.Б.

Цифровизация как инструмент стратегического управления территориями (на примере Московской области) 80
Хмельченко Е.Г., Колчин А.А., Губанов Р.В.

Институциональная среда развития туризма в муниципальных образованиях РФ 88
Рогач О.В., Фролова Е.В.

Событийный маркетинг как инструмент развития территорий 97
Хмельченко Е.Г., Смирнов Н. А., Мазитов К.Р.

Совершенствование мероприятий по сокращению возможностей психологических мошеннических манипуляций населения муниципальных образований 103
Карцев Б.В., Малыгина М.Д.

Государственное и муниципальное управление как научно-исследовательская программа (по материалам исследований И. Лакатоса) 112
Нуриев Б.Д., Лапшенков В.В., Поляков М.Б.

2. РЕГИОНАЛЬНАЯ И ОТРАСЛЕВАЯ ЭКОНОМИКА

Москва как модель устойчивого развития современного мегаполиса 121
Кротенко Т.Ю.

ESG-трансформация инвестиционно-строительного комплекса и её влияние на устойчивое развитие региона 133
Асаул А. Н., Асаул М. А.

Парламентский контроль в системе регионального управления Республики Башкортостан: современное состояние и пути совершенствования 142
Чуев С.В., Ларин А.М.

Продвижение гастротуризма в городах Республики Башкортостан 151
Алешникова В.И., Веремко Д.В.

Развитие цифровых бизнес-экосистем: перспективы и риски 159
Михайлова Л.А., Чудотворова Е.Р

Кредитный скоринг на основе цифрового следа: современные подходы и перспективы применения 169
Крылова Е.Б., Пивнева С.В., Хорбенко Г.В., Половинкина М.В.

Оценка стоимости интеллектуальной собственности (патенты, ПО, базы данных, товарные знаки) в IT-сделках: методы и практические аспекты 176
Гимальдинов Б.А., Анфимова А.Ю.

Ценностно-ориентированная корпоративная культура как инструмент реализации ESG(R)-подхода и повышения регуляторной адаптивности организаций 185
Пастухов А.И., Рыбальченко И.В.

3. МЕНЕДЖМЕНТ

Значение искусственного интеллекта в обеспечении устойчивого развития экосистем в рамках концепции суверенной социальной экологии 200
Голованов В.И.

HR-бренд как стратегический инструмент привлечения молодых специалистов 212
Митрофанова Е.А., Коновалова В.Г., Митрофанова А.Е.

Ключевые подходы к совершенствованию системы управления организацией в современных условиях 233
Аракелян А.М., Воронцова Ю.В., Панфилова Е.Е.

«Цифровая солидарность в условиях гибридной реальности: социологический анализ практик взаимопомощи в локализованных сообществах мессенджера (на примере Telegram-чатов многоквартирных домов)» 244
Сакульева Т.Н., Минаев А.А.

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.

Муниципальная Академия

Бесплатный научный журнал

journal-rna.ru

Рецензируется ВАК

Включен в "БЕЛЫЙ СПИСОК"

Уважаемые коллеги!

31 октября отмечается **Всемирный день городов**. У каждого города есть свой день, поэтому этот праздник больше относится к научному сообществу, экспертам, НКО, политикам, градозащитникам и др. Он направлен на изучение мировых тенденций и поиск лучших моделей для повышения качества жизни в городах. Для этого проводятся исследования, научные конференции, круглые столы и др. А также реализуются программы, такие как «Лучшие муниципальные практики», «Умный город», «Лучший брендинг города» и др.

Поздравляю с международным днем городов и желаю, чтобы каждый город стал для его жителей источником вдохновения, гордости и безграничных возможностей. Вместе мы это сделаем.

Главный редактор
к.т.н., д.э.н., профессор
Владимир Зотов





Пост-релиз XXV Российский муниципальный Форум

**Юбилейный XXV Российский муниципальный форум
прошел в Анапе (пос. Витязево) с 22 по 26 сентября 2025 г.**

Форум проходил при поддержке Комитета Государственной Думы по региональной политике и местному самоуправлению.

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

Организаторы Форума: Корпоративный университет развития образования, Государственный университет управления, Российская муниципальная академия, Московский экономический институт, ООО «Правда-ТУР», Администрация и Совет города-курорта Анапы.

В 2025 году основная тема Форума: «Местное самоуправление и муниципальное управление: созидание и развитие в новых законодательных условиях».

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





**ДЕВИЗ ФОРУМА 2025: ЭФФЕКТИВНОСТЬ ВЛАСТИ — ПРОЦВЕТАНИЕ
ТЕРРИТОРИИ: НАЙДЕМ ПУТИ ПРИМЕНЕНИЯ НОВОГО ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВА
ДЛЯ УСПЕШНОГО РАЗВИТИЯ МЕСТНОГО САМОУПРАВЛЕНИЯ И
МУНИЦИПАЛЬНЫХ ОБРАЗОВАНИЙ!**

Участники Форума 2025. Более 140 участников из 36 субъектов Российской Федерации 8 федеральных округов Российской Федерации, в том числе из 10 республик, 5 краев, 19 областей и 2 городов федерального значения (республики: Алтай, Башкортостан, Бурятия, Карачаево-Черкесская, Крым, Марий Эл, Саха (Якутия), Тыва, Удмуртская Республика и Донецкая Народная Республика, Алтайский край, Краснодарский край, Пермский край, Приморский край, Хабаровский край, Амурская область, Астраханская область, Владимирская область, Воронежская область, Ивановская область, Курская область, Ленинградская область, Липецкая область, Московская область, Мурманская область, Нижегородская область, Новосибирская область, Оренбургская область, Ростовская область, Рязанская область, Свердловская область, Тамбовская область, Тюменская область, Челябинская область, город Москва, город Севастополь).

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

Участников Форума приветствовали:



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



Дзюба Денис Владимирович, начальник управления внутренней политики администрации муниципального образования город-курорт Анапа.

В формате on-line участников форума приветствовали:

Тимченко Вячеслав Степанович, председатель Комитета Совета Федерации по Регламенту и организации парламентской деятельности;

Максимов Андрей Николаевич, генеральный директор Союза российских городов, председатель комиссии по территориальному развитию, городской среде и инфраструктуре Общественной палаты Российской Федерации.

Также председатель оргкомитета Российского муниципального форума Юркова Светлана Николаевна зачитала поздравления участникам форума от:

Бурлачко Юрия Александровича, председателя Законодательного Собрания Краснодарского края;

Диденко Алексея Николаевича, председателя Комитета Государственной Думы по региональной политике и местному самоуправлению;

Бибенина Сергея Михайловича, председателя Законодательного Собрания Ленинградской области;

Зотова Владимира Борисовича, советника мэра Москвы, профессора Государственного университета управления, главного редактора научного информационно-аналитического журнала «Муниципальная Академия».



С докладом «Новый закон «Об общих принципах организации местного самоуправления в единой системе публичной власти»: проблемы и возможности реализации» на пленарном заседании выступили **Широков Александр Николаевич**, научный руководитель Российского муниципального форума, действительный государственный советник Российской Федерации 3-го класса, академик Российской муниципальной академии и **Юркова Светлана Николаевна**, председатель оргкомитета Российского муниципального форума.

В развитие тематики пленарного заседания были предусмотрены обсуждения и дискуссии в соответствующих сессиях:

1. Модели территориальной организации и структур органов местного самоуправления в субъектах Российской Федерации;
2. Компетенции муниципальных образований в новом законодательстве: подходы субъектов Российской Федерации.

В работе первого дня Форума приняли участие:

- **Корнеев Андрей Алексеевич**, статс-секретарь - заместитель министра просвещения Российской Федерации (Государственная политика в области развития муниципальных учреждений образования в связи с принятием Федерального закона от 20.03.2025 № 33-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в единой системе публичной власти»);

- **Поличка Нина Петровна**, научный руководитель Дальневосточного центра местного самоуправления, д-р пед. наук, канд. физ.-мат. наук (Новые полномочия органов местного самоуправления: методология реализации);

- **Дугарова Альбина Аюшеевна**, заведующий кафедрой экономической теории, государственного и муниципального управления, канд.полит.наук, доцент Бурятского государственного университета имени Доржи Банзарова (Местное самоуправление Республики Бурятия: между вызовами пространства и запросами времени).

В рамках второго дня работы Форума, посвященного дню науки и практики в области публичного управления (опыт и реализация), прошли две тематические секции, на которых участники обсудили конкретные вопросы, касающиеся местного самоуправления, в том числе:

Секция 1. Муниципальные образования: от идеи до реализации

Секция прошла при организации и поддержке НП «Национальная Гильдия Профессиональных Консультантов» (НГПК). Ведущий секции **Сафаров Сурен Мантуниевич**, генеральный директор НГПК.

В рамках данной секции свои выступления представили:

- **Красникова Татьяна Сергеевна**, исполнительный директор ООО «Научные разработки» (Малые города и сельские опорные населенные пункты: развитие в условиях демографического «сжатия»);

- **Харченко Константин Владимирович**, доцент кафедры ГМУ Финансового университета при Правительстве Российской Федерации, доцент ВШГАдм МГУ имени М.В. Ломоносова, консультант НГПК (Малые города как опора демографической и семейной политики);

- **Марача Вячеслав Геннадиевич**, вице-президент НП «Национальная Гильдия Профессиональных Консультантов», ведущий научный сотрудник РАНХиГС при Президенте Российской Федерации, доцент Финансового университета при Правительстве Российской Федерации (Стратегическое управление развитием малых городов: от «устойчивого развития» – к «антикризисной шокоустойчивости» и «долгосрочной жизнеспособности»);

- **Скокова Наталья Александровна**, начальник отдела стратегии территориального развития Министерства экономики Краснодарского края (Опыт стратегического планирования на муниципальном уровне: практика Краснодарского края);

- **Голованова Анна Олеговна**, начальник отдела стратегического планирования и территориального развития Министерства экономического развития Липецкой области (Мастер-план исторического поселения как механизм его стратегического развития (на примере г. Ельца Липецкой области)).

Секция 2. Формирование и реализация компетенции муниципальных образований в нормативных правовых новеллах: образование, культура, физическая культура и спорт, ЖКХ и благоустройство, социальная поддержка, ТОС и др.

В данной секции были представлены следующие выступления:

- **Ширяева Юлия Сергеевна**, декан факультета управления Нижегородского института управления – филиала Российской академии народного хозяйства и государственной службы (К вопросу о самостоятельности местного самоуправления);

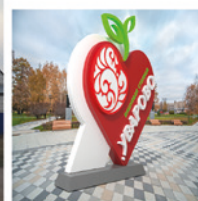
- **Денисов Владислав Владимирович**, глава города Уварово Тамбовской области (Эффективное использование выморочного имущества в городе Уварово Тамбовской области);

- **Галиуллин Марат Мударисович**, исполнительный директор ассоциации «Совет муниципальных образований Республики Башкортостан» (Территориальное общественное самоуправление как форма участия населения в осуществлении местного самоуправления).



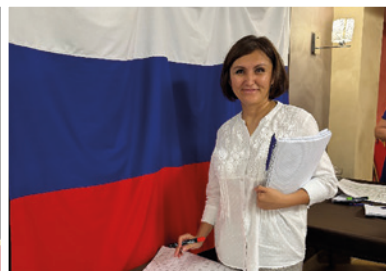
Очень эмоциональным и интересным оказалось выступление «Делаем города красивыми» **Серегина Павла Николаевича** – директора ООО «Арт-Мастер». Были представлены различные варианты въездных стелл в города и отмечена их роль в формировании имиджа территории.

ВЪЕЗДНАЯ СТЕЛА-ВАШЕ ПЕРВОЕ ВПЕЧАТЛЕНИЕ



Состоялся информационно-деятельностный семинар **«Резервы развития территорий муниципальных образований»** (при организации и непосредственном участии АНО «Центр поддержки проектов по формированию социальной активности «Развитие»).

Ведущие: Чечулина Татьяна Евгеньевна, президент и Сибатров Юрий Алексеевич, вице-президент Центра поддержки проектов по формированию социальной активности «Развитие»).



Третий день Форума был традиционно посвящен вопросам профессиональной подготовки кадров для органов публичной власти и управления.

Состоялся круглый стол «**Профессиональные кадры - залог успеха в деле управления муниципальными образованиями**».



С докладом «Профессионализм и компетентность муниципальных служащих в современных условиях» выступил **Вахнин Леонид Евгеньевич** – заместитель директора Департамента реализации специального инфраструктурного проекта Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации.

Также с сообщениями выступили:

- **Ширяева Юлия Сергеевна** – декан факультета управления Нижегородского института управления – филиала Российской академии народного хозяйства и государственной службы; **Оранова Мария Валерьевна** – доцент кафедры менеджмента и государственного управления Национального исследовательского Нижегородского государственного университета им. Н.И. Лобачевского (Подходы к формированию модели компетенций муниципальных служащих);

- **Милькина Ирина Владимировна** – доцент кафедры государственного и муниципального управления, начальник проектно-учебной лаборатории городского развития Государственного университета управления (От студенческих проектов к успешной профессиональной траектории);

- **Дугарова Альбина Аюшеевна** - заведующий кафедрой экономической теории, государственного и муниципального управления, канд.полит.наук, доцент Бурятского государственного университета имени Доржи Банзарова (Университет как драйвер муниципальных побед: кейс Бурятского государственного университета).

В завершении были подведены итоги, и награждены победители XIII-го Российского конкурса выпускных квалификационных работ в области государственного и муниципального управления и XXV-го Российского конкурса образовательных программ и методического обеспечения подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров для муниципального управления.

Итоги XXV-го Российского конкурса образовательных программ и методического обеспечения подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров для муниципального управления подвел **Широков Александр Николаевич**, научный руководитель Российского муниципального форума, действительный государственный советник Российской Федерации 3-го класса, академик Российской муниципальной академии.



Милькина Ирина Владимировна – доцент кафедры государственного и муниципального управления, начальник проектно-учебной лаборатории городского развития Государственного университета управления рассказала об итогах XIII Российского конкурса выпускных квалификационных работ в области государственного и муниципального управления.



Предложения участников Форума, после обобщения редакционной группой, войдут в Резолюцию Форума, которая будет направлена в адрес Президента Российской Федерации, Правительства Российской Федерации, руководителей субъектов Российской Федерации, ассоциаций, образовательных, научных, консалтинговых и др. заинтересованных организаций.

Фотографии участников и презентации выступающих представлены на Яндекс диске <https://disk.yandex.ru/d/peEY7Br7iKnbgg>



Справка: Российский муниципальный форум был учрежден в 2001 году по инициативе Федерального государственного научного учреждения «Российский научный центр государственного и муниципального управления» и Межрегиональной общественной организации «Академия менеджмента и рынка» при поддержке Министерства по делам федерации, национальной и миграционной политики Российской Федерации.

Четверть века истории Форума – не просто цифра, а история непрерывного диалога, поиска решений и становления целой профессиональной экосистемы.

За годы работы Форума сложилось содружество профессионалов в области местного самоуправления и муниципального управления, наработан большой практический опыт полезного обмена информацией. Родившаяся четверть века назад идея объединения специалистов-профессионалов, заинтересованных неравнодушных к своему делу людей, принесла свои результаты. Форум характеризуют интересная программа, высокая профессиональная планка, насыщенность информацией, заинтересованность участников, позитивная атмосфера.

Форум не просто ежегодное событие, это живой организм, который растет и меняется вместе со страной, помогая ей строить эффективную и близкую к людям власть.

Историю Форума и более подробные материалы предыдущих лет можно найти на сайте компании «Правда Тур» в разделе Российский муниципальный форум <https://pravda-tour.ru/katalog/rossiyskiy-munitsipalnyy-forum/>

Председатель Оргкомитета Форума

Юркова Светлана Николаевна

+7 916 600 85 37



УДК 352(09)
DOI: 10.52176/2304831X_2025_05_12
EDN: <https://elibrary.ru/ajpobc>

Время вспомнить и осмыслить

Time to remember and reflect



Александр Николаевич Широков

Действительный государственный советник Российской Федерации 3-го класса, кандидат политических наук, академик Российской муниципальной академии, научный руководитель Российского муниципального форума, SPIN-код: 3368-4835, AuthorID: 702826. Россия, Москва

Alexander N. Shirokov

Actual State Counselor of the Russian Federation, 3rd Class, Candidate of Political Sciences, Academician of the Russian Municipal Academy, Academic Director of the Russian Municipal Forum, SPIN code: 3368-4835, Author ID: 702826. Russia, Moscow

Аннотация.

В статье, приуроченной к 30-летию принятия первого федерального закона о местном самоуправлении в современной России и 25-летию Российского муниципального форума, проводится историко-политологический анализ становления и эволюции российской модели местного самоуправления.

Основное внимание уделяется сравнительному анализу концептуальных основ, целей и практических последствий каждого из этапов реформы. Подчеркивается противоречие между изначально заложенными в закон 1995 года принципами свободы выбора моделей МСУ с учетом местных особенностей и последующей тенденцией к унификации и усилению контроля со стороны органов государственной власти субъектов РФ.

В статье дается оценка нового Федерального закона «Об общих принципах организации местного самоуправления в единой системе публичной власти».

Ключевые слова.

История местного самоуправления, местное самоуправление, муниципальная реформа, публичная власть, российский муниципальный форум, компетенция муниципальных образований.

Введение

В августе текущего года исполняется тридцать лет со дня принятия первого в современной России Федерального закона «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» [3], в сентябре планируется проведение двадцать пятого Российского муниципального форума. И в этом же году принят новый Федеральный закон «Об общих принципах организации местного самоуправления в единой системе публичной власти» [4], третий по счету за время становления и развития российской модели местного самоуправления и, соответственно, продолжающейся муниципальной реформы. По историческим меркам сроки небольшие, а по количеству и значимости событий период в истории отечественного местного самоуправления весьма значимый. И это достаточный повод, чтобы вспомнить и осмыслить основные из прошедших событий и дать им хотя бы предварительную краткую оценку.

Для разработки и последующей реализации первого после принятия Конституции Российской Федерации [1] профильного федерального закона в составе Миннаца

Abstract.

This article, timed to coincide with the 30th anniversary of the adoption of the first federal law on local self-government in modern Russia and the 25th anniversary of the Russian Municipal Forum, provides a historical and political analysis of the formation and evolution of the Russian model of local self-government.

The focus is on a comparative analysis of the conceptual foundations, goals, and practical consequences of each stage of the reform. It highlights the contradiction between the principles of freedom to choose local self-government models, taking into account local specifics, initially enshrined in the 1995 law, and the subsequent trend toward unification and increased control by state authorities of the constituent entities of the Russian Federation.

The article assesses the new Federal Law "On General Principles of Local Self-Government Organization in a Unified System of Public Authority."

Keywords.

History of local self-government, local self-government, municipal reform, public authority, Russian Municipal Forum, competence of municipalities.

России был образован Департамент по проблемам местного самоуправления. Важно отметить, что кадровый состав этого Департамента формировался при непосредственном и активном участии существовавших на то время объединений органов местного самоуправления, таких как Союз российских городов, Союз малых городов России, Российский союз местного самоуправления и ряда других.

В результате все ключевые и не только должности были заняты людьми, имевшими опыт работы на руководящих должностях в органах местного самоуправления, а также проявившими себя в деятельности названных объединений. Это важно, потому что проект закона готовился «как для себя», исходя из личного положительного и негативного опыта, а не из отвлеченных от реальной практики представлений. Но это вовсе не означает, что в основу проекта был положен только личный опыт определенной группы людей. Все они обладали и знаниями истории и теории местного самоуправления, и знаниями российской и зарубежной практики. Могу это утверждать как участник разработки законопроекта. Более того, и в подготовительный период, и

в период окончательной «доводки» проекта к обсуждению широко привлекались практики, специалисты, эксперты, представители общественности. Зачем об этом нужно говорить? Затем, чтобы было понятно очень серьезное и заинтересованное отношение и к проекту, и к будущему самого российского института местного самоуправления.

Названный законопроект не был единственным. Наряду с ним депутатами профильного Комитета Государственной Думы Федерального Собрания Российской Федерации был разработан альтернативный законопроект, а отдельными группами депутатов и еще несколько. В итоге основная борьба при прохождении и принятии будущего закона развернулась между так называемыми «президентским» (подготовленным в Миннаце России по поручению Президента Российской Федерации) и «депутатским» законопроектами. Без описания всех политических перипетий, скажем, что был принят «президентский» проект. В чем их самое важное, можно сказать, концептуальное отличие? В том, что «депутатский» законопроект предполагал выстраивание единой модели местного самоуправления для всей России практически без учета географических, климатических, социально-экономических, национальных, исторических и других особенностей каждого субъекта Российской Федерации и муниципального образования и сохранение определенной административной «вертикали». «Президентский» же законопроект предоставлял самые широкие возможности для выбора конкретной модели местного самоуправления с учетом региональных и местных особенностей и традиций как органам государственной власти субъектов Российской Федерации, так и органам местного самоуправления и населению муниципальных образований.

Теоретическую основу «президентского» законопроекта составили дуалистическая общинно-государственная теория, предполагающая значительную самостоятельность населения и органов местного самоуправления в решении местных задач (вопросов местного значения) и, в то

же время, возможность исполнения ими отдельных государственных полномочий по поручению и под контролем государства, а также принципы местного самоуправления, сформулированные российским и советским исследователем профессором Л.А. Велиховым еще в 20-х годах прошлого века, коротко излагаемые как «подзаконность» местного самоуправления, наличие избираемых населением органов, наличие собственной компетенции, наличие собственных ресурсов. Кстати, это и к вопросу о том, было ли намерение «подогнать» российское законодательство под Европейскую Хартию местного самоуправления [2] и «попасть под диктат» Совета Европы. Мы просто показали, что российская общественная и научная мысль во многом опережала европейскую, и вступили в Совет Европы с собственным законодательством. В общем, как мы вступили в Совет Европы, так и «выступили» из него без всяких последствий для российского местного самоуправления.

Что из этого получилось, скажем несколько позже, а здесь отметим, что вторая задача профильного Департамента – реализация принятого Федерального закона – оказалась, как и можно было предполагать, значительно более сложной, что естественно, так как на фоне еще не полностью сложившихся и устоявшихся институтов государственной власти, не до конца выстроенных федеративных отношений нужно было отстроить муниципальный уровень публичной власти на новых по отношению к советскому периоду принципах. И эта задача решалась на системной основе.

Правовой базой деятельности по реформированию местного уровня власти послужили разработанные и принятые Основные положения государственной политики в области развития местного самоуправления и Федеральная целевая программа государственной поддержки развития муниципальных образований и создания условий для реализации конституционных полномочий местного самоуправления. Следуя положениям этих документов, были созданы институты научно-методической, информационной и кадровой поддержки местного самоуп-

правления, в частности такие федеральные государственные учреждения как: Российский научный центр муниципального управления (впоследствии – государственного и муниципального управления), Центр муниципальной информации, Издательство «Муниципальная власть», – а, кроме того, объединение образовательных организаций, осуществляющих подготовку, профессиональную переподготовку и повышение квалификации специалистов по направлению «Государственное и муниципальное управление». Во всех федеральных органах исполнительной власти были созданы или наделены соответствующей компетенцией существующие структурные подразделения, ответственные за отдельные направления реформы и развития местного самоуправления. Вся деятельность координировалась Управлением местного самоуправления Президента Российской Федерации и соответствующим отделом Аппарата Правительства Российской Федерации. Был образован и Совет по развитию местного самоуправления при Президенте Российской Федерации. Все это работало, издавалась методическая литература, проводились выездные совещания, семинары и консультации, распространялась информация о лучших практиках, не говоря уже о том, что продолжали активную деятельность общероссийские и региональные объединения муниципальных образований и общественные организации по поддержке развития местного самоуправления. Снова вопрос: для чего так подробно об этом? Для того, чтобы еще раз подчеркнуть, какое важное значение придавалось становлению и развитию местного самоуправления, и какие ресурсы и усилия были задействованы в решении этой задачи.

Для объективной оценки процессов реформирования и развития местного самоуправления Госкомстату (впоследствии – Росстату) был поручен сбор соответствующих сведений, которые можно представить в численном виде. Но таких формальных сведений было явно недостаточно, они мало что говорили о глубинной сути происходящего. Необходимо было найти иную форму, и такая форма была предложена

Министерством – общероссийская площадка, объединяющая представителей органов государственной власти и органов местного самоуправления, ученых, экспертов, специалистов, преподавателей профильных образовательных учреждений, средства массовой информации, освещающие деятельность органов местного самоуправления и ход реформы – Российский муниципальный форум, проводящийся в очной форме ежегодно, а в остальное время посредством обмена информацией через специально созданный Интернет-портал. Менялись наименования и структура Министерства, менялись его руководители, но оставался профильный Департамент и созданные учреждения для поддержки реформы. В определенный момент Министерство и, соответственно, Департамент были упразднены, их функции были перераспределены между отраслевыми министерствами, а названные выше государственные учреждения перешли в ведение Минэкономразвития России. Наступило время, когда и учреждения были ликвидированы, но Российский муниципальный форум как свободная площадка для взаимодействия всех заинтересованных в развитии местного самоуправления сторон осталась и продолжает существовать вот уже двадцать пять лет на принципах неформального добровольного профессионального общения. Смысл ее функционирования состоит в независимом анализе ситуации, выявлении проблем, выработке предложений по их решению, обобщении и распространении передового опыта. Может быть, все это уже и закончилось бы, если бы ситуация с развитием местного самоуправления развивалась поступательно, но, если исходить из непрерывного и бессистемного внесения существенных изменений и дополнений в действующее законодательство и, как было сказано выше, принятия уже третьей концептуальной версии базового закона, муниципальному сообществу, понимаемому в широком смысле слова, есть над чем работать, и стимул для его работы не исчез.

Вернемся к реализации первого из законов. При подведении промежуточных

итогах проявилась следующая картина. По территориальной организации местного самоуправления субъекты Российской Федерации разделились на три примерно равновеликие группы: одни из них сохранили прежнюю двухуровневую территориальную структуру муниципальных образований, другие перешли на один «поселенческий уровень», третьи также выбрали один уровень, но уровень районный, где в бывших поселениях создавались только территориальные органы администраций районов. Причем все это было сделано, как показал анализ, не в результате учета региональных и местных особенностей и традиций, а по воле органов государственной власти субъектов Российской Федерации, прежде всего, конечно, глав субъектов Российской Федерации. Если в первой группе ранее существовавшая территориальная организация сохранялась в большей мере по инерции, то в двух других просматривалась явная цель – обеспечить зависимость и так называемую «управляемость», только способы достижения этой цели были разными. Один способ – оставить исключительно самые малые муниципальные образования, практически не имеющие ресурсов и потому объективно полностью зависящие от воли и отношения к органам и должностным лицам местного самоуправления органов и должностных лиц государственной власти субъектов Российской Федерации. Другой способ – организовать местное самоуправление в районах и крупных городах, которых не более нескольких десятков, поставив их глав под непосредственный постоянный контроль со стороны органов и должностных лиц государственной власти субъектов Российской Федерации.

Принцип определения структур органов местного самоуправления с учетом региональных и местных особенностей и традиций, на первый взгляд, реализовался в достаточной мере. Действительно, во многих муниципальных образованиях к этому вопросу отнеслись со всей серьезностью и провели необходимую подготовительную работу. Но при более внимательном рассмотрении оказалось, что и здесь предоставленной свободой выбора

в большей мере воспользовались органы государственной власти субъектов Российской Федерации, а не органы местного самоуправления и население. В значительном количестве случаев структура органов местного самоуправления была фактически «продиктована» органами государственной власти, иногда при некоторых различиях в этой структуре для разных видов муниципальных образований.

С компетенцией муниципальных образований все обстояло еще сложнее ввиду значительных неопределенностей в формулировках вопросов местного значения. Если по вопросам территориальной организации местного самоуправления и определения структур органов местного самоуправления закон содержал достаточно понятные нормы, а субъектам Российской Федерации приходилось искать более или менее законные по видимости способы «обхода» этих норм, то в части трактовки вопросов местного значения особенной трудности не было. Дело в том, что нет ни одной сферы деятельности органов местного самоуправления, в которой всей полнотой компетенции обладают именно эти органы. Во всех этих сферах отдельные вопросы относятся и к ведению федеральных органов власти, и к ведению органов государственной власти субъектов Российской Федерации. Поэтому в идеальном варианте четкое разграничение компетенции между всеми уровнями публичной власти должно быть осуществлено в отраслевом законодательстве, а на тот момент отраслевое законодательство было, мягко говоря, далеко от совершенства. И органы государственной власти субъектов Российской Федерации широко этим пользовались. Но есть и вторая часть компетенции муниципальных образований – отдельные государственные полномочия, которые могут быть переданы для исполнения органам местного самоуправления. И, соответственно, появляется возможность «нагрузить» органы местного самоуправления такими полномочиями, не предоставив для их исполнения достаточные ресурсы. Вопрос здесь в определении достаточности таких ресурсов. Несмотря на все усилия по созданию методики

для расчета требуемых ресурсов, и до настоящего времени корректная методика, как представляется, не существует.

У экономической основы местного самоуправления также две составляющие. Первая из них – имущественная. При всех существовавших разногласиях в части разграничения имущества между уровнями публичной власти, процесс все-таки шел по установленному принципу: объекты имущества под решаемые данным уровнем задачи, т.е. в соответствии с компетенцией. Разве что, органы местного самоуправления пытались оставить в муниципальной собственности имущество коммерческого назначения, обосновывая это тем, что иначе они лишаются так необходимых им дополнительных поступлений в бюджеты. Но в то время был ясно высказанный и последовательно осуществляемый курс на формирование рыночной экономики, в которой органы власти прямо участвовать не должны. А вторая составляющая, она же и самая «болезненная» – местные финансы. И проблема здесь не в отношении государства к местному самоуправлению, а в общем состоянии публичных финансов и огромной диспропорции в уровне социально-экономического развития субъектов Российской Федерации, тем более муниципальных образований. Так называемое «справедливое» распределение средств всей бюджетной системы между уровнями публичной власти не было достигнуто тогда и пока еще недостижимо. К законодательству о принципах организации местного самоуправления эта проблема отношения не имеет. Дело здесь в концепции налогового и бюджетного законодательства; она периодически уточняется, меняется, совершенствуется, но до желательного состояния, как кажется, еще не очень близко. Поэтому усилия по укреплению финансовой основы местного самоуправления были направлены тогда и должны быть направлены сейчас на такие достижимые цели, как закрепление за местными бюджетами источников доходов на постоянной или, хотя бы, долговременной основе и создание стимулов для развития органами местного самоуправления имеющихся и потенциальных источников доходов.

На основе анализа промежуточных итогов реализации базового закона был разработан и осуществлялся ряд мер, направленных на решение выявленных проблем. Для устранения очевидных нарушений закона в деятельности органов государственной власти субъектов Российской Федерации в отношении местного самоуправления работа проводилась в двух направлениях. Во-первых, использовались согласительные процедуры, для чего, в частности, проводились совещания с участием представителей федеральных органов исполнительной власти, органов государственной власти субъектов Российской Федерации и органов местного самоуправления. В ряде случаев удавалось прийти к согласию и вернуть ситуацию в законное русло, но это получалось не всегда. Поэтому, во-вторых, включались работу органы прокуратуры и судебные органы вплоть до Конституционного Суда Российской Федерации. Для более эффективной работы органов государственного контроля и надзора проводились и обучающие мероприятия, так как достаточного опыта в сфере контроля и надзора за соблюдением законодательства о местном самоуправлении у них просто не имелось. Но это «точечные» меры, а надо было устранять базовые проблемы, которые были связаны с несовершенством законодательства. И началась объемная работа по внесению изменений и дополнений в базовый закон, «оттачиванию» его формулировок, совершенствованию всего смежного законодательства. И тут надо сделать некоторые важные замечания. Первое состоит в том, что в предстоящей работе изменение концепции базового закона не планировалось. Речь шла именно о «доводке» закона с учетом нарабатанной правоприменительной практики. Второе касается вопроса о том, почему до этого момента внесение изменений и дополнений в закон в текущем режиме почти не осуществлялось. Это было сделано сознательно, исходя из того, что сначала нужно получить достаточный объем информации для анализа, выявить общие тенденции и только на этой основе подготовить и осуществить системную доработку закона. В

противном случае была опасность разрушения целостности закона внесением ситуационных правок. Созданная в то время система управления реформированием местного самоуправления позволяла проводить и системную же работу, а она планировалась на достаточно длительный период.

Но, как всегда, «вдруг» произошли некоторые события, принципиально повлиявшие на ход работы по совершенствованию законодательства о местном самоуправлении в частности и по проведению реформы местного самоуправления в целом. Было, как уже упоминалось выше, упразднено профильное Министерство, важное звено в системе управления реформой. И была начата работа по разграничению предметов ведения и полномочий между федеральными органами власти, органами государственной власти субъектов Российской Федерации и органами местного самоуправления, для чего была создана соответствующая Комиссия при Президенте Российской Федерации. Организация экспертной деятельности в этом направлении, то есть анализ ситуации и разработка предложений по ее изменению была возложена на Центр стратегических разработок, куда и «переместилась» часть соответствующих специалистов и экспертов. И дальнейшая работа по совершенствованию законодательства о местном самоуправлении осуществлялась в этом Центре.

Изначально предполагалось, что будет продолжена работа по подготовке изменений и дополнений в действующий базовый закон, и в связи с этим руководству Центра и Комиссии была представлена информация о текущей ситуации в сфере местного самоуправления и о планируемых поправках в законодательство. Оценив объем и характер работы, руководство приняло решение о разработке проекта нового федерального закона «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» вместо переработки действующего. Такое решение, в общем, было ожидаемым, и некоторые разработки уже имелись. В связи с этим тому же руководству была направлена аналитическая записка, где предлагалось в но-

вом законопроекте сохранить прежнюю теоретическую основу и концептуальные положения, а в работе опираться на четко сформулированные задачи, решения которых государство ожидает от местного самоуправления. Уточним, что речь идет не о местных задачах, которые решает местный уровень публичной власти в интересах населения, а о задачах, решаемых в интересах государства. Смысл состоит в том, что государство, поддерживая и развивая местное самоуправление, делает это не из «любви» или «снисхождения» к нему, а из осознания того, что развитое местное самоуправление чрезвычайно важно для стабильности самого государства. Эти задачи уже неоднократно назывались в отдельных статьях и выступлениях, но представляется уместным в кратком виде повторить их и здесь:

- предоставление коммунальных и социальных услуг, до которых у государства «не доходят руки», «разгрузка» государства от несвойственных ему функций;
- привлечение невидимых с государственного уровня местных ресурсов, присущих только данному микротерриториальному уровню. При кажущейся малости таких ресурсов в целом по стране они составляют значительную величину;
- создание третьего центра публичной власти, непосредственно опирающегося на население, максимально ответственного перед ним, и вовлечение населения в решение общественных задач (преодоление иждивенческих настроений, пробуждение созидательной инициативы граждан);
- создание уровня публичной власти, являющегося «союзником» федерального центра в отношениях с субъектами Российской Федерации, поскольку «центр» выступает гарантом местного самоуправления, и между «центром» и местным уровнем публичной власти нет прямой конкуренции за власть и ресурсы, которая существует между «центром» и региональными властями.

Официального ответа на эту записку не последовало, но «по умолчанию» и по устной договоренности предложение было принято. Работа продолжилась, и описать

ее в деталях невозможно. Можно отметить только, что рабочий процесс в первой стадии происходил в «закрытом» режиме, где обсуждения происходили в узкой экспертной группе и рабочей группе Комиссии. Решения принимались на уровне, доступа к которому у разработчиков не было. Но это только на первой стадии. Поскольку в Минэкономразвития России был создан Департамент муниципальной экономики и хозяйства, следующая стадия осуществлялась уже там, и там же была создана своя рабочая группа со свободным доступом заинтересованных экспертов, специалистов, представителей профильных организаций. Поэтому нельзя сказать, что заинтересованное муниципальное сообщество участие в подготовке нового законопроекта не принимало. Но ограничения, конечно, существовали: те принципиальные положения, которые были утверждены Комиссией, пересмотру не подлежали.

В итоге был разработан и принят новый федеральный закон – Федеральный закон от 06.10.2003 г. № 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» [3], которой в полном объеме действовал до принятия в текущем году следующего за ним закона и продолжает действовать в определенной части в настоящее время до вступления в силу в полном объеме нового закона, о котором мы далее также скажем несколько слов, а пока дадим краткую характеристику закону «уходящему».

Второй по счету Федеральный закон «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» отличается от предыдущего и большим объемом, и более сложными юридическими конструкциями. Уже в первоначальной редакции многие его нормы были сложны для прочтения и понимания сути прочитанного «обычными» руководителями и специалистами органов местного самоуправления. Но эта сложность неизбежна, так как добиться однозначности норм без какой-либо произвольной трактовки можно только с использованием довольно сложной юридической техники. Однако однозначность норм и является одной из целей совершенствования зако-

нодательства. А, по существу, несмотря на все дискуссии по этому поводу, новый закон, как и планировалось, сохранил преемственность с предыдущим, то есть и его теоретическую основу, и концептуальные положения, и многие конкретные нормы, только в измененном изложении. Основная претензия к нему в то время сторонников сохранения прежнего закона, может быть, в несколько уточненной редакции – утрата свободы выбора конкретной модели организации местного самоуправления в конкретном муниципальном образовании. Другая претензия – новый закон не решает финансовых проблем местного самоуправления. По поводу второй претензии можно однозначно сказать, жестче повторив сказанное несколько выше: не решает и не может решить. Эта проблема из другой области и предмет другого законодательства. А относительно первой претензии нужны разъяснения. При этом мы будем до специального замечания говорить о первоначальной редакции закона, поскольку за годы он претерпел значительные изменения, а на них придется остановиться отдельно.

Так, закон установил единые принципы территориальной организации местного самоуправления. Они, прежде всего, состоят в том, что во всех без исключения субъектах Российской Федерации должна существовать двухуровневая территориальная организация местного самоуправления: муниципальные районы – поселения. При огромности территории всей Российской Федерации и части ее субъектов другого варианта организации местной власти и быть практически не может, так было и исторически. Другой вопрос, нужно ли на всех территориальных уровнях ниже субъекта Российской Федерации создавать властные органы в статусе органов местного самоуправления, но этот вопрос уже неоднократно поднимался и пока до конца не решен. Поэтому до принципиального решения этого вопроса, есть только один приемлемый вариант – два уровня. Но не надо забывать, что закон предусматривает и наличие городских округов, и наличие межселенных территорий, а также не очень жестко ограничивает возможность

формирования того или иного состава территории муниципального образования. Есть общее требование, а внутри него существуют и варианты. Причем, здесь ограничена свобода субъектов Российской Федерации с учетом прежней практики их действий, а не свобода населения и органов местного самоуправления.

Что касается свободы выбора структуры органов местного самоуправления населением самостоятельно, то закон при внимательном прочтении и анализе норм в системном единстве позволяет сформировать почти любую из возможных структуру; во всяком случае, любую из тех, которые существовали и до его принятия. Только теперь стало понятно, из чего можно выбирать, а не просто декларирована свобода выбора. Некоторые ограничения есть, но они исходят из необходимости недопущения сосредоточения власти в одном органе или у одного должностного лица, что вполне естественно. Определенные права в регулировании этого вопроса даны органам государственной власти субъектов Российской Федерации, но нельзя забывать, что эти права точно обозначены и ограничены в отличие от той ситуации, когда воля субъекта заменяла закон. Не углубляясь далее в детали, скажем, что одна из важнейших задач законодательства – установление разумных ограничений с учетом интересов всех сторон, а сторон в рассматриваемой сфере отношений, то есть в сфере организации публичной власти, как минимум, четыре: народ (население), два уровня государственной власти и местное самоуправление. Это касается не только структуры органов местного самоуправления, а и всех аспектов организации местного самоуправления.

С компетенцией муниципальных образований, особенно с главной ее частью – вопросами местного значения и полномочиями по их решению – дело, как и прежде, обстоит значительно хуже не только по отношению к вопросам территориальной организации и структуры органов местного самоуправления, но и по отношению к прежнему закону. Единственное, что можно считать относительно положительным, – попытка четко развести компетенцию

между различными видами муниципальных образований, но и это не без проблем. В общем, уже и до принятия закона это было понятным, но лучшего решения, устраивавшего всех причастных к разработке и принятию закона, не нашлось. Как представляется по размышлении над этой проблемой, решение есть; оно технически сложное, так как требует огромного объема работы по инвентаризации отраслевого законодательства и его существенной переработке в соответствующей части. Однако главная проблема не в сложности и объемности работы, а в том, что здесь острое столкновение интересов органов государственной власти субъектов Российской Федерации и органов местного самоуправления, а также органов, если можно так их назвать, общей компетенции и «отраслевиков». В таких случаях необходима политическая воля и политическое решение, которого пока нет.

Но это все о первоначальной редакции закона. А далее началось то, чего в отношении первого одноименного закона не было – неконтролируемое ситуационное и, как следствие, бессистемное внесение изменений и дополнений уже с середины 2004-го года и почти до принятия следующего закона. Всего изменения и дополнения внесены сотнями законов, а конкретных изменений и дополнений, естественно, в несколько раз больше. В этом деле приняли участие практически все субъекты законодательной инициативы, каждый из которых исходил из своих представлений и собственных интересов. Системное управление реформой местного самоуправления, возьмем смелость еще раз утверждать, было «свернуто». В пользу этого вывода говорит не только упразднение профильных органов и организаций, а и прекращение действия целевых федеральных программ, и отсутствие актуальных основ государственной политики в рассматриваемой сфере. Итог – закон изменился не просто в части редакции текста и отдельных норм; он изменился во многих концептуальных положениях. При этом вполне ответственными представителями федеральных органов законодательной власти утверждалось, что осуществляется «тонкая

настройка» закона. Самое интересное в том, что незадолго до принятия, скажем для различения, «новейшего» закона столь же ответственными лицами было заявлено, что и «тонкая настройка» завершена.

Во всей этой истории условная польза была лишь для существования и активной деятельности муниципального экспертного сообщества. Здесь уместно снова упомянуть Российский муниципальный форум. На каждом из его ежегодных очных мероприятий в числе прочего, да и прежде всего прочего, обсуждались текущие и вновь возникающие проблемы местного самоуправления. В этой части федеральный законодатель в его широком понимании обеспечивал Форуму напряженную содержательную повестку. И новейший, как мы его обозначили, закон, то есть Федеральный закон от 20.03.2025 г. № 33-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в единой системе публичной власти» [4], дает достаточные основания для продолжения экспертной деятельности. На сегодняшний день можно провести лишь экспресс-анализ его концепции и отдельных положений и приблизительно прогнозировать последствия его реализации, но уже есть, что сказать. Да, он «вычитывался» экспертами на этапе внесения законопроекта в Государственную Думу, но после внесения в текст многочисленных поправок и принятия закона со всеми этими поправками его нужно детально анализировать в течение длительного времени. В законе каждое слово имеет значение. Но вот что можно отметить уже сейчас, ответив на несколько важных вопросов.

Была ли необходимость разработки и принятия этого закона, особенно после завершения «тонкой настройки» закона предыдущего? Формально основанием могла послужить новая норма Конституции Российской Федерации [1], устанавливающая единство системы публичной власти. Но и без этой нормы было многократно показано в исследовательских работах, что по совокупности норм Конституции России все уровни публичной власти входят в единую систему. Органы местного самоуправления не входят в систему органов государственной власти, но в систему публичной

власти однозначно входят. Главное, что это следует и из документов Конституционного Суда Российской Федерации. Значит, новая норма Конституции просто в явном виде констатирует ранее установленный факт. А это значит, что непосредственно из Конституции необходимость принятия такого закона не следует. Тогда из чего следует? В чьих и каких интересах разработан и принят закон, неизвестно. Предположения есть, но это только предположения. Для нас важны теперь не предположения, а последствия.

Изменилось ли представление государства о природе, месте и роли местного самоуправления в системе публичной власти? Исходя из определения, данного законом, «местное самоуправление – признаваемая и гарантируемая ... форма самоорганизации граждан в целях осуществления народом своей власти ...». Возникает недоумение в связи с тем, что форма самоорганизации – это форма добровольной общественной деятельности какого-то сообщества граждан, а власть не самоорганизуется, и она не добровольна; местное самоуправление как публичная власть организуется обязательно в порядке и формах, установленных законодательством. Организацию, по сути, берет на себя государство, которому местное самоуправление «подзаконно». Такая «ошибка» в определении уже существовала в первом законе, но она была исправлена во втором, а ее сознательное повторение в третьем что-то должно означать, тем более что она не согласуется наименованием закона. В общем, здесь уже не все понятно, а если учесть, что закон предусматривает замещение главой муниципального образования одновременно и государственной и муниципальной должности, непонимание усиливается. Как быть с «невхождением» органов местного самоуправления в систему органов государственной власти? Заданный в начале абзаца вопрос к закону, порождает по прочтении закона еще больше вопросов. Окончательно, что же такое местное самоуправление в концепции закона: общественная самодеятельность, относительно самостоятельный уровень публичной вла-

сти или местный уровень государственной власти, как когда-то было?

Какую территориальную организацию местного самоуправления предусматривает закон? В версии внесенного законопроекта было ясно, что одноуровневую в границах районов с ликвидацией поселений. Большинство экспертов и не только было возмущено тем, что социальная база местного самоуправления и его природная сущность исчезают, а значит фактически ликвидируется и местное самоуправление. Поправками закон привели в такое состояние, что теперь возможны все варианты территориальной организации: и двухуровневая, и одноуровневая на укрупненных территориях, и одноуровневая поселенческая. Кстати, на укрупненных территориях – не значит в границах районов. Появился выбор, и вернулась свобода этого выбора для субъектов Российской Федерации. Значит, все не просто изменилось, а изменилось радикально. Но такое уже было реально в период действия первого закона, а также допускалось в последних редакциях второго закона. И снова вопрос: а зачем тогда новый закон?

Что решено с компетенцией муниципальных образований? Появилась конструкция, в которой компетенция практически полностью зависит от воли субъектов Российской Федерации. Неотчуждаемые полномочия являются не субстантивными, а обеспечивающими решение задач в интересах населения. А сами задачи, то есть та самая субстантивная часть, разделены на две группы: полномочия из первой можно с местного уровня «забрать» на уровень субъекта Российской Федерации по его воле; полномочия из второй уже закреплены за субъектом Российской Федерации, и их данный субъект может, опять же по своей воле, передать на муниципальный уровень. В предельном варианте субъект Российской Федерации может полномочия из первой группы изъять у органов местного самоуправления, а полномочия из второй группы на местный уровень не передавать. Таким образом, останутся сами органы местного самоуправления с неотчуждаемыми полномочиями в обеспечение решения задач, но у них не будет полномочий

по решению этих задач. Зачем тогда эти органы и их беспредметные полномочия?

Таковы первоначальные впечатления от очень принципиальных положений принятого закона. А впечатления от самого закона как правового документа ничуть не лучше. Большие вопросы вызывает качество юридической техники, включая точность наименований отдельных структурных единиц документа, логику их следования, корректность понятий и определений, наличие противоречий в нормах и между нормами и т.п. Это дело, с одной стороны, экспертов-правоведов, но, с другой стороны, все это скажется в правоприменительной практике. Еще одна заметная «особенность» закона в том, что он в очень большой части является компиляцией норм двух предыдущих законов. Во всяком случае, те, кто участвовал в разработке и того, и другого (а такие еще живы и находятся «в теме»), это ясно видят. В этом не было бы ничего плохого, если бы все укладывалось в единую концепцию и логику. У первого и второго закона такое единство и преемственность все-таки были. Но у «новейшего» закона в версии внесенного законопроекта концепция была явно иная, а в принятой версии – пока не очень понятно какая, что следует из нескольких предыдущих абзацев.

Завершая, можно уже быть уверенным, что XXV Российский муниципальный форум уделит самое пристальное внимание новому закону. Вопрос будет стоять не о том, условно хорош или плох закон. Он принят и подлежит исполнению. Поэтому (конечно, наряду с анализом) необходимо обсудить в кругу профессионалов способы его успешной реализации в интересах населения муниципальных образований. Возможность выбора вариантов осталась.

Список источников:

1. Конституция Российской Федерации. - Официальный текст Конституции РФ с внесенными поправками от 14.03.2020 опубликован на Официальном интернет-портале правовой информации // URL: <https://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=LAW&n=2875&dst=100001#L9zGdzUU9Vz2RjNj1> (дата обращения 27.08.2025).
2. Европейская хартия местного самоуправления ETS N 122 (Страсбург, 15 октября 1985 г.) // URL: <https://constitution.garant.ru/act/right/megdunar/2540485/chapter/89300effb84a59912210b23abe10a68f/> (дата обращения 27.08.2025).
3. Федеральный закон от 06.10.2003 г. № 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» // URL: <https://www.Consultant.Ru/cons/cgi/online.Cgi?Req=doc&base=LAW&n=422187&dst=100001#uxjn8ptyzoutm3xb> (дата обращения 27.08.2025).
4. Федеральный закон от 20.03.2025 г. № 33-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в единой системе публичной власти» // URL: <https://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=LAW&n=501319&dst=100001#oCHHdzUSgEl7nve33> (дата обращения 27.08.2025).

References:

1. Constitution of the Russian Federation. - The official text of the Constitution of the Russian Federation, as amended on March 14, 2020, was published on the Official Internet Portal of Legal Information // URL: <https://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=LAW&n=2875&dst=100001#L9zGdzUU9Vz2RjNj1> (accessed August 27, 2025).
2. European Charter of Local Self-Government ETS N 122 (Strasbourg, 15 October 1985) // URL: <https://constitution.garant.ru/act/right/megdunar/2540485/chapter/89300effb84a59912210b23abe10a68f/> (date of access 27.08.2025).
3. Federal Law of 06.10.2003 No. 131-FZ "On the General Principles of Local Self-Government in the Russian Federation" // URL: <https://www.Consultant.Ru/cons/cgi/online.Cgi?Req=doc&base=LAW&n=422187&dst=100001#uxjn8ptyzoutm3xb> (date of access 27.08.2025).
4. Federal Law of March 20, 2025 No. 33-FZ "On the General Principles of Organizing Local Self-Government in a Unified System of Public Authority" // URL: <https://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=LAW&n=501319&dst=100001#oCHHdzUSgEl7nve33> (accessed on August 27, 2025).



УДК 351(075.8)
DOI: 10.52176/2304831X_2025_05_24
EDN: <https://elibrary.ru/ajwlcq>

Проблемы государственного управления технологиями в современных условиях их развития

Problems of public administration of technologies in the current conditions of their development



Владимир Витальевич Строев

ФГБОУ ВО Государственный университет управления, ректор, доктор экономических наук, профессор, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2887-1767>; Web of Science Researcher ID B-3968-2019; SPIN-код: 7247-8336, AuthorID: 630033 109542, Россия, Москва, Рязанский проспект, 99 e-mail: vv_stroev@guu.ru

Vladimir V. Stroeve

FSBEI HE "State University of Management", Rector, Doctor of Economics, professor, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2887-1767>, Web of Science Researcher ID: ..., SPIN code: 7247-8336, AuthorID: 630033 99 Ryazan Avenue, Moscow, Russia, 109542. e-mail: vv_stroev@guu.ru



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: ai_tikhonov@guu.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: ai_tikhonov@guu.ru

Аннотация.

В условиях растущего санкционного давления ряда недружественных стран, руководство Российской Федерации ставит перед собой стратегическую задачу достижения технологического суверенитета путем создания комплексной модели управления наукой, которая обеспечивала бы синхронизацию и реализацию государственной научно-технической политики. В этих сложных реальных условиях современности роль государства, как координатора всех управленческих процессов, становится всеобъемлющей и определяющей. Современные инновационные технологии рассматриваются не только как великая надежда и перспектива, но также и как большая опасность, которую некоторые считают исходящей от автономных секторов экономики. Все это вызывает решительное сопротивление расширению их влияния, минимизировать которое возможно исключительно посредством государственного регулирования технологического развития. Государственный контроль технологического развития необходимо вести по нескольким направлениям, связанным с развитием искусственного интеллекта и биотехнологий, формируя границы, диагностирующие безопасность применения технологий на определенном этапе развития.

Ключевые слова.

Государственное управление, дифференциация, контроль, технологическая траектория, технологическая эволюция.

Abstract.

In the face of growing sanctions pressure from a number of unfriendly countries, the Russian Federation's leadership has set itself the strategic goal of achieving technological sovereignty by creating a comprehensive science governance model that would ensure the synchronization and implementation of state scientific and technological policy. In these complex, real-world conditions, the role of the state, as the coordinator of all governance processes, is becoming all-encompassing and decisive. Modern innovative technologies are viewed not only as a great hope and prospect, but also as a major threat, which some believe emanates from autonomous sectors of the economy. All of this is causing decisive resistance to the expansion of their influence, which can only be minimized through state regulation of technological development. State control over technological development must be pursued in several areas related to the development of artificial intelligence and biotechnology, establishing boundaries that assess the safety of technology application at a given stage of development.

Keywords.

Public administration, differentiation, control, technological trajectory, technological evolution.

Введение

Президент России В.В. Путин ставит перед всей нашей страной важнейшую стратегическую задачу достижения технологического суверенитета в основных сферах, которые должны обеспечивать опережающее развитие всей российской экономики [1, 12]. Для этого, на государственном уровне, должна быть сформирована комплексная модель управления отечественной наукой, обеспечивающая синхронизацию и реализацию всех направлений государственной научно-технической политики [2; 10]. По поручению Председателя Правительства Российской Федерации М.В. Мишустина подготовлен законопроект о технологической политике, который станет основой для достижения Россией этих амбициозных целей [14]. При этом координирование работы в области технологического развития, реализации Национальной технологической инициативы и содействия широкому внедрению результатов инновационной деятельности возложены на Первого заместителя Председателя Правительства Российской Федерации

Д.В. Мантурова [8]. Директор Объединенного института ядерных исследований Г.В. Трубников считает, что самые масштабные задачи для отечественной науки должно ставить именно государство [4].

Проблемы устойчивого технологического развития, несомненно, интересуют большинство развитых стран мира. В принятой в 2022 г. «Новой инновационной повестке Европы» представлен масштабный план повышения конкурентоспособности стран Евросоюза, предусматривающий выход на траекторию устойчивого развития до 2030 г. за счет укрепления собственной промышленной базы [15]. Стоит отметить, что, по мнению аналитиков, несмотря на рост уровня образования населения, антинаучные настроения укрепляются и даже усиливаются в некоторых секторах нашего высокотехнологического общества. Технологии рассматриваются как великая надежда, но также и как большая опасность, которую некоторые считают исходящей от автономных секторов, и это вызывает враждебность и даже решительное сопротивление расширению их влияния, минимизировать

которое возможно посредством государственного, а в дальнейшем и международного, регулирования технологического развития. В большинстве случаев, влияние технологий чрезвычайно благотворно и хорошо воспринимается общественностью. Примерами служат успешные достижения биомедицины, прогресс в области вычислительной техники и искусственного интеллекта, использование компьютеров и мобильных телефонов, новые методы связи и транспорта, а также новые и усовершенствованные синтетические материалы.

Результаты исследования и обсуждения

Крупные социотехнические организации оказывают существенное влияние на социальные и политические факторы, которые, якобы, контролируют их. Человеческие потребности, рынки и политические институты, которые могли бы регулировать технологические системы, часто подвергаются манипуляциям со стороны этих же систем.

Одни технологии влияют на другие, и в пределах определённого диапазона технологических возможностей легче разрабатывать определённые технологии, близкие к уже существующим, чем другие, эволюционно весьма отдалённые от них. Тем не менее, нужно принять в качестве основного принципа разумной теории технологической эволюции, что новая технологическая траектория может начаться в любой точке этой эволюции.

Обычно подразумевается, что технологии должны подчиняться человеческим желаниям, а не развиваться бесконтрольно. Однако существует утверждение, что современные технологии развиваются сами по себе, они порождают сами себя. Только предшествующая техническая ситуация определяет, какие технологии будут использоваться в следующий момент. Одни технические инновации ведут к другим. Это, очевидно, подразумевает, что человек не может ничего сделать, чтобы контролировать или перенаправлять их. Каждая попытка либо обречена на провал, либо, если и даёт какой-либо эффект, приводит к применению новых методов управления существующими технологическими процессами,

ми, в конечном счёте лишь укрепляя саму технологическую систему.

Зачастую, технологию рассматривают как нечто однородное, неразрывное, без внутренней артикуляции или дифференциации уровней. Это не позволяет, например, говорить о технологиях, которые легко контролировать, по сравнению с другими, которые контролировать намного сложнее. Контроль над созданием и использованием технологии генного редактирования CRISPR-Cas9 для изменения свойств растений в сельском хозяйстве, совсем не то же самое, что контроль за этой же технологией при редактировании генома человека [17]. Напрашивается вывод, что эффективный контроль возможен только над отдельно взятой технологией в определенной области. Чем больше экономических и геостратегических интересов поставлено на карту и чем крупнее компании, тем сложнее индивидуальным решениям оказывать на них какое-либо влияние.

Существует одновременно оптимистическая и пессимистическая версии по поводу государственного управления технологиями. Русский общественный деятель и политический теоретик Л.А. Тихомиров считал, что в основе научной оценки любого явления лежит, прежде всего, мировоззрение исследователя [9]. Для оптимистической версии очень хорошо, что нет внешнего контроля над развитием научно-технических исследований, поскольку это лучший способ гарантировать прогресс и благосостояние человечества. Контроль над наукой и технологиями рассматривается как вмешательство, ограничивающее свободу, порождающее фиктивные интересы и ведущее к культурной и экономической отсталости. Это отсутствие контроля относится, в основном, к производству и использованию технологий и, производным образом, к знаниям и дизайну, в той мере, в какой они являются элементами, необходимыми для производства. Пессимистическая же версия, напротив, видит в этом отсутствии контроля начало пути к неминуемой катастрофе, беспрецедентному экологическому коллапсу или, возможно, уничтожению всего нашего вида, вызванному сверхразумными машинами [16].

Главная ошибка заключается в недоо-

ценке той громадной силы, с которой технологии влияют на всю нашу культуру и меняют наши ценности. Некоторые технологии сделали больше для изменения моральных суждений и общепринятых ценностей в обществе, чем устойчивый политический дискурс. Между технологией и ценностями существует сложное взаимодействие, а не одностороннее влияние, будь то влияние только технологии на наши ценности или влияние только наших ценностей на технологию. Признание того, что всё, что может быть сделано технически, будет сделано рано или поздно, независимо от индивидуальных суждений об этом, обычно косвенно подразумевает, что нужно будет принять любой возможный результат, а индивидуальные желания или требования, которые предъявляются к результатам технологий, будут неуместны.

Технологический детерминизм не имеет эмпирического обоснования, поскольку существуют случаи, когда общественное мнение или экономические, идеологические, религиозные, культурные и т.д. факторы способны перенаправить и даже предотвратить использование некоторых технологических достижений. Технологический детерминизм эмпирически несостоятелен в той мере, в которой:

- значительная часть разработанных технологий не распространяется, а отвергается по экономическим и социальным причинам;
- многие технологии постоянно адаптируются под экономические и социальные ограничения;
- любая технология допускает определенную степень вариативности в формах организации, принятых для ее эксплуатации.

В нынешней современной ситуации нужно понять, будет ли в мире проводиться политика, открывающая контроль за использованием технологий более широким слоям населения, или же это останется на усмотрение экономическим, военным или технократическим структурам, будет ли это закреплено на законодательном уровне [5]. В области биологии были урегулированы многие аспекты, связанные с применением инновационных биотехнологий, такие как трансплантация органов и клонирование человека. В биомедицине

контроль и регулирование технологий осуществляются государственными органами. Здесь контроль возможен: достаточно содействовать достижению глобальных соглашений для максимально унифицированного регулирования технологических разработок, как бы сложно это ни было [17]. Эти исследования проводятся всё чаще и принимаются во внимание.

За публичными заявлениями об отсутствии необходимости контроля за промышленными технологиями кроется стремление некоторых научно-технических субъектов, включая руководителей предприятий, экономически заинтересованных в определённых технологических проектах, к тому, чтобы социальный контроль над технологиями был минимальным или отсутствовал вовсе [13]. Опасность здесь заключается в том, если все будут считать, что технологии неконтролируемы, никто не будет прилагать необходимые усилия для обеспечения контроля над ними. Реальная сложность контроля над определёнными, широко распространёнными или стратегически ценными, технологиями принимается за отправную точку, и эта сложность контроля распространяется, практически, на любую новую технологию, радикализируя её до такой степени, что она становится, практически, невозможной для контроля. При этом обществу посылаётся четкий сигнал о том, что любая попытка противостоять новым технологическим предложениям противоречит прогрессу человечества. Таким образом, наступление технологий становится неизбежным, хотя и не должно быть таковым. Иногда это становится для руководителей крупных организаций удобным способом избежать ответственности за совершенные ошибки.

Правительство Российской Федерации ведет активную работу по созданию технологического суверенитета нашей страны. Итоговым результатом этого амбициозного проекта должна стать разработка комплексной модели управления наукой, которая обеспечивала бы синхронизацию и реализацию государственной научно-технической политики. Данная модель должна включать в себя основные отрасли экономики страны, формирующие ее безопас-

ность и независимость. Технологический радар России представлен на рисунке 1.

С учетом актуальных задач и вызовов, так была визуализированы основные задачи научно-технологического развития России.

Для получения высокой эффективности реализуемых технологических преобра-

зований необходимо существование основательного базиса административной реформы. Концепция государственного управления технологиями представлена на рисунке 2, где отображены основные направления для регулирования.



Рисунок 1. Технологический радар России

*Источник: составлено авторами по материалам [10]

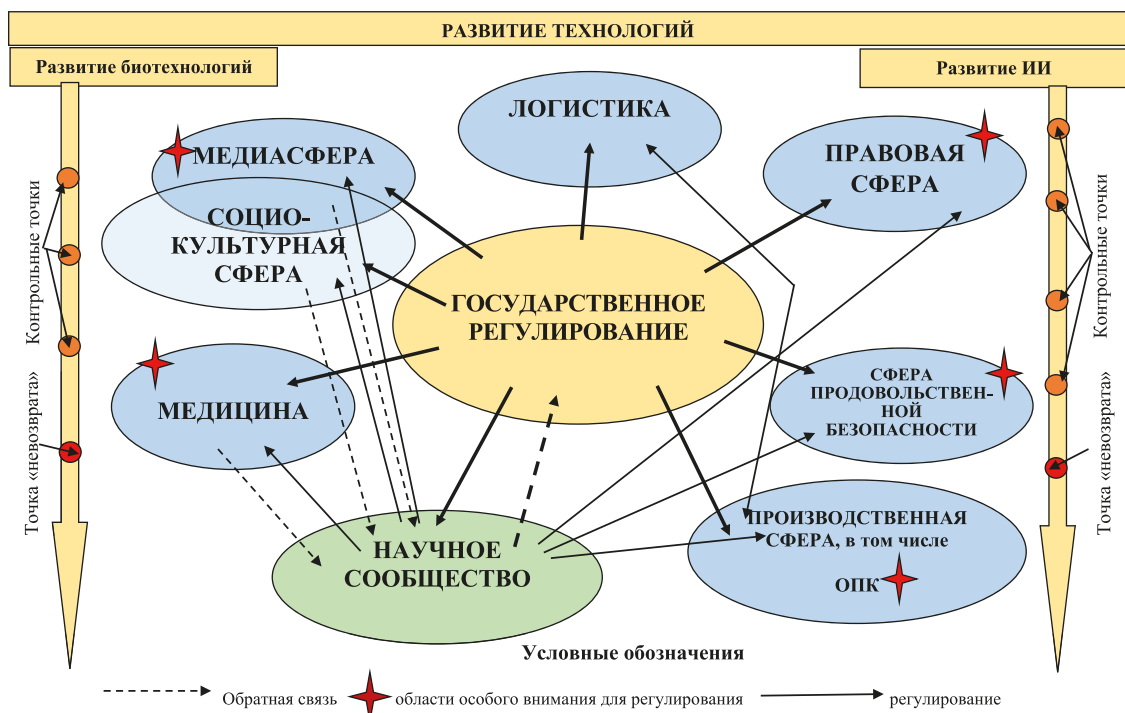


Рисунок 2. Концепция государственного управления технологиями

*Источник: составлено авторами по материалам [10]

Основным блоком является «научное сообщество» - источник научного междисциплинарного знания [7], обеспечивающий технологический прорыв нашей стране, несмотря на масштабные зарубежные санкции. В настоящее время российская наука служит основой суверенного развития государства, создавая необходимые предпосылки и условия для обоснованного, сбалансированного и эффективного решения всего комплекса стоящих перед Российской Федерацией социальных, экономических, культурных и иных задач, обеспечения безопасности страны и ее значимого вклада в интеллектуальное достояние всего человечества.

Развитие информационно-коммуникационных технологий также имеет важное значение для миссии российского правительства, так как целью их использования является повышение качества предоставляемых государственных услуг [3]. Ключевыми элементами разработанной концепции являются два основных направления технологического развития России: развитие биотехнологий и совершенствование и использование искусственного интеллекта (ИИ). Некоторые ученые предлагают рассматривать эти направления параллельно, что не совсем верно. Поэтому авторы сочли необходимым увязать два направления в единую систему, так как в различных сферах деятельности могут использоваться как технологии, связанные с ИИ, так и биотехнологии (например, сельское хозяйство и медицина) [6]. Государственный контроль развития технологий представлен на рисунке 2 контрольными точками, диагностирующими безопасность применения технологий на определенном этапе развития. Точка «невозврата» формирует границу катастрофического риска, за пределы которой выходить (а иногда и близко к ней приближаться) не рекомендуется.

Кроме того, существенной проблемой сегодняшнего дня является отсутствие унифицированного механизма проведения экспертизы научных и научно-технических результатов из-за отсутствия обосновано сформированного перечня экспертов, способных дать реальную оценку состоянию технологического уровня страны.

Данная задача сформулирована также в «Концепции технологического развития на период до 2030 года», и она должна быть обязательно решена [2].

Заключение

Несмотря на сложности государственного управления технологическим развитием, контроль за созданием и использованием инноваций необходим. В противном случае будет сложно перенаправить создаваемые мощнейшие технологии к желаемым целям. Управляющие воздействия в этой области связаны с ответственностью за целевое использование технологических инноваций, которые предоставляют возможности, но не диктуют их. Реальная сложность контроля над определёнными широко распространёнными или стратегически ценными технологиями принимается за отправную точку, и эта сложность контроля распространяется, практически, на любую новую технологию. Поэтому так важно концептуализировать этот процесс для понимания всей совокупности факторов, которые нужно будет контролировать, иногда и в режиме реального времени. Результаты исследования, представленные в статье, позволяют выделить основные элементы, требующие контроля со стороны государства, для включения их в комплексную модель управления наукой.

Список источников:

1. Федеральный закон от 28.12.2024 г. № 523-ФЗ «О технологической политике в Российской Федерации» // Режим доступа: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/51500> (дата обращения: 20.09.2025)
2. Распоряжение Правительства РФ от 20 мая 2023 г. № 1315-р Об утверждении Концепции технологического развития на период до 2030 г. // Режим доступа: <https://rospatent.gov.ru/content/uploadfiles/technological-2023.pdf> (дата обращения: 20.09.2025)
3. Афанасьева О.Н., Коростышевская Е.М. Проблемы внедрения цифровых технологий в государственное управление и формирования умного правительства // Экономика науки. 2024. № 10(4). С. 52–62.
4. Внедрение собственных технологий стало трендом мировой научно-технической политики // Режим доступа: <https://rg.ru/2023/08/10/vnedrenie-sobstvennyh-tehnologij-stalo-trendom-mirovoj-nauchno-tehnicheskoy-politiki.html> (дата обращения: 20.09.2025)
5. Глазьев С.Ю. Глобальная трансформация через призму смены технологических и мирохозяйственных укладов // AlterEconomics. 2022. Т. 19. № 1. С. 93–115.
6. Голованов В.И., Зотов В.Б. Внедрение генеративного искусственного интеллекта в систему государственного и муниципального управления // Муниципальная академия. 2025. № 1. С. 49–62.
7. Мазилев Е.А., Давыдова А.А. Научно-технологическое развитие России: оценка состояния и проблемы финансирования // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. 2020. Т. 13. № 5. С. 55–73.
8. Мантуров: формирование нацпроектов технологического лидерства завершено // Режим доступа: <https://ria.ru/20240517/manturov-1946805757.html> (дата обращения: 21.09.2025)
9. Мартыненко Т.В. Русские мыслители о государстве и управлении // Корпоративное управление и инновационное развитие экономики Севера: Вестник Сыктывкарского государственного университета. 2015. №2. С. 12–23.
10. Михаил Мишустин дал поручения по итогам стратегической сессии «Модель развития науки» // Режим доступа: <http://government.ru/docs/56396/> (дата обращения: 03.10.2025)
11. Мониторинг и анализ технологического развития России и мира // Режим доступа: www.forecast.ru/_ARCHIVE/HT_Mons/2025/12025.pdf (дата обращения: 03.10.2025)
12. Необходимо добиться технологического суверенитета, заявил Путин // Режим доступа: <https://ria.ru/20240229/putin-1930212072.html> (дата обращения: 10.09.2025)
13. Охотский Е.В. Государственное управление в современной России: учебно-методический комплекс. – М.: МГИМО(У) МИД России, 2008. – 548 с.
14. Правительство подготовило законопроект о технологической политике страны // Режим доступа: https://www.1tv.ru/news/2024-05-23/477226-pravitelstvo_podgotovilo_zakonoproekt_o_tehnologicheskoy_politike_strany (дата обращения: 04.10.2025)
15. Технологический суверенитет Европы обеспечат «глубокие» технологии и таланты // Режим доступа: <https://issek.hse.ru/news/814868122.html?ysclid=mh7t4rzp2o817547130> (дата обращения: 23.09.2025)
16. Andorno R. et al. Geneva Statement on Heritable Human Genome Editing: The Need for Course Correction // Trends in Biotechnology. 2020. 38(4). pp. 351–354.
17. Bostrom N. Deep utopia: Life and Meaning in a Solved World. – Washington: Ideapress Publishing. 2024. – 508 p.
18. Diéguez, A. Pensar la tecnología. Una guía para comprender filosóficamente el desarrollo tecnológico actual. – Barcelona: Shackleton Books. 2024. – 256 p.

References:

1. Federal Law of 28.12.2024 No. 523-FZ "On Technological Policy in the Russian Federation" // Available at: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/51500> (Accessed on 20.09.2025)
2. Order of the Government of the Russian Federation of 20 May 2023 No. 1315-r On Approval of the Concept of Technological Development for the Period up to 2030 // Available at: <https://rospatent.gov.ru/content/uploadfiles/technological-2023.pdf> (Accessed on 20.09.2025)
3. Afanasyeva O.N., Korostyshevskaya E.M. Problems of Implementing Digital Technologies in Public Administration and Forming a Smart Government // Economics of Science. 2024. No. 10(4). P. 52–62.
4. The Implementation of Proprietary Technologies Has Become a Trend in Global Scientific and Technical Policy // Available at: <https://rg.ru/2023/08/10/vnedrenie-sobstvennyh-tehnologij-stalo-trendom-mirovoj-nauchno-tehnicheskoy-politiki.html> (Accessed: 20.09.2025)
5. Glazyev S. Yu. Global Transformation through the Prism of Changing Technological and Global Economic Structures // AlterEconomics. 2022. Vol. 19. No. 1. P. 93–115.
6. Golovanov V. I., Zotov V. B. Implementation of Generative Artificial Intelligence in the System of State and Municipal Administration // Municipal Academy. 2025. No. 1. Pp. 49–62.
7. Mazilov E.A., Davydova A.A. Scientific and Technological Development of Russia: Assessment of the Status and Financing Problems // Economic and Social Changes: Facts, Trends, Forecast. 2020. Vol. 13. No. 5. Pp. 55–73.
8. Manturov: The Formation of National Technological Leadership Projects is Complete // Available at: <https://ria.ru/20240517/manturov-1946805757.html> (Accessed: 21.09.2025)
9. Martynenko T.V. Russian Thinkers on the State and Management // Corporate Management and Innovative Development of the Northern Economy: Bulletin of Syktyvkar State University. 2015. No. 2. Pp. 12–23.
10. Mikhail Mishustin gave instructions following the strategic session "Science Development Model" // Available at: <http://government.ru/docs/56396/> (Accessed: 03.10.2025)
11. Monitoring and analysis of technological development in Russia and the world // Available at: www.forecast.ru/_ARCHIVE/HT_Mons/2025/12025.pdf (Accessed: 03.10.2025)
12. Technological sovereignty must be achieved, Putin said // Available at: <https://ria.ru/20240229/putin-1930212072.html> (Accessed: 10.09.2025)
13. Okhotsky E.V. Public administration in modern Russia: a teaching and methodological complex. – Moscow: MGIMO (U) MID of Russia, 2008. – 548 p.
14. The government has prepared a bill on the country's technological policy // Access mode: https://www.1tv.ru/news/2024-05-23/477226-pravitelstvo_podgotovilo_zakonoproekt_o_tehnologicheskoy_politike_strany (date of access: 04.10.2025)
15. "Deep" technologies and talents will ensure Europe's technological sovereignty // Access mode: <https://issek.hse.ru/news/814868122.html?ysclid=mh7t4rzp2o817547130> (date of access: 23.09.2025)
16. Andorno R. et al. Geneva Statement on Heritable Human Genome Editing: The Need for Course Correction // Trends in Biotechnology. 2020. 38(4). pp. 351–354.
17. Bostrom N. Deep utopia: Life and Meaning in a Solved World. – Washington: Ideapress Publishing. 2024. – 508 p.
18. Diéguez, A. Pensar la tecnología. Una guía para comprender filosóficamente el desarrollo tecnológico actual. – Barcelona: Shackleton Books. 2024. – 256 p.



УДК 352.07:323.21
DOI: 10.52176/2304831X_2025_05_31
EDN: <https://elibrary.ru/bkmbop>

Анализ факторов, способствующих повышению доверия населения местной власти

Analysis of factors contributing to increased public trust in local authorities



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

Аннотация.

В статье приведены факторы, способствующие повышению доверия населения к местной власти. Развитие коммуникации между населением и представителями местного самоуправления — ключевой акцент, причём они всё активнее переходят в сетевой формат. Представлены возможности использования цифровых технологий для расширения диалога граждан и местной власти при выявлении проблем среди населения и принятия совместных решений. Проанализированы подходы разных авторов к пониманию проблем и возможностей взаимодействия местной власти и населения, приведён пример выявления этих проблем, а также возможности их решения.

Цель статьи — определить основные факторы, оказывающие влияние на повышение доверия населения местной власти.

Ключевые слова.

Местная власть, граждане, диалог, цифровые технологии, сетевой формат, проблемы, пути решения.

Abstract.

This article presents factors contributing to increased public trust in local authorities. Emphasis is placed on interaction and the development of dialogue between the public and local government representatives, which has increasingly adopted an online format in recent years. The article presents the potential of using digital technologies to expand dialogue between citizens and local authorities to identify problems among the public and make joint decisions. Various authors' approaches to understanding the challenges and opportunities for interaction between local authorities and the public are presented, along with an example of how these challenges can be identified and potential solutions.

The purpose of the article is to identify the key factors influencing increased public trust in local authorities.

Keywords.

Local government, citizens, dialogue, digital technologies, online format, challenges, solutions.

Введение

Местная власть является неким мостом для взаимодействия Правительства страны и населения, поскольку именно на этом уровне выявляются сложности и проблемы, с которыми сталкиваются жители Российской Федерации. От того насколько эффективно организовано данное взаимодействие, зависит уровень доверия граждан государства и, соответственно, имидж не только местной, но и других уровней власти [5; 8]. Исходя из этого, большое внимание уделяется факторам, которые способствуют повышению доверия населения местной власти в стране, поскольку от этого зависит социальная стабильность в обществе, экономическое развитие государства и отсутствие оппозиционных настроений в стране, что в целом способствует достижению стратегических целей [7; 15; 16].

К таким факторам Ильичева М.В. [2] относит:

1. Открытость в принятии решений и доступность информации о работе органов местного самоуправления.

2. Регулярные консультации и встречи с гражданами, проведение общественных слушаний [10].

3. Высокое качество услуг, оказываемых на уровне местной власти от образования до здравоохранения.

4. Эффективные внутренние и внешние механизмы контроля за работой органов местной власти.

5. Прозрачные механизмы противодействия коррупции и привлечение граждан к контролю за действиями представителей местных администраций [14].

6. Развитие информированности граждан о правах и обязанностях в системе местного самоуправления и функциях власти.

7. Внедрение цифровых платформ для взаимодействия с населением, среди которых группы в социальных сетях, электронные обращения, онлайн-опросы и мобильные приложения.

Представленные факторы взаимосвязаны между собой и формируют комплексную систему, которая, при качественной реализации, значительно повышает уровень доверия населения к местной власти.

С позиции Брыкина А.В. [1], наиболее актуальными трендами в формировании доверия между местной властью и населением являются цифровые инстру-

менты, посредством которых население вовлекается во взаимодействие, становясь участниками процессов управления местными территориями.

Для этих целей используются [12]:

- социальные медиа для общения через социальные сети;
- GR технологии;
- специальные электронные площадки (сервисы) для совместного решения социально значимых проблем местного уровня.

Кроме того, публикуются открытые данные на сайтах муниципальных услуг и органов местной власти, позволяющие увидеть всю информацию об их деятельности и результатах работы.

Использование социальных медиа для общения с населением стало эффективным инструментом для органов власти, поскольку они предоставляют уникальные возможности для взаимодействия, обме-

на информацией и вовлечения граждан в процессы принятия решений.

В этой системе большинство органов местной власти открывает официальные страницы в популярных социальных сетях (Телеграмм, ВКонтакте), в которых размещается актуальная информация о деятельности, новостях и событиях [9]. В сетях поддерживается активность аккаунтов, публикуются регулярные обновления, новости, объявления и ответы на часто задаваемые вопросы. Инфографика, видео и фотографии делают информацию более доступной и привлекательной для пользователей [11].

Фролова Е.В., Рогач О.В [13] определяет основным фактором, повышающим уровень доверия населения к местной власти, качественную обратную связь и взаимодействие с населением, которое может происходить посредством инструментов, представленных в таблице 1.

Таблица 1

**Инструменты взаимодействия с населением органов местной власти
в социальных сетях**

Инструмент	Механизм	Действие
Ответы на комментарии и сообщения	Модератор группы дает ответы на каждое сообщение или вопрос	Комментарии и сообщения показывают готовность власти к диалогу и уважение к мнению граждан
Опросы и голосования	Проведение опросов и голосований через социальные сети	Позволяет узнать мнение граждан по актуальным вопросам и вовлечь их в процесс принятия решений
Проведение онлайн-мероприятий	Вебинары, прямые эфиры и обсуждения в формате «вопрос-ответ»	Повышение эффективности для общения с гражданами
Публикация отчетов и результатов	Размещение отчетов о деятельности органов власти, а также результатов опросов и обсуждений, проведенных через социальные сети	Повышение прозрачности и доверия общества к власти
Обсуждение актуальных проблем	Обсуждение актуальных социальных и экономических проблем	Создание платформы для открытого диалога и поиска совместных решений

*Источник: составлено автором

По сути, сетевые медиа переводят местную власть в так называемый «сетевой формат», который является определенной необходимостью и трендом современного общества.

Морозова С.С. [6] представляет такой формат, как передача части полномочий от центральных органов власти к местным и региональным уровням, а также к институтам гражданского общества. Такое взаимодействие учитывает потребности и условия каждого муниципального образования. А в условиях сетевого общения граждане могут принимать участие в принятии решений.

Кроме того, в сетевом формате акцент делается на горизонтальные связи между всеми участниками такого взаимодействия, включая органы местной власти, НКО, бизнес и граждан [4]. Это способствует эффективному обмену информацией и ресурсами, созданию партнерств между разными секторами в решении общественно значимых задач.

Таким образом, современные ученые доказывают, что в основе повышения доверия населения к местной власти находится диалог и взаимодействие, которые реализуются посредством использования разных инструментов.

В составе таких инструментов выделяются опросы, форумы, разные форматы диалога с местным населением, которые позволяют выявлять проблемы местного уровня и принимать совместные пути их решения [5; 17].

Представим пример результатов опроса, проведенного среди жителей Десеновского внутригородского поселения г. Москвы на предмет улучшения процесса взаимодействия органов местной власти и населения после перевода государственных услуг в электронный формат. Посредством социальной сети «ВК» к опросу удалось привлечь 461 человека, среди которых 221 – мужчин и 240 – женщин. Опрос проводился в июне – июле 2025 года.

Среди проблем, которые сопутствуют процессу взаимодействия органов местной власти и общества в исследуемом поселении выделены:

1) неэффективное распределение полномочий между местным самоуправлением и властями региона в управлении процессами разных сфер.

2) формирование финансовой основы самоуправления в контексте взаимодействия органов государственной и местной власти с институтами гражданского общества организовано неэффективно, поскольку не дает возможности эффективно разделять доходы местного бюджета между разными уровнями бюджетной системы.

3) не проработка полномочий и обязанностей органов местного самоуправления и представителей государственной власти регионов, по конкретным вопросам, закреплённым за каждым из них в части взаимодействия власти и населения.

Для решения этих проблем необходимо внедрение конкретных решений, примеры которых приведены в таблице 2.

Таблица 2

Проблемы и пути решения взаимодействия органов местной власти и населения муниципальных образований

Проблемы	Пути решения
Неэффективное распределение полномочий между местным самоуправлением и властями региона в управлении процессами разных сфер	Внедрение координационного Совета по взаимодействию власти и институтов гражданского общества
Формирование финансовой основы самоуправления в контексте взаимодействия органов государственной и местной власти с институтами гражданского общества во многих субъектах организовано неэффективно	Создание проектного офиса обучения муниципальных служащих, направленное на контроль за финансовой основой взаимодействия органов государственной и местной власти с институтами гражданского обществ

Проблемы	Пути решения
Не проработка полномочий и обязанностей органов местного самоуправления и представителей государственной власти регионов по конкретным вопросам, закреплённым за каждым из них в части взаимодействия власти и населения	Разработка регламента по взаимодействию власти с населением, плана общественных мероприятий по взаимодействию с населением

*Источник: составлено автором

Таблица 3

План общественных мероприятий, проводимых в поселении Десеновского г. Москвы на 1 квартал 2026 года

Дата	Формат	Тематика	Участники	Ответственные
15.01.2026 г.	Круглый стол	Обсуждение местных инициатив	Граждане, представители власти, НКО	Комитет по взаимодействию с населением Администрации поселения
10.02.2026г.	Семинар	Правовые основы участия граждан в управлении	Граждане, юристы, активисты	Партия «Единая Россия»
05.03.2026 г.	Открытая встреча	Вопросы ЖКХ и благоустройства	Жители района, представители власти	Администрация района
20.03.2026г.	Онлайн-конференция	Обсуждение экологических инициатив	Все желающие	Администрация района

*Источник: составлено автором

Целесообразно на каждый квартал разрабатывать план общественных мероприятий, в реализацию которого должны привлекаться представители населения. Следует использовать разные форматы мероприятий (круглые столы, семинары, открытые встречи, онлайн-конференции) для привлечения различных групп населения с участием представителей власти, известных политиков. Пример такого плана приведен в таблице 3.

После каждого мероприятия следует проводить анкетирование участников для сбора отзывов и предложений по улучшению формата и содержания.

Необходимо анализировать полученные данные и вносить коррективы в решения выявленных на мероприятиях проблем. При этом должны составляться отчеты по проведению мероприятий с указанием количества участников, полученных предложений и замечаний [3].

Подобные мероприятия будут способствовать повышению доверия населения местной власти, а значит достижению

стратегических целей и задач, поставленных перед правительством страны. В таком случае население будет более активно взаимодействовать с местными администрациями в решении проблем, чтобы способствовать росту экономического развития территории и, соответственно, государства в целом.

Заключение

Таким образом, основными факторами, способствующими повышению доверия населения местной власти, являются открытость и принятие решений в работе местных администраций, взаимодействие с населением, развитие информированности граждан и использование цифровых технологий в этих процессах.

Кроме того, необходимо повышать качество работ, проводимых на местном уровне. Низкий уровень бюрократии и отсутствия коррупции также будут способствовать качественному механизму местного самоуправления в целом и высокому уровню доверия населения.

Список источников:

1. Брыкин А.В. Взаимодействие с органами государственной власти или Government Relations в России [Текст] / А.В. Брыкин. – М.: Наука, 2023. – 901 с.
2. Ильичева М.В. Трансформация взаимодействия государства и гражданского общества в цифровой реальности // Известия ТулГУ. Гуманитарные науки. – 2020. – №4. // URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/transformatsiya-vzaimodeystviya-gosudarstva-i-grazhdanskogo-obschestva-v-tsifrovoy-realnosti> (дата обращения 11.09.2025).
3. Кривоусков В. В. Кризис государственного управления в России в «зеркале» социального доверия // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. 2020. № 12-1. С. 41-44.
4. Купряшин Г. Л., Шрамм А. Е. О перспективах третьей волны парадигмы цифрового государственного управления // Государственное управление. Электронный вестник. 2021. № 84. С. 256-276.
5. Милов П.О., Воронцов М.К. Проблемы регулирования гражданским законодательством корпоративных отношений // Вестник Российского нового университета. Серия: Человек и общество. 2024. № 1. С. 163-168.
6. Морозова С. С. Цифровой диалог: роль социальных медиа и цифровых платформ в коммуникации между государством и гражданином // Креативная экономика. 2025. Т. 19. № 1. С. 9-30.
7. Мухин А.М., Милов П.О. Теоретические и правовые аспекты профессиональной культуры государственного служащего // Молодые ученые. 2023. № 14. с. 47-51.
8. Орехов С. Ю. Пространственная динамика развития зеленых зон города Калининграда // Тенденции и перспективы развития естественно-научных исследований в современных условиях: Материалы II Международной научно-практической конференции, посвященной 30-летию юбилею естественно-географического факультета, Карачаевск, 15 декабря 2023 года. – Карачаевск: Карачаево-Черкесский государственный университет им. Уд. Алиева, 2023. – С. 159-167.
9. Рослякова М. В. Социальные сети как инструмент вовлечения граждан в управление (на примере официальных страниц местных администраций городов ЦФО) // Социодинамика. 2023. №7 // URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sotsialnye-seti-kak-instrument-vovlecheniya-grazhdan-v-upravlenie-na-primere-ofitsialnyh-stranits-mestnyh-administratsiy-gorodov> (дата обращения: 20.09.2025).
10. Сакульева Т.Н., Дорожкин А.К. Проблемы в системе работы общественного транспорта города Москвы // Транспорт: наука, техника, управление. Научный информационный сборник. 2017. № 5. С. 53-56.
11. Сунгуров А. Ю., Дмитриева А. Е. Общественное участие в деятельности власти: общественное и партисипаторное бюджетирование и соучаствующее проектирование на уровне муниципалитетов Санкт-Петербурга // Вопросы

- государственного и муниципального управления. 2023. № 2. С. 103.
12. Федотова Ж. В. Использование социальных медиа в продвижении и планировании мероприятий: перспективы и вызовы // Вестник науки. 2024. №7 (76) // URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ispolzovanie-sotsialnyh-media-v-prodvizhenii-i-planirovanii-meropriyatiy-perspektivy-i-vyzovy> (дата обращения: 20.09.2025).
13. Фролова Е.В., Порач О.В. Факторы формирования доверия к местной власти в Российской Федерации на современном этапе // Ars Administrandi. 2022. №4 // URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/factory-formirovaniya-doveriya-k-mestnoy-vlasti-v-rossiyskoy-federatsii-na-sovremennom-etape> (дата обращения: 20.09.2025).
14. Хмельченко Е.Г., Алексеев А.Ю. Современные механизмы и инструменты противодействия коррупции на государственном и муниципальном уровнях // Вестник университета. 2014. № 7. С. 89-94.
15. Хмельченко Е.Г., Черкасова М.А., Береговская Т.А., Жидюк 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. Современные жизненные стратегии и их роль в успешной самореализации учащейся молодежи // Вестник Северо-Кавказского гуманитарного института. 2014. № 3 (11). С. 121-125.
17. Юркова О.Н., Быхтин О.В. Система коммуникаций между органами местного самоуправления и населением: проблемы и пути решения // Эпоха науки. 2020. №21 // URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sistema-kommunikatsiy-mezhdu-organami-mestnogo-samoupravleniya-i-naseleniem-problemy-i-puti-resheniya> (дата обращения: 20.09.2025).

References:

1. Brykin A.V. Interaction with government bodies or Government Relations in Russia [Text] / A.V. Brykin. – M.: Nauka, 2023. – 901 p.
2. Ilyicheva M.V. Transformation of interaction between the state and civil society in the digital reality // Bulletin of Tula State University. Humanities. – 2020. – No. 4. // URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/transformatsiya-vzaimodeystviya-gosudarstva-i-grazhdanskogo-obschestva-v-tsifrovoy-realnosti> (date of access 11.09.2025).
3. Krivopuskov V.V. The crisis of public administration in Russia in the "mirror" of social trust // Humanities, socio-economic and social sciences. 2020. No. 12-1. Pp. 41-44.
4. Kupryashin G. L., Schramm A. E. On the Prospects of the Third Wave of the Digital Public Administration Paradigm // Public Administration. Electronic Bulletin. 2021. No. 84. Pp. 256-276.
5. Milov P. O., Vorontsov M. K. Problems of Regulation of Corporate Relations by Civil Legislation // Bulletin of the Russian New University. Series: Man and Society. 2024. No. 1. Pp. 163-168.

6. Morozova S. S. Digital Dialogue: The Role of Social Media and Digital Platforms in Communication between the State and the Citizen // *Creative Economy*. 2025. Vol. 19. No. 1. Pp. 9-30.
7. Mukhin A. M., Milov P. O. Theoretical and legal aspects of the professional culture of a civil servant // *Young scientists*. 2023. No. 14. pp. 47-51.
8. Orekhov S. Yu. Spatial dynamics of the development of green areas in the city of Kaliningrad // *Trends and prospects for the development of natural science research in modern conditions: Proceedings of the II International scientific and practical conference dedicated to the 30th anniversary of the Faculty of Natural Sciences and Geography, Karachayevsk, December 15, 2023. - Karachayevsk: Karachay-Cherkess State University named after U.D. Aliyev, 2023. - Pp. 159-167.*
9. Roslyakova M. V. Social networks as a tool for involving citizens in governance (on the example of official pages of local administrations of cities in the Central Federal District) // *Sociodynamics*. 2023. No. 7 // URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sotsialnye-seti-kak-instrument-vovlecheniya-grazhdan-v-upravlenie-na-primere-ofitsialnyh-stranits-mestnyh-administratsiy-gorodov> (date of access: 20.09.2025).
10. Sakulyeva T.N., Dorozhkin A.K. Problems in the public transport system of the city of Moscow // *Transport: science, technology, management. Scientific information collection*. 2017. No. 5. pp. 53-56.
11. Sungurov A. Yu., Dmitrieva A.E. Public participation in government activities: public and participatory budgeting and participatory design at the level of municipalities of St. Petersburg // *Issues of public and municipal administration*. 2023. No. 2. P. 103.
12. Fedotova Z. V. Use of social media in promoting and planning events: prospects and challenges // *Science Bulletin*. 2024. No. 7 (76) // URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ispolzovanie-sotsialnyh-media-v-prodvizhenii-i-planirovanii-meropriyatiy-perspektivy-i-vyzovy> (accessed: 20.09.2025).
13. Frolova E. V., Rogach O. V. Factors in the formation of trust in local authorities in the Russian Federation at the present stage // *Ars Administrandi*. 2022. No. 4 // URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/factory-formirovaniya-doveriya-k-mestnoy-vlasti-v-rossiyskoy-federatsii-na-sovremennom-etape> (date of access: 20.09.2025).
14. Khmelchenko E.G., Alekseev A.Yu. Modern mechanisms and instruments for combating corruption at the state and municipal levels // *University Bulletin*. 2014. No. 7. pp. 89-94.
15. Khmelchenko E.G., Cherkasova M.A., Beregovskaya T.A., Zhizdyuk D.A. Ecology as the main factor in improving the standard and quality of life of the population of the municipality // *Municipal Academy*. 2023. No. 4. Pp. 340-346.
16. Cherkasova M.A. Modern life strategies and their role in successful self-realization of student youth // *Bulletin of the North Caucasus Humanitarian Institute*. 2014. No. 3 (11). Pp. 121-125.
17. Yurkova O.N., Bykhtin O.V. The system of communications between local governments and the population: problems and solutions // *The Age of Science*. 2020. No. 21 // URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sistema-kommunikatsiy-mezhdu-organami-mestnogo-samoupravleniya-i-naseleniem-problemy-i-puti-resheniya> (accessed: 20.09.2025).



УДК 352.07:323.21
DOI: 10.52176/2304831X_2025_05_38
EDN: <https://elibrary.ru/cgiadw>

Роль образовательно-просветительских инициатив в формировании ответственного отношения к семье и браку на примере курса "Архитектура отношений"

The Role of Educational and Enlightenment Initiatives in Shaping Responsible Attitudes Towards Family and Marriage: The Case of the "Architecture of Relationships" Course



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



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



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

Аннотация.

В статье рассматривается роль образовательно-просветительской инициативы в формировании ответственного отношения молодёжи к семье и браку на примере апробации образовательного курса «Архитектура отношений» для студентов Государственного университета управления. Результаты показали позитивные сдвиги: признание любви ключевой ценностью, готовность сохранять отношения при кризисах, понимание совместимости семьи и профессиональной самореализации. Вместе с тем выявлены проблемные зоны — высокий уровень страхов, недостаточная эмоциональная зрелость и слабые коммуникативные навыки. Сделан вывод о необходимости корректировки содержания курса и его интеграции в систему государственной демографической политики.

Abstract.

The article analyzes the role of educational initiatives in shaping young people's responsible attitudes toward family and marriage, based on the pilot course "Architecture of Relationships". The results showed positive shifts: recognition of love as a key value, willingness to preserve relationships in crises, and awareness of family—career compatibility. At the same time, problems such as high anxiety, insufficient emotional maturity, and weak communication skills were identified. The study concludes that the course requires content adjustments and integration into state demographic policy.

Ключевые слова.

Демографическая политика, образовательно-просветительская инициатива, молодёжь, семья, брак, ценности, демография.

Keywords.

Demographic policy; educational initiatives; youth; family; marriage; values; demography.

Введение

Сегодня демографическая политика Российской Федерации приобретает стратегическое значение для устойчивого социально-экономического развития страны. Президент РФ В.В. Путин назвал её «ключевой задачей» [16].

Современная демографическая ситуация характеризуется рядом негативных тенденций: устойчивым снижением рождаемости, ростом числа разводов, увеличением возраста вступления в первый брак, а также распространением альтернативных форм партнёрства, не обеспечивающих долгосрочной стабильности семейных отношений [5].

В совокупности данные явления ослабляют институциональные основы семьи, затрудняют формирование позитивной репродуктивной модели поведения и, как следствие, создают риски для национальной безопасности в долгосрочной перспективе.

Особую актуальность в этом контексте приобретает работа со студенческой молодёжью, как социальной группой, являющейся стратегическим ресурсом демографической политики. Именно на этапе получения высшего образования формируются мировоззренческие установки, ценностные ориентиры и жизненные стратегии, определяющие готовность к браку, родительству и построению устойчивых социальных связей. При этом результаты социологических исследований показывают, что значительная часть молодых людей испытывает дефицит знаний и компетенций в области межличностных отношений [6], что затрудняет формирование зрелых, ответственных, а соответственно, и крепких брачных союзов [10].

В данном контексте трудно переоценить роль образовательно-просветительских инициатив, направленных на воспитание молодёжи в сфере семейных ценностей. В отличие от традиционных инструментов демографической политики (материальные меры поддержки семьи, жилищные программы, льготы), подобные инициативы выполняют превентивную функцию: они формируют у молодёжи понимание ценности брака и семьи, раз-

вивают навыки конструктивного взаимодействия, способствуют формированию культуры ответственных отношений.

К числу таких инициатив относится образовательный курс «Архитектура отношений», разработанный для обучающихся СПО и ВО и апробированный на базе Государственного университета управления в апреле-мае 2025 г. [3]. Его миссия заключается в формировании у молодёжи целостного представления о браке как социальном институте и личностном проекте, требующем зрелости, ответственности и готовности к совместному развитию.

Цель данной статьи состоит в том, чтобы на основе анализа результатов апробации курса «Архитектура отношений» продемонстрировать возможности образовательно-просветительских инициатив в формировании ответственного отношения к семье и браку, а также обосновать их значимость как инструмента реализации государственной демографической политики.

Теоретические исследования

Проблематика семьи и брака традиционно занимает значимое место в научных исследованиях и является междисциплинарной. В отечественной социологии фундаментальные основы изучения семьи были заложены в работах А.Г. Харчева, [23; с. 143] который рассматривал семью как важнейший социальный институт, обеспечивающий воспроизводство общества и социализацию личности. Позднее В.А. Сысенко [20; с. 68] и Е.И. Холостова [24; с. 152] анализировали трансформацию брачно-семейных отношений в условиях социально-экономических изменений в России. Особое внимание вопросам духовно-нравственных оснований брака и семьи уделяли исследователи культурологического и философского направления — И.С. Кон [7; с. 231], А.И. Антонов [1; с. 141], В.А. Лисовский [8; с.151]. Их труды подчёркивают роль ценностных ориентиров и моральных норм в формировании устойчивых союзов. Современные демографические исследования фиксируют тенденции снижения брачной активности и роста числа разводов, связывая это с изменени-

ем ценностей молодёжи и распространением индивидуалистических установок (С.В. Захаров [2], К.Е. Лопатюк [9; с.96]). В рамках анализа демографической политики акцент делается на необходимости комплексного подхода, включающего как материальные, так и воспитательные меры (работы Л.Л. Рыбаковского [17; с.162]). Гендерная проблематика является трендом и для исторических исследований [25; 26].

Говоря о вызовах демографической политики, важно отметить, что демографическая ситуация в современной России отражает общие глобальные тенденции постиндустриальных обществ: снижение рождаемости, рост числа разводов, распространение внебрачных форм союзов. По данным Росстата, начиная с 2016 года фиксируется устойчивая тенденция к сокращению числа браков при одновременном увеличении числа разводов, особенно среди молодых пар в первые годы совместной жизни [11]. Особого внимания заслуживает распространение так называемых «гостевых браков» и неформальных союзов, которые не обеспечивают социальной стабильности и институциональной защиты для супругов и детей [18].

Подобные формы отношений создают риски для выполнения семьёй её базовых функций — репродуктивной, воспитательной и социализирующей. Отдельным фактором выступает снижение престижа института семьи в массовой культуре. Медиа и цифровые платформы нередко транслируют установки, акцентирующие личностный успех и карьерное самореализованное «Я» как высшую ценность, что приводит к отложенному вступлению в брак и отказу от родительства. Наконец, растущий индивидуализм молодёжи усиливает проблему. Исследования фиксируют преобладание ориентации на личные интересы и самодостаточность, что вступает в противоречие с традиционными семейными ценностями, основанными на компромиссе, взаимной поддержке и готовности к совместным жертвам. Всё это ставит перед демографической политикой задачу не только материального стимулирования рождаемости, но и ценностного переориентирования молодёжи.

Государственная поддержка института семьи и брака отвечает на эти вызовы, реализуя комплекс стратегических документов и программ. Среди ключевых — «Концепция государственной семейной политики Российской Федерации на период до 2025 года» [14], где подчёркивается необходимость укрепления семейных ценностей и формирования позитивного образа семьи в общественном сознании. В рамках национального проекта «Демография» (срок реализации с 2019 по 2024 гг.) акцент сделан на поддержку рождаемости, развитие инфраструктуры для детей и родителей, улучшение качества жизни семей с детьми. С 2025 года направления национального проекта «Демография» будут отражены в национальных проектах «Семья», «Кадры», «Продолжительная и активная жизнь», «Молодёжь и дети», а также отраслевых государственных программах.

Однако, несмотря на наличие финансовых и социальных инструментов (материнский капитал, ипотечные льготы, программы поддержки молодой семьи), практика показывает, что материальные меры недостаточны без формирования у молодёжи внутренней установки на ценность брака и семьи. Важным направлением становится воспитательная работа в образовательной среде, что находит отражение и в «Стратегии развития воспитания в Российской Федерации до 2030 г.» [19], и в новых ФГОС, закрепляющих воспитательную составляющую образовательного процесса.

В условиях обозначенных вызовов образовательно-просветительские инициативы выступают эффективным механизмом, дополняющим традиционные формы государственной демографической политики. С их помощью органы государственного и муниципального управления могут реализовывать ценностно-нормативное воздействие на молодёжь, формируя установки, соответствующие стратегическим интересам государства [22]. Ключевым преимуществом таких инициатив является их превентивный характер: они не устраняют последствия кризиса семьи, а создают основу для его предотвращения

за счёт формирования у молодёжи культуры межличностных отношений, готовности к ответственному браку и родительству. Университетская среда в данном контексте выступает оптимальной площадкой для реализации подобных практик. Во-первых, именно в период обучения у молодёжи формируется мировоззрение и жизненные стратегии; во-вторых, вузы обладают кадровым и методическим ресурсом для организации целевых курсов, тренингов и проектных форм работы; в-третьих, подобные инициативы органично вписываются в систему воспитательной работы вузов, усиливая их социальную функцию. Таким образом, образовательные инициативы, реализуемые в университетской среде, становятся важным элементом демографической политики и требуют методического сопровождения и институциональной поддержки со стороны ГМУ.

Образовательно-просветительский курс «Архитектура отношений» был разработан в качестве инновационной практики, нацеленной на формирование у студенческой молодёжи духовно-нравственных установок, способствующих выстраиванию гармоничных отношений с собой и окружающими. Его ключевыми задачами выступили развитие ценностного отношения к институту семьи и брака, формирование компетенций ответственного поведения в межличностных отношениях, повышение осознанности в вопросах выбора партнёра и преодоления кризисов, а также профилактика деструктивных моделей поведения, препятствующих построению крепкой семьи. Целевая аудитория курса была представлена студентами вузов и колледжей; общее число зарегистрированных участников составило 190 человек, из которых 58 посещали занятия очно при среднем количестве 15–20 человек на сессию. Географически преобладали слушатели из Москвы (167 человек), однако в апробации также участвовали 23 представителя регионов, а 16 студентов были вовлечены в онлайн-формат. Средний возраст участников составил 20 лет, с основным диапазоном 19–25 лет. Гендерный состав аудитории распределился как 70% девушек и 30% юношей. При этом око-

ло половины слушателей на момент прохождения курса не состояли в отношениях, хотя 73% имели опыт романтических связей [27]. Анализ аудитории выявил существенные различия в восприятии ценности отношений. Так, девушки, в целом, проявляли большую заинтересованность в создании семьи в ближайшей перспективе, стремились сочетать карьерное развитие с построением брака и критично оценивали недостаточную, с их точки зрения, зрелость юношей. Юноши, хотя и признавали значимость отношений, демонстрировали более слабую мотивацию к браку и зачастую не планировали создание семьи в краткосрочной перспективе. Таким образом, портрет целевой аудитории отразил характерные для современной молодёжи противоречия: с одной стороны, наличие выраженного интереса к теме семьи, с другой — недостаточную готовность к принятию ответственности и долгосрочным обязательствам.

Курс проводился на бесплатной основе высококвалифицированным практикующим психологом, что обеспечивало высокий уровень доверия и практическую ценность передаваемых знаний. Участники могли посещать как отдельные занятия, так и весь курс целиком; программа включала 13 занятий (7 практических и 6 лекционных), которые проходили дважды в неделю продолжительностью 2–2,5 часа каждое. Практические занятия были направлены на освоение конкретных навыков коммуникации, саморегуляции, анализа жизненных сценариев и преодоления кризисов.

Особое значение в организации учебного процесса имела система сопровождения в формате Telegram-чата, которым занимались психолог и комьюнити-менеджер. Участники получали тематические подборки фильмов, рекомендации литературы и упражнений, а также включались в интерактивную рубрику «Истории из жизни», где разбирались анонимные ситуации студентов с последующей экспертной интерпретацией и советами. Данный формат обеспечил непрерывное межсессионное вовлечение и поддержал высокий уровень интереса на протяжении всего курса. Информационная кам-

пания по продвижению курса строилась преимущественно через цифровые каналы коммуникации, что полностью соответствует специфике медиапотребления современной студенческой молодёжи. Наиболее эффективными каналами оказались Telegram-канал [21] и сообщество в социальной сети «ВКонтакте» Государственного университета управления, откуда поступила большая часть регистраций [28]. Менее результативными стали традиционные методы: афиши в помещениях вуза (50 экземпляров) и разовое информационное сообщение в чате преподавателей кафедры ГМУ. Значимую роль сыграли личные рекомендации участников (т.н. «сарафанное радио»), что подтвердило потенциал работы с реферальными механизмами и лидерами мнений.

Полученные результаты позволили сделать вывод о необходимости дальнейшего усиления цифрового сопровождения курса, в частности, за счёт регулярных публикаций востребованного контента в социальных сетях, внедрения системы поощрений за приглашение друзей, а также подключения студенческих советов и блогеров для продвижения инициативы. Значение курса «Архитектура отношений» выходит за рамки образовательного мероприятия и представляет практический интерес для реализации демографической политики.

Оценка эффективности курса проводилась по восьми ключевым показателям, отражающим различные аспекты формирования у молодёжи ответственного отношения к семье и браку. Сопоставление ожидаемых результатов и итоговых данных анкетирования позволило выявить как сильные стороны программы, так и направления, требующие корректировки.

Наиболее высокие показатели продемонстрировал блок, связанный с приемственностью семейных ценностей: 91% студентов отметили, что знают историю любви старших поколений своей семьи. Этот результат значительно превышает целевое значение и подтверждает устойчивый интерес молодёжи к межпоколенческому опыту. Важно подчеркнуть, что подобные знания формируют позитивное

отношение к институту семьи и закрепляют традиции, что особенно значимо в условиях современных демографических вызовов.

Сильной стороной курса стала также работа над развитием личной ответственности: 74% студентов согласились с утверждением, что именно от их собственных действий зависит благополучное будущее. Данный результат подтверждает эффективность просветительской деятельности, ориентированной на повышение уровня субъективного контроля и осознанности в сфере межличностных отношений. Отдельного внимания заслуживает показатель «Самореализация». Лишь 9% студентов высказали мнение о том, что брак является препятствием для личностного и профессионального развития, что ниже запланированного порогового значения. Этот факт демонстрирует, что у большинства молодёжи формируется представление о возможности гармоничного сочетания семейной и карьерной траекторий, что соответствует целям государственной демографической политики по поддержке молодых семей [27].

Вместе с тем ряд показателей выявил дефициты, требующие дополнительной работы. Так, только 52% студентов планируют вступление в брак в ближайшей перспективе, что, несмотря на формальное соответствие ожиданиям, отражает сохраняющуюся неопределённость в ценностных ориентирах. Недостаточно высокими оказались результаты по формированию образа партнёра: лишь 65% участников смогли осознанно сформулировать представления о том, каким должен быть их будущий супруг или супруга. Это указывает на необходимость более глубокого изучения вопросов выбора партнёра и формирования реалистичных ожиданий от брака. Особую тревогу вызывают результаты по показателям, связанным с деструктивными сценариями и гендерной коммуникацией. Средняя оценка способности студентов распознавать и выходить из нездоровых отношений составила 3,7 балла из 5, что ниже ожидаемого уровня. Ещё более низкие результаты продемонстрированы по блоку «Гендерные

особенности»: средняя оценка составила лишь 2,9 балла. Эти данные подтверждают, что студенты недостаточно осведомлены о различиях в мужской и женской психологии, что препятствует формированию навыков конструктивного взаимодействия и взаимопонимания.

Схожая проблема выявлена и в отношении родительских сценариев: 30% студентов не хотят перенимать опыт своей семьи, что выше допустимого порогового значения. Этот факт свидетельствует о высоком уровне недоверия к родительским моделям брака и необходимости проработки темы трансформации негативного опыта в положительный ресурс. В совокупности полученные результаты показывают, что курс «Архитектура отношений» успешно решает задачи по формированию ценностных основ семьи и развитию личной ответственности, однако требует доработки содержания, связанного с гендерной психологией, распознаванием деструктивных отношений и формированием позитивного образа партнёра. Для повышения эффективности курса целесообразно усилить практическую составляющую за счёт ролевых игр, анализа кейсов, введения дополнительных упражнений по саморегуляции эмоций, а также разработки памяток и методических материалов по профилактике токсичных связей.

Таким образом, апробация курса подтвердила его значимость как инструмента образовательно-просветительского воздействия на молодёжь и показала перспективность подобных инициатив для системы государственного и муниципального управления. Включение таких программ в стратегию демографической политики позволит не только укрепить институт семьи и повысить мотивацию к браку, но и сформировать у молодых людей практические навыки, необходимые для построения гармоничных и устойчивых отношений.

Одним из наиболее позитивных результатов стало отношение к кризисам в отношениях: 65% студентов заявили, что стремятся сохранить отношения при возникновении трудностей, а не завершить их. Данный показатель превышает пороговое

значение (50%) и отражает формирование у молодёжи установки на преодоление кризисов и ориентацию на долгосрочные союзы, что можно рассматривать как важный шаг в сторону укрепления института семьи. В то же время результаты по блоку «Коммуникация» оказались ниже ожидаемых. Средняя оценка владения техниками эффективного общения составила 3,6 балла при целевом уровне не менее 4. Это свидетельствует о недостаточной готовности студентов к конструктивному диалогу и разрешению конфликтов, что в перспективе может приводить к напряжённости и разрушению отношений. Данный аспект требует усиления за счёт тренингов, ролевых игр и кейс-методов, позволяющих закрепить практические навыки общения. Ключевым достижением курса стало закрепление ценности любви. Так, 100% участников согласились с тем, что любовь — это внутренний ресурс, которым человек может делиться с другими. Это один из наиболее сильных результатов, подтверждающий сохранение духовного восприятия любви и её признание как важнейшего основания для построения зрелых отношений. Однако серьёзным барьером для устойчивых союзов остаётся высокий уровень страхов: 73% студентов признались, что испытывают тревожности, мешающие им выстраивать гармоничные отношения. Этот показатель значительно превышает допустимый порог (10%) и требует включения в курс специальных модулей по саморегуляции, снятию тревожности и проработке иррациональных страхов. Вместе с тем, показатель «Готовность работать над собой» соответствует целевым значениям: средняя оценка составила 4 балла. Данный показатель демонстрирует осознание молодёжью необходимости личностного роста и готовности к самосовершенствованию. Вместе с тем, сочетание высокой тревожности и готовности к развитию выявляет внутренние противоречия: студенты понимают важность изменений, но нуждаются в эффективных инструментах для их реализации. Положительным результатом стало восприятие семьи и карьеры как совместимых сфер: лишь 13% студентов выбрали карьеру как приоритет по срав-

нению с семьёй, в то время как 78% считают эти направления параллельными и взаимодополняющими [27].

Таким образом, курс способствовал разрушению стереотипа о том, что необходимо жертвовать одной сферой ради другой. Высокие показатели отмечены и по блоку доверия: 91% студентов сообщили, что доверяют партнёру. Это значительно выше целевого уровня (80%) и подтверждает формирование у молодёжи позитивной модели межличностных отношений. Вместе с тем, уровень эмоциональной близости оказался ниже ожидаемого: только 65% студентов готовы открыто обсуждать чувства с партнёром при целевом значении 80%. Это указывает на трудности с самораскрытием и недостаточную эмоциональную зрелость, препятствующие формированию доверительных и устойчивых связей.

Образовательный курс «Архитектура отношений», в целом, продемонстрировал высокую эффективность в области ценностных установок: любовь рассматривается как важнейшая духовная категория, доверие достигло значимых уровней, а готовность сохранять отношения в кризисах подтверждает формирование установки на долгосрочность брачных союзов. Положительные сдвиги наблюдаются и в восприятии семьи и карьеры как совместимых сфер, а также в формировании готовности к самосовершенствованию. Вместе с тем ключевыми проблемными зонами остаются высокий уровень страхов (73%), недостаточная эмоциональная открытость (65%) и слабые коммуникативные навыки (3,6 балла). Эти факторы напрямую влияют на стабильность отношений и требуют корректировки программы в сторону увеличения практических упражнений, тренингов по развитию эмоциональной грамотности и внедрения психологических инструментов для работы с тревожностью.

Результаты опроса студентов позволяют выявить основные барьеры, препятствующие созданию семьи. На первом месте оказалась финансовая нестабильность и отсутствие постоянного заработка (71%). Данный показатель демонстрирует, что экономические факторы сохраняют клю-

чевое значение для молодёжи при принятии решений о браке и деторождении. В этой связи государственная демографическая политика должна усиливать меры по поддержке молодых семей, обеспечению их доступным жильём, льготными ипотечными программами, мерами трудоустройства и стабильного дохода. Вторым по значимости препятствием стала психологическая неготовность к семейной жизни (60%). Этот фактор отражает дефицит ценностных установок и жизненных компетенций, необходимых для построения устойчивых брачных союзов. Данный результат подтверждает важность образовательных инициатив, подобных курсу «Архитектура отношений», которые способствуют формированию ответственного отношения к семье и браку, развитию эмоциональной зрелости и готовности к принятию обязательств. На третьем месте респонденты назвали отсутствие собственного жилья (54%). Этот показатель тесно связан с экономической сферой и подчёркивает необходимость комплексных мер поддержки, объединяющих усилия органов ГМУ и социальных институтов. Без решения жилищного вопроса многие молодые люди откладывают вступление в брак, что напрямую отражается на демографической ситуации. Не менее значимым препятствием стало желание сосредоточиться на карьере и личном успехе (50%) [27]. Что вполне вписывается в картину мира современной молодёжи, где самореализация и профессиональные достижения рассматриваются в качестве приоритетов, опережающих семейные ценности. Задача государства и образовательных проектов в данном контексте заключается в демонстрации успешных моделей балансирования сферы семьи и карьеры.

Существенным барьером является и отсутствие потенциального партнёра рядом (50%). Этот результат можно интерпретировать как следствие социальной замкнутости, ограниченных каналов коммуникации и слабой готовности к активному поиску партнёра. Исследователи поднимают проблему «цифрового одиночества», по сути, обозначая его как новую

социокультурную составляющую: «Достаточно традиционная для философии и психологии проблематика человеческого одиночества видоизменяется, приобретая новые оттенки в наступившем цифровом обществе. В нем, не признающем государственных границ, одиночество — явление глобальное...» [4, с.32].

В этой связи актуализируется роль вузовских инициатив, направленных на расширение социальных связей студентов (совместные проекты, офлайн-сообщества, эмоционально-окрашенные мероприятия), в которых у молодёжи есть возможность строить устойчивые отношения. Среди менее выраженных, но значимых факторов можно выделить страх брать ответственность (27%), неуверенность в партнёре (21%), а также страх неблагополучного брака (21%). Все эти показатели указывают на низкий уровень психологической готовности к созданию семьи. Они напрямую коррелируют с результатами оценки курса по показателям эффективности, где выявлены высокий уровень страхов и недостаточная эмоциональная зрелость студентов. Менее значимыми, но всё же присутствующими препятствиями оказались такие факторы, как материальная или эмоциональная зависимость от родителей (17%), геополитическая и политическая обстановка (15% и 13% соответственно), а также проблемы в межличностной коммуникации с партнёром (13%) [27]. Наряду с экономическими и психологическими факторами существуют также и социально-политические контексты, влияющие на решения молодёжи о вступлении в брак.

Анализ выявленных препятствий подтверждает необходимость комплексного подхода к реализации демографической политики. Экономические меры поддержки должны сочетаться с образовательными и воспитательными инициативами, направленными на преодоление психологических барьеров, развитие коммуникативной культуры и формирование ответственного отношения к семье. Именно в этом контексте курс «Архитектура отношений» демонстрирует свою ценность как инструмент государственной и муници-

пальной политики: он работает в тех зонах, где материальные меры оказываются недостаточными — в области духовно-нравственного развития, эмоциональной готовности и формирования позитивного образа семьи.

Результаты оценки подтверждают, что курс «Архитектура отношений» является эффективным инструментом формирования позитивных представлений о семье и браке, однако для повышения его вклада в решение задач государственной демографической политики необходимо доработать содержание, направленное на развитие эмоциональной зрелости, снижение тревожности и освоение практических навыков конструктивного общения.

На основании проведённой апробации и анализа полученных данных были выработаны предложения по корректировке курса «Архитектура отношений» и направлениям его дальнейшего развития. Основной акцент сделан на сочетании традиционных и цифровых форматов, что позволит расширить охват аудитории, повысить качество усвоения материала и обеспечить устойчивость результатов. Во-первых, предлагается оптимизировать лекционный блок курса за счёт его перевода в онлайн-формат. Краткие видеолекции продолжительностью до 45 минут могут быть размещены на образовательных платформах или в закрытых сообществах, что обеспечит удобный доступ к материалам в любое время и позволит студентам самостоятельно регулировать темп освоения информации. Такой подход отвечает ориентированностью на цифровое медиапотребление современной молодёжи, что может привести к более эффективному усвоению теоретических аспектов. В условиях активной цифровизации образования подобный формат соответствующим стратегическим задачам государства по развитию цифровой образовательной среды, сформулированным в национальном проекте "Молодёжь и дети" [13].

Во-вторых, в очном формате рекомендуется отказаться от ряда лекционных компонентов, сосредоточив внимание на тренингах, семинарах и практических упражнениях продолжительностью

не более 90 минут. Подобная структура позволит обеспечить максимальную вовлеченность участников, создать условия для отработки навыков коммуникации, саморегуляции и совместного решения проблемных ситуаций. Практико-ориентированный характер занятий повышает прикладную ценность курса и делает его результаты более устойчивыми. Третьим направлением развития проекта выступает трансформация рубрики «Истории из жизни» в формат подкастов. Участие психолога и приглашённых экспертов в разборе анонимных историй студентов позволит не только сохранить востребованность этого формата, но и расширить аудиторию за счёт распространения подкастов в цифровой среде. Такой формат сочетает интерактивность, доступность и образовательный эффект, усиливая вовлеченность студентов и создавая новые каналы просветительской работы.

Наконец, важным элементом развития является сохранение и поддержка сообщества участников проекта. Сообщество выступает в роли связующего звена между отдельными занятиями, поддерживает интерес к теме и формирует устойчивую среду взаимопомощи и обмена опытом. Предложенные меры по корректировке и развитию проекта отражают современные тенденции в образовательной сфере, а именно, переход к гибридным онлайн/офлайн форматам, ориентацию на интерактивные методы обучения и создание долгосрочных сообществ.

Анализ результатов апробации образовательно-просветительского курса «Архитектура отношений» демонстрирует его существенную значимость и соответствие стратегическим ориентирам государственной демографической политики Российской Федерации, сформулированным в системе ключевых программных документов национального и регионального уровня. Проведённое сопоставление позволяет утверждать, что курс эффективно реализует комплексный подход к укреплению института семьи через формирование ценностно-смысловых оснований семейной жизни у студенческой молодёжи.

В соответствии с «Концепцией государственной семейной политики РФ на период до 2025 года» [12], курс вносит непосредственный вклад в решение задачи повышения престижа семьи и брака. Полученные эмпирические данные, согласно которым 100% участников признают любовь фундаментальной ценностью, а 65% готовы сохранять отношения даже при возникновении кризисных ситуаций, напрямую соотносятся с целевыми ориентирами Концепции по формированию позитивного образа семьи в массовом сознании и укреплению устойчивых брачных союзов. Статистические данные обосновывают способность образовательных практик формировать просемейные установки у молодежи, выступая важным дополнением к правовым и экономическим мерам государственной поддержки. Курс решает критически важную задачу психолого-педагогической подготовки молодёжи к осознанному родительству и построению устойчивых семейных союзов. Выявленная готовность 78% студентов совмещать профессиональные устремления и семейные обязанности полностью соответствует задачам проекта по формированию благоприятной среды для совмещения родительских и трудовых функций. Кроме того, содержательный фокус курса на профилактике деструктивных отношений и формировании практических навыков распознавания токсичных сценариев (3,7 балла из 5) работает на опережающее решение проблемы семейных кризисов и разводов, что является одной из приоритетных задач демографического развития, закреплённых в национальном проекте.

На региональном уровне курс «Архитектура отношений» обладает значительным потенциалом для интеграции в систему программ поддержки молодых семей, реализуемых субъектами Федерации. Выявленный высокий интерес студентов к историям любви старших поколений (91%) и ценность межпоколенческой преемственности соответствует практике многих регионов, где успешно реализуются целевые программы по укреплению связи между поколениями и передаче се-

мейных традиций (например, программы «Молодая семья» [15] в различных субъектах РФ). Особую значимость приобретает тот факт, что выявленные в ходе апробации психологические барьеры — психологическая неготовность (60%), повышенные страхи и тревожность (73%), желание отложить создание семьи (50%) — указывают на необходимость дополнения традиционных мер материальной поддержки (таких как региональный материнский капитал, жилищные программы, субсидии молодым семьям) психолого-педагогическим сопровождением молодёжи [29]. Это особенно актуально в свете задач, поставленных в Указе Президента № 809 «Об утверждении Основ государственной политики по сохранению и укреплению традиционных российских духовно-нравственных ценностей» [22], где подчёркивается необходимость формирования среды, способствующей укреплению семьи и традиционных семейных ценностей.

Заключение

Проведённое исследование подтвердило, что образовательно-просветительские инициативы в университетской молодежной среде становятся важным инструментом реализации государственной демографической политики. Выступая инструментом «мягкого воздействия», формируя установки на ответственное родительство, устойчивость брака и приоритет семейных ценностей, они в долгосрочной перспективе способствуют достижению стратегических целей по повышению рождаемости и укреплению института семьи в России.

Апробация образовательно-просветительского курса «Архитектура отношений» в Государственном университете управления показала его эффективность как профилактической практики, снижающей риски деструктивных сценариев в межличностных отношениях и укрепляющей установки на устойчивые семейные союзы. Полученные результаты свидетельствуют о значительном потенциале курса для институционализации в образовательном пространстве. Перспективным направлением его развития является интеграция в

основные образовательные программы вузов в формате элективного или факультативного модуля, а также адаптация для системы среднего профессионального образования, где обучается значительная часть молодёжи в возрасте 16–19 лет, находящейся на этапе формирования базовых представлений о семейной жизни.

Существенным ресурсом масштабирования выступает инфраструктура молодежной политики на региональном и муниципальном уровнях (центры поддержки молодой семьи, молодежные центры, дворцы культуры и другие организации в структуре государственного и муниципального управления). Использование таких площадок позволит учесть специфику социально-экономических и культурных условий регионов, максимально приблизив образовательный контент к целевой аудитории.

Для дальнейшего развития необходима цифровизация курса. Поскольку разработка дистанционного лекционного блока, создание подкастов, формирование цифрового сообщества участников обеспечат доступность программы для студентов из отдалённых регионов и сельских территорий. Дополнительный эффект создаёт партнёрство с лидерами общественного мнения, студенческими советами и молодежными организациями, что повышает доверие и способствует распространению ценностей осознанного родительства через каналы неформальной коммуникации.

Таким образом, масштабирование образовательного курса «Архитектура отношений» охватывает образовательное, социальное и цифровое направления, а его интеграция в систему государственного и муниципального управления позволит реализовать комплексный подход к демографической политике, сочетающий меры материальной поддержки с ценностно-ориентированными инициативами. В перспективе подобные проекты могут стать элементом федеральных и региональных программ по укреплению института семьи и формированию культуры ответственных брачно-семейных отношений у молодёжи.

Список источников:

1. Антонов А. И. Современные демографические тенденции и аналитические прогнозы, проблемы семейно-демографической политики в социальном государстве // Вестник Московского университета. Серия 18: Социология и политология. 2010. № 4. С. 134–150.
2. Браки и разводы в современной России // Демоскоп Weekly. URL: <https://www.demoscope.ru/weekly/2015/0625/tema01.php> (дата обращения: 15.09.2025)
3. Весна – время любви: приглашаем на курс «Архитектура отношений» // URL: <https://guu.ru/весна-время-любви-приглашаем-на-курс/?ysclid=mfqjfk7bnk168113987> (дата обращения: 15.09.2025).
4. Войсунский А. Е., Солдатова Г. У. Эпидемия одиночества в цифровом обществе: хикикомори как культурно-психологический феномен // Консультативная психология и психотерапия. 2019. Т. 27. № 3. С. 22–43.
5. Естественная убыль пошла в рост // Коммерсантъ. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/7533665> (дата обращения: 15.09.2025).
6. Исследование: четверть первокурсников в России имеют проблемы в общении со сверстниками // URL: <https://tass.ru/obschestvo/12476003> (дата обращения: 15.09.2025).
7. Кон И. С. Три в одном: сексуальная, гендерная и семейная революции // Демоскоп Weekly. 2010. № 447–448.
8. Лисовский В. Т. Молодежь: любовь, брак, семья (Социологическое исследование). – СПб.: Наука, 2006. – 320 с.
9. Лопатюк К. Е. Трансформация брачно-семейных отношений современной российской молодежи в условиях изменяющейся реальности // Социальные и гуманитарные науки: теория и практика. 2021. С. 258–265.
10. Миронова Ю. Г., Тырнова Н. А. Детерминанты брачного выбора современной российской молодежи: сравнительный анализ социологических исследований // Социология. 2018. № 4. С. 97–101.
11. Население // URL: <https://77.rosstat.gov.ru/folder/64634> (дата обращения: 15.09.2025).
12. Об утверждении Концепции государственной семейной политики в России на период до 2025 года // URL: <http://government.ru/docs/14494/> (дата обращения: 15.09.2025).
13. Паспорт национального проекта «Молодежь и дети» // URL: https://minobrnauki.gov.ru/upload/2025/03/N_Molodezh_i_deti.pdf (дата обращения: 15.09.2025).
14. Правительство Российской Федерации. Распоряжение от 25 августа 2014 г. № 1618-р // URL: <http://static.government.ru/media/files/MyVeliu5Nu8.pdf> (дата обращения: 15.09.2025).
15. Программа «Молодая семья»: что нужно знать // РБК Недвижимость. URL: <https://realty.rbc.ru/news/5bf68c3e9a79475a8f12a80d> (дата обращения: 15.09.2025).
16. Путин назвал демографическую задачу ключевой // URL: <https://ria.ru/20250918/putin-2042800675.html?ysclid=mfprdnjyik939921167> (дата обращения: 18.09.2025).
17. Ростовская Т. К., Рязанцев С. В. [и др.]; Ростовская Т. К. (отв. ред.). Демографическое развитие России: становление и эволюция научной школы Л. Л. Рыбаковского: монография. – Ярославль: Филигрань, 2025. – 208 с.
18. Статистика браков и разводов в России // GoGov URL: <https://gogov.ru/articles/natural-increase/marriage-divorce> (дата обращения: 15.09.2025).
19. Стратегия развития воспитания в Российской Федерации на период до 2030 года // URL: <https://pkep.ru/wp-content/uploads/2025/02/Стратег-воспитание-2025-2030.pdf> (дата обращения: 15.09.2025).
20. Сысенко В. А. Устойчивость брака: проблемы, факторы, условия. – М.: Финансы и статистика, 1981. – 199 с.
21. Телеграм-канал Государственного университета управления // URL: <https://web.telegram.org/a/#-1001102280287> (дата обращения: 15.09.2025).
22. Указ Президента Российской Федерации от 09.11.2022 № 809 «Об утверждении Основ государственной политики по сохранению и укреплению традиционных российских духовно-нравственных ценностей» // URL: <http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001202211090019> (дата обращения: 15.09.2025).
23. Харчев А. Г. Исследования семьи на пороге нового этапа // Социологические исследования. 1986. № 3. С. 23–33.
24. Холостова Е. И., Черняк Е. М., Стрельникова Н. Н. Семейное воспитание и социальная работа: Учебное пособие. – М.: Дашков и К°, 2013. – 292 с.
25. Чувардин Г. С., Харченко О. А. Гендерный фактор в судьбе российской военно-политической аристократии конца XIX – начала XX веков: на примере семьи князя Ф. Ф. Юсупова графа Сумарокова-Эльстона // Новейшие исследования в области истории и педагогики: материалы IV Всероссийской научной конференции. – Орёл, 2024. – С. 166–179.
26. Чувардин Г. С. Механизмы изучения системы и содержания брачных отношений российского гвардейского генералитета рубежа XIX–XX веков на примере Л.-гв. Семеновского полка: постановка проблемы // Ученые записки Орловского государственного университета. 2025. № 1 (106). С. 105–110.
27. Центр социологических исследований «14–35» // URL: <https://guu.ru/university/csr/?ysclid=mfqjjqe2os859027096> (дата обращения: 15.09.2025).
28. Сообщество Государственного университета управления // URL: https://vk.com/sum_moscow (дата обращения: 15.09.2025).
29. Что такое региональный материнский капитал // URL: <https://росуслуги.пф/instructions/regionalnyy-materinskiy-kapital/> (дата обращения: 15.09.2025).

References:

1. Antonov, A. I. "Modern Demographic Trends and Analytical Forecasts, Problems of Family and Demographic Policy in a Welfare State." Moscow University Bulletin. Series 18: Sociology and Political Science. 2010. No. 4. pp. 134–150.

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



УДК 721

DOI: 10.52176/2304831X_2025_05_51

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

Федеральный проект как инструмент государственного управления для достижения национальных целей

Federal project as a public administration tool for national goals achieving

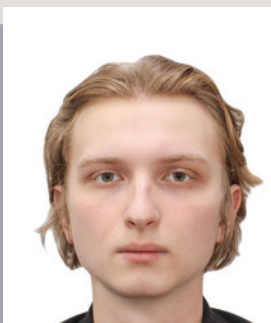


Светлана Владимировна Фирсова

ФГАОУ ВО «Московский физико-технический институт (Национальный исследовательский университет)», ведущий специалист,
ORCID: 0000-0002-8061-3215, Author ID: 714756, SPIN-код: 1972- 6702 117303, Россия, г. Москва, ул. Керченская, д.1 А, корп. 1
e-mail: firsova.sv@mipt.ru

Svetlana V. Firsova

FSBEI HE Moscow Institute of Physics and Technology (National Research University)
leading specialist, ORCID: 0000-0002-8061-3215, Author ID: 714756, SPIN-код: 1972-6702 99
Kerchenskaya Street, 1A, Building 1, Moscow, Russia, 117303
e-mail: firsova.sv@mipt.ru

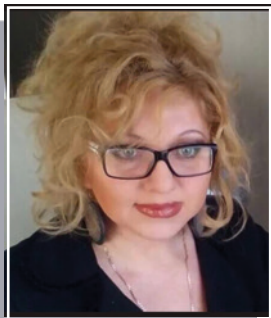


Николай Андреевич Фирсов

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

Nikolay A. Firsov

FSBEI HE "State University of Management", Master's student of the Institute of Industry Management
99 Ryazan Avenue, Moscow, Russia, 109542.
e-mail: Nickfirsov2@yandex.ru



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, ORCID: 0000-0003-2971-6486, SPIN code: 7110-7792, Author ID: 472296. 36 Stremyanny Lane, Moscow, Russia, 117997.
e-mail: cherkasova.ma@rea.ru



Кирилл Вадимович Черкасов

ФГБОУ ВО «Донской государственный технический университет (ДГТУ)» аспирант
344000, Россия, г. Ростов-на-Дону, пл. Гагарина, 1
e-mail: kirill16061@gmail.com

Kirill V. Cherkasov

Don State Technical University (DSTU), postgraduate student
1 sq. Gagarina, Rostov-on-Don, Russia, 344000.
e-mail: kirill16061@gmail.com

Аннотация.

Данная статья посвящена определению понятия «современный кампус» с точки зрения инновационной образовательной среды, роли федерального проекта «Создание сети современных кампусов» в контексте реализации национального проекта «Молодежь и дети». В статье рассматриваются инструменты реализации проекта: большое внимание уделено выстраиванию системы мониторинга за ходом проекта и привлечению методологии риск-менеджмента, которая позволяет формировать адаптивные управленческие механизмы, способные оперативно реагировать на изменения внешней и внутренней среды, обеспечивая тем самым устойчивость проекта к факторам неопределенности и сохранение его стратегической релевантности в долгосрочной перспективе.

Ключевые слова.

Национальный проект, федеральный проект, инновационная образовательная среда, сеть современных кампусов, мониторинг, риск-менеджмент.

Abstract.

The article is devoted to the definition of the "modern campus" concept from an innovative educational environment point of view, the role of the federal project "Creation of a modern campuses network" in the context of the national project "Youth and Children" implementation. The article discusses the tools for implementing the project: great attention is paid to building a system for project progress monitoring and using risk management methodology, which allows to form adaptive management mechanisms that can quickly respond to changes in the external and internal environment, thereby ensuring the project's resilience to uncertainty factors and maintaining its long term strategic relevance.

Keywords.

National project, federal project, innovative educational environment, network of modern campuses, monitoring, risk management.

Введение

Вопрос устойчивого развития любого общества в будущем определяется заботой о состоянии подрастающего поколения, сегодняшних и завтрашних детей и молодых людей, которые придут на смену [2]. Это должны быть здоровые, патриотически настроенные молодые люди, умеющие критически мыслить, ставить цели и достигать их, работать в команде и делегировать полномочия [6; 16; 17].

Согласно распоряжению президента РФ Владимира Путина, 7 мая 2024 года был запущен Национальный проект «Молодежь и дети», № 309, озаглавленный «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года» [1]. В нем президент России определил задачу «обеспечить к 2030 году стопроцентный охват детей, подростков и юношества системой мер, развивающих способности и таланты, предоставляющих возможность ранней профориентации» [1, с. 3]. Также в проекте обозначены для достижения процентные соотношения молодежи, вовлеченной в программы, направленные на профессиональное, личностное развитие, патриотическое воспитание, добровольческую и общественную деятельность, должно увеличиться количество иностранных студентов, обучающихся по образовательным программам высшего образования в России.

Согласно Национальному проекту, для достижения поставленных целей будут использоваться различные инструменты, в том числе:

- профориентационная работа с подрастающим поколением;
- гранты, выдаваемые на реализацию своего проекта;
- возможности проводить исследования в молодежной лаборатории по интересующей научной тематике;
- введение в эксплуатацию современных школ и гимназий;
- создание индивидуальных программ для лучшего развития образовательной траектории;
- образовательная мобильность.

Для того, чтобы выполнить поставленные

задачи, в рамках национального проекта были выделены федеральные проекты, к числу которых относится Федеральный проект «Создание сети современных кампусов» со сроком реализации до 31.12.2030 года, направленный на привлечение одаренных молодых людей в систему образовательных учреждений высшего образования, повышения их мотивации к занятиям наукой и самореализации [10].

Основная часть

Термином «кампус» в Западной Европе и США стали называть комплексы университетских зданий, представлявших собой открытые территории с учебными зданиями с аудиториями и общежитиями, финансируемые или штатом, или патронажным советом. Студенты и преподаватели большую часть времени могут проводить в кампусе, потому что в нём есть всё необходимое для жизни и учебы. Таким образом, кампус университета, от латинского слова «campus», представляет собой место, где собираются студенты, преподаватели, сотрудники и посетители и где кипит студенческая жизнь. Он является сердцем университета и предлагает широкий спектр удобств и возможностей для учебы, досуга, социального взаимодействия и личностного развития, где сосредоточены различные объекты и здания для учебы, преподавания, исследований и студенческой жизни. Кампус обычно включает в себя множество объектов инфраструктуры, которые необходимы для функционирования высшего учебного заведения []. К ним относятся:

1. Здания для проведения учебных мероприятий. Здесь проводятся лекции, семинары, тренинги и другие академические мероприятия. Здания могут включать лекционные залы, комнаты для семинаров, лаборатории и компьютерные центры.

2. Библиотеки и учебные центры. Эти учреждения предоставляют студентам доступ к обширным коллекциям книг, цифровым ресурсам, журналам и другим материалам, имеющим отношение к их учебе и исследованиям. Они также предоставляют тихие рабочие зоны и вспомогательные услуги, такие как помощь в

проведении исследований и обучение информационно-коммуникационной грамотности [3].

3. Административное здание. Здесь расположены офисы администрации университета, где решаются административные задачи, такие как прием, консультирование студентов, проведение экзаменов и студенческие дела.

4. Столовая и кафетерии: в столовой и кафетериях кампуса можно не только поесть, они часто служат местами встреч, где люди могут собраться, чтобы поесть, отдохнуть и пообщаться.

5. Спортивные сооружения. Во многих кампусах есть спортивные сооружения, такие как тренажерные залы, бассейны, спортивные площадки и спортзалы. Они предоставляют студентам возможность заниматься физическими упражнениями, спортом и отдыхать в свободное время.

6. Общежития. Некоторые университеты предлагают общежития в своих кампусах, где студенты могут проживать во время учебы. Они предлагают комфортные условия проживания и способствуют сосуществованию и обмену между студентами.

В России кампусы стали возникать не как объединение студентов и не на деньги пожертвователей, а как государственные проекты. Корпуса МГУ имени М. В. Ломоносова, СПбГУ, Казанского федерального и других университетов, которые были построены ещё до революции, расположены в центрах городов. И хотя изначально они занимали большую площадь, уже в XIX веке места в них хватало только для учебных и лабораторных корпусов, но не для проживания студентов. По мере того как университеты развивались и укрупнялись, увеличивая число обучающихся, им требовалось всё больше площадей и помещений. С этой целью выделялись дополнительные здания или строились там, где была возможность.

Таким образом, большинство вузов столкнулись с нехваткой площадей, в крупных городах в зависимости от факультетов обучение ведется в местах различной локации, что создает дополнительные проблемы для обучающихся, которым необходимо перемещаться по разным кор-

пусам. Общежитие обычно расположено еще в другом месте, что также не способствует удобству для обучающихся.

В этой связи и возникла необходимость создания сети принципиально новых современных кампусов, в которых студенты смогут учиться, заниматься наукой и проживать внутри специально разработанной для этих целей территории. Нахождение всей инфраструктуры в одном месте положительно влияет как на качество образования, так и жизнь обучающихся.

В современной трактовке кампус представляет собой «совокупность функционально связанных объектов, объединенных единым назначением по обеспечению образовательной, научной, технологической деятельности, предоставляющих возможности для проживания, отдыха, занятий физической культурой и спортом, культурной составляющей и удовлетворения иных потребностей обучающихся и работников образовательных и научных организаций» [3, с. 5]. Также возможно участие двух или более образовательных организаций-резидентов кампуса.

Кампус должен выполнять следующие функции:

1. Формировать комфортную учебную среду: кампус создает вдохновляющую и благоприятную среду для обучения студентов [11]. Хорошо оборудованные лекционные залы, библиотеки и учебные центры предоставляют необходимые ресурсы и инфраструктуру для учебы и академической работы.

2. Развивать социальное общение и взаимодействие: кампус способствует социальному взаимодействию и обмену информацией между студентами. Здесь завязываются дружеские отношения, создаются студенческие группы и клубы, а также проводятся совместные мероприятия, такие как соревнования, фестивали и другие культурные мероприятия.

3. Обеспечивать возможности заниматься исследованиями и инновациями: кампус также является местом проведения исследований, инноваций и научного обмена. Здесь проводятся исследовательские и научные проекты, используются новые технологии практической подготовки,

лабораторные работы и научные мероприятия, способствующие развитию знаний и технологий [19].

4. Заботиться о здоровье обучающихся: в состав кампуса входят спортивные объекты, в которых обучающиеся поддерживают свою спортивную форму, а также формируют и укрепляются привычки здорового образа жизни. В современных кампусах предусмотрены также медицинские центры.

5. Предоставлять дополнительные услуги: кампус также предлагает различные вспомогательные услуги для студентов. К ним относятся консультационные центры, центры карьерного роста, программы наставничества и кураторства, призванные помочь студентам в их личностном и академическом развитии [13].

Введение в эксплуатацию соответствующей Стандарта инфраструктуры создает гостеприимную и яркую атмосферу динамичного сообщества для обучения и жизни, в которой студенты могут преуспевать, общаться и расти как личность. Кампусы на время обучения будут играть центральную роль в студенческой жизни. Сочетая условия обучения, исследовательские возможности, социальное взаимодействие, работу службы поддержки, кампус создает целостный, жизненный опыт, который выходит за рамки опыта студентов.

Дальнейшее развитие сети современных кампусов имеет огромное значение

для удовлетворения меняющихся ожиданий и потребностей студентов и жителей городов, в которых расположен объект.

В Федеральном проекте обозначено, что по результатам создания кампусов доля молодых людей, верящих в возможности самореализации в России, должна вырасти до 85 % [1]. Важную роль играют такие аспекты, ориентированные на будущее, как экологичность, цифровая инфраструктура и доступность, безбарьерный дизайн и инновационные концепции и методики обучения. Университеты инвестируют в модернизацию и расширение своих кампусов, чтобы создать современную и вдохновляющую среду для студенческой жизни. В целом, кампус является неотъемлемой частью студенческой жизни. Он предоставляет разнообразную инфраструктуру, поддерживает обучение и социальное взаимодействие, способствует личностному развитию и создает сообщество студентов и преподавателей [3].

Кампус - это место, где процветает студенческая жизнь и где пребывание в университете становится насыщенным и запоминающимся.

Для достижения целей федерального проекта «Создание сети современных кампусов» в РФ регламентировано поэтапная реализация проекта [10]. Как видно из перечня объектов в таблице 1, география строящихся кампусов весьма обширна [10].

Таблица 1

Статус кампуса	
Названия кампусов	Статусы кампусов
Кампусы 1-ой волны	
Интеллектуальное пространство будущего «Кампус Кантиана» ФГАОУ ВО «Балтийский федеральный университет имени Иммануила Канта» в Калининградской области	Строится
МГТУ им. Н.Э.Баумана в г. Москве	
ИТ-кампус в г. Нижнем Новгороде	Строится
Современный межвузовский кампус в г. Томске	Проектируется
Межуниверситетский кампус мирового уровня в Челябинской области	Строится
Межвузовский студенческий кампус Евразийского научно-образовательного центра» в г. Уфе	Строится
Кампус «КАМПУС УРФУ - ЦЕНТР ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ» в Свердловской области	Строится
Кампус ФГАОУ ВО «Новосибирский национальный исследовательский государственный университет»	Строится

Названия кампусов	Статусы кампусов
Кампусы 2-ой волны	
Студенческий кампус мирового уровня «Арктическая звезда» в г. Архангельске	Строится
Научно-образовательный кампус «Большая Ивановская Мануфактура»	Разрабатывается концепция
Современный университетский кампус особой экономической зоны «Новгородская» в г. Великий Новгород	Строится
Международный межвузовский кампус IT-направления в городском округе Самара	Строится
Современный многофункциональный студенческий кампус в г. Перми	Строится
Межвузовский кампус в г. Хабаровске	Разрабатывается концепция
Научно-технологический кампус «Сириус» в Краснодарском крае	Проектируется
Кампус СахалинTech в г. Южно-Сахалинске	Строится
Межуниверситетский кампус в г. Тюмени	Строится
Кампусы 3-ей волны	
Межвузовский кампус мирового уровня «Байкал» в Республике Бурятия	Проектируется
Межвузовский кампус в г. Смоленске	Проектируется
Кампус мирового уровня в г. Мурманске	Разрабатывается концепция
Межвузовский кампус «Даурия» в Забайкальском крае	Разрабатывается концепция
Кампус для обучающихся образовательных организаций, расположенных в Петропавловск-Камчатском городском округе «Кампус первооткрывателей»	Разрабатывается концепция
Московский государственный технологический университет «СТАНКИН»	Разрабатывается концепция
Кампус мирового уровня на базе НИУ МГСУ	Проектируется
Вторая очередь кампуса ДВФУ на о. Русский в Приморском крае	Проектируется

*Источник: составлено авторами

Расположение кампусов в различных регионах, особенно где есть проблемы с плотностью населения, должно служить цели сохранения обучающихся возле их мест проживания, предоставляя им экстравозможности для обучения, развития, личностного и карьерного роста.

Однако одного географического разнообразия расположения для создания кампусов мало. Опыт проектирования и строительства кампусов 1-й волны стал масштабироваться, что привело к возникновению кампусов 2-й и 3-ей волн.

Для того, чтобы создать кампус, отвечающий запросам обучающихся и общества, необходимо учитывать много составляющих. Чтобы масштабировать проект были выработаны единые требования к

созданию кампусов, что нашло отражение в Стандарте инновационной образовательной среды,

Уникальность проекта определяется не только объемом привлекаемых финансовых и человеческих ресурсов, но и его стратегической значимостью, поскольку он позиционируется в качестве важного элемента для устойчивого социально-экономического развития регионов [15].

Стандарт определяет базовые принципы, единые и обязательные для функционирования кампусов. При проектировании кампусов предусмотрены мероприятия для реализации информационной открытости, молодежной политики, регистрации и отслеживания достижений социально-экономических эффектов, а также цифро-

визации кампуса, круглосуточного мониторинга обстановки и видеонаблюдения за объектами и прилегающей территорией. На территории кампуса необходимо наличие сервисных служб эксплуатации и комплексной безопасности, которые осуществляют деятельность в рамках процессов эксплуатации с использованием единой информационной среды, предусмотрены мероприятия по антитеррористической защищенности объектов. Кампус необходимо интегрировать в городскую среду, обеспечить транспортную доступность и доступ для жителей города на территорию кампуса.

В рамках реализации мероприятий по обеспечению комфортной среды, создается пешеходная доступность сервисов, предоставляемых резидентами кампуса и(или) сторонними организациями, в соответствии с требованиями Стандарта, рекреационные зоны и общественные пространства на территории кампуса должны быть оснащены системой умного освещения, скамейками для отдыха, урнами для раздельного сбора мусора. Для обучающихся и пользователей кампуса должен быть возможен круглосуточный доступ к помещениям библиотеки, предназначенным для самостоятельной работы, читальным и компьютерным залам, помещениям коворкинга,

Новые инновационные кампусы станут

местами для проведения отраслевых мероприятий, конференций и иных бизнес-событий, а также патриотических и культурных мероприятий, в том числе для жителей города за счет привлечения человеческого капитала и инвестиций.

В ходе реализации мероприятий по организации управления проектом создания кампусов формируется политика продвижения кампуса как центра новых возможностей, миграционного, технологического и инвестиционного притяжения [14].

Обязательным элементом создания является разработка концепции и «Дорожной карты» (далее ДК) для каждого возводимого кампуса. Этапы реализации проекта в ДК обозначены с помощью определенных контрольных точек (далее КТ), фиксирующих переход проекта из одного качественно определенного состояния в другое. Типология и единообразие КТ по всем проектам гарантируют соответствие проектов Стандарту инновационной образовательной среды. Однако же каждый кампус вносит свои индивидуальные характеристики, которые будут отличать один кампус от другого.

Безусловно такой масштабный проект сопряжен со многими рисками.

В таблице 2 представлена классификация рисков, которые могут возникнуть при реализации Федерального Проекта «Создание сети современных кампусов».

Таблица 2

Классификация рисков проекта «Создание сети современных кампусов»

№	Типы рисков	№	Описание рисков
1.	Временные <i>вероятность того, что на выполнение задач в проекте уйдет больше времени, чем запланировано</i>	1.1.	Увеличение срока реализации КТ
2	Бюджетные <i>вероятность увеличения стоимости проекта больше, чем заложено в бюджете</i>	2.1.	Удорожание проекта
		2.2.	Отсутствие бюджетных ассигнований на проект в текущем году
		2.3.	Смена концессионера
3.	Изменение проекта <i>вероятность внесения в проект изменений</i>	3.1.	Изменение функционального назначения объекта
		3.2.	Добавление в объект новых функциональных зон
		3.3.	Изменение организационной структуры
		3.4.	Изменение параметров Федерального Проекта

№	Типы рисков	№	Описание рисков
4.	Внешние вероятность наступления потенциальных событий, которые находятся за пределами влияния. Регион, ППК «Единый заказчик», Минобрнауки России не могут их контролировать	4.1.	Появление новых законов и подзаконных актов
5.	Остановка проекта вероятность наступления события, которое может остановить всю работу над проектом	5.1.	Расторжение соглашения с концессионером
		5.2.	Невозможность выполнения КТ из-за конструктивных проблем на объекте
		5.3.	Невозможность выполнения КТ из-за незавершения СМР на объекте
6	Зависимости связи между двумя задачами в проекте: когда начало одной задачи зависит от завершения другой	6.1.	Зависимость от просроченной КТ
		6.2.	Зависимость от КТ с риском

*Источник: составлено авторами

Все возможные риски отслеживаются с целью контроля за проектированием, строительством и обеспечением функционирования кампуса [4; 18].

Необходимость применения методики системного риск-менеджмента вытекает из фундаментальной особенности проекта — его исключительной сложности и многозадачности. Реализация не сводится к созданию объектов капитального строительства; она предполагает формирование принципиально новой образовательной экосистемы, что требует строгой синхронизации деятельности многочисленных участников: федеральных и региональных органов власти, образовательных организаций высшего образования, проектных и строительных компаний, поставщиков технологических решений и конечных потребителей услуг, таких как обучающиеся, сотрудники образовательных, научных, сервисных организаций и жителей города, в котором расположен кампус.

Еще одним фактором, обуславливающим актуальность системного подхода, является протяженный жизненный цикл проекта, охватывающий этапы от концептуального проектирования до многолетней эксплуатации созданной инфраструктуры. Значительная временная протяженность проекта неизбежно сопряжена с возрастанием неопределенности,

обусловленной динамикой макроэкономических показателей, изменениями в нормативно-правовой базе, эволюцией технологических стандартов и трансформацией общественных ожиданий [7; 12]. Решения, признанные оптимальными на стадии инициирования проекта, могут утратить свою эффективность к моменту его завершения. В данных условиях риск-менеджмент представляет собой не разовую процедуру составления реестра рисков, а непрерывную управленческую функцию, интегрированную в проект на всех стадиях его жизненного цикла. Она позволяет формировать адаптивные управленческие механизмы, способные оперативно реагировать на изменения внешней и внутренней среды, обеспечивая тем самым устойчивость проекта к факторам неопределенности и сохранение его стратегической релевантности в долгосрочной перспективе.

Ключевым элементом методологии управления рассматриваемого проекта выступает функционирование целостной и динамической системы, ядром которой является государственная автоматизированная система «Управление», далее ГАСУ. Указанная система представляет собой единую государственную информационную систему, обеспечивающую сбор, учет, обработку и анализ данных, содержащихся в государственных и му-

ниципальных информационных ресурсах, аналитических данных, данных официальной государственной статистики, а также иных сведений, необходимых для обеспечения поддержки принятия управленческих решений в сфере государственного управления. Фундаментом для процессов планирования и мониторинга в рамках ГАСУ служат проекты дорожных карт (ДК), представляющие собой детализированные и структурированные в хронологической последовательности планы реализации проекта. Каждая дорожная карта декомпозируется на последовательность вех, которые, в свою очередь, подразделяются на контрольные точки (КТ), фиксирующие переход проекта из одного качественно определенного состояния в другое. Непосредственно на уровне данных контрольных точек осуществляется базовая работа по управлению рисками, выстроенная на принципах распределенной ответственности и интеграции в операционные процессы.

Каждая контрольная точка в системе ГАСУ характеризуется исчерпывающим набором атрибутов, обеспечивающих её прозрачность и контролируемость как объекта управления. Наименование КТ позволяет осуществить её однозначную идентификацию и определить сущность выполняемых работ. Жестко регламентированные сроки исполнения соответствуют заявленным в ДК временным рамкам. Определение актуального статуса каждой КТ служит маркером, который помогает проводить мониторинг и фокусировать внимание на потенциальных или реальных рисках для проекта.

Процедура управления рисками инициируется и реализуется специалистами проектных офисов, которые наделены соответствующими полномочиями и обязанностью осуществлять данную деятельность в рамках, закрепленных за ними зон ответственности. Подобное делегирование позволяет задействовать их экспертные знания специфики конкретных задач. В настоящее время Проектные офисы, которые отслеживают выполнение КТ в рамках реализации ДК, работают на базе таких вузов как МФТИ, МГСУ (строительство, ос-

нащение, цифровизация) и МИРЭА. Для каждой контрольной точки, в случае идентификации потенциальной проблемы, специалистом заполняется индивидуальная карточка риска, являющаяся ключевым инструментом всей системы управления рисками. Процесс её заполнения представляет собой структурированный аналитический процесс, в рамках которого требуется идентифицировать риск, то есть четко сформулировать событие или условие, способное препятствовать успешному и своевременному достижению КТ. Последующий этап предполагает определение риска, включающее описание его причин, потенциальных последствий для проекта в целом, а также оценку вероятности его наступления и масштаба воздействия [9]. Таким образом, карточка риска трансформируется в структурированный носитель информации, позволяющий не только констатировать факт наличия угрозы, но и проводить анализ её природы и потенциального ущерба.

Статус проекта в плане завершения/просрочки КТ и мониторинг рисков контролируются сначала на уровне региона, затем координатором от проектного офиса, потом выполнение КТ согласует соответствующий профилю КТ представитель от Министерства образования России. Наличие ответственного исполнителя, координатора и согласующего лица от Министерства науки, и высшего образования Российской Федерации для каждой КТ выстраивает вертикаль ступенчатого контроля и персональной ответственности, где каждый субъект управления осознает свою роль и зону отчетности.

В случае возникновения рисков, которые могут повлиять на процесс реализации проекта, вопросы для обсуждения выносятся на оперативный штаб с Минобрнауки России и Губернаторами субъектов по созданию сети современных кампусов под председательством заместителя Председателя Правительства Российской Федерации Дмитрия Николаевича Чернышенко. По каждому вопросу принимается решение, которое в виде Поручения правительства направляется в регион, и оно обязательно для выполнения.

Заключение

Таким образом, подводя итоги, все вышеперечисленные элементы в виде автоматизированной информационной системы ГАС «Управление», дорожных карт кампусов с контрольными точками, регистрирующими этапы выполнения проекта, карточки рисков, системы учета стандартных и критических рисков и периодической ежемесячной отчетности формируют адаптивную систему управления рисками проекта. Эскалация уровней ответственности от исполнителя в регионе до высших должностных лиц государства предопределяет полный контроль за реализацией проекта. Данная система трансформирует управление рисками из эпизодической и разрозненной деятельности в непрерывный, интегрированный в проектную деятельность процесс [11]. Она обеспечивает сквозную прозрачность на всех уровнях управления – от непосредственного исполнителя до согласующего представителя Министерства. Благодаря указанному подходу, принимаемые управленческие решения базируются не на интуитивных предположениях или устаревшей информации, а на актуальных, структурированных и верифицированных данных. Это создает предпосылки не для реагирования на уже наступившие негативные события, а для их прогнозирования, разработки и реализации превентивных мер, что существенно повышает предсказуемость и прозрачность строительного проекта, соблюдение установленных сроков и бюджетных параметров, и, в конечном счете, гарантирует достижение его стратегических целей.

В данном контексте внедрение целостной и проактивной системы управления рисками приобретает характер не административной рекомендации, а стратегического императива, непосредственно определяющего способность государства выполнить взятые на себя обязательства перед обществом и будущими поколениями.

Наконец, стратегическая значимость федерального проекта для имиджа государства и уровня общественного доверия обуславливает необходимость управле-

ния репутационными рисками как одним из ключевых объектов контроля [8]. Любые существенные отклонения, конфликты или невыполнение заявленных целевых показателей способны нанести ущерб не только реализации самого проекта, но и восприятию эффективности государственной политики в сфере высшего образования. Проактивная работа с рисками позволяет прогнозировать и минимизировать подобные угрозы, демонстрируя тем самым высокий уровень управленческой зрелости и ответственный подход к реализации федеральных проектов через достижение поставленных национальных целей [5].

Список источников:

1. Указ о национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года № 309 от 07.05.2024 г.
2. Голованов В.И. Роль муниципальных образований в реализации национальных проектов // Муниципальная академия. 2019. № 3. С. 101-107.
3. Голубева Т. И., Фирсова С. В., Показаньев В. Ю. Преподаватель как ключевой ресурс университета 4.0 // Муниципальная академия. 2024. № 2. С. 340-349.
4. Ерусалимский В.М., Милов П.О. Коррупция как внутренняя угроза экономической безопасности России // Управление экономическими системами. 2019. № 1 (25). с. 11-14.
5. Зотов В.Б., Исаева М. И., Царапов М. Н. Традиции и способы взаимодействия государства и гражданского общества // Муниципальная академия. 2023. № 4. С. 15-20.
6. Колчин А.А. Современная российская школа и подготовка социально активной молодежи через организацию учебно-исследовательской и проектной деятельности // Уровень жизни населения регионов России. 2011. № 2 (156). С. 120-125.
7. Мухин А.М., Милов П.О. Актуальные проблемы правового регулирования государственной гражданской службы // Право и общество. 2023. № 1 (37). С. 46-49.
8. Павлюк Е.С. Модель управления проектами повышенной сложности в государственной образовательной организации // Экономика и предпринимательство. 2023. № 1 (150). С. 1082-1086.
9. Павлюк Е.С., Павлюк Л.В. Внедрение инновационных компонентов в мониторинг управления реализации национального проекта «Образование» // Экономика и предпринимательство. 2023. № 3 (152). С. 464-468.
10. Паспорт Федерального проекта «Создание сети современных кампусов» // URL: https://minobrnauki.gov.ru/upload/2025/03/FP_Sozdanie_seti_sovremennykh_kampusov.pdf (дата обращения 07.10.2025).
11. Показаньев В.Ю., Фирсова С.В. Лингвокоммуникационные аспекты применения новых технологий практической подготовки // Вестник управления. 2023. №10. С. 56-64.
12. Рахманин Н.Т., Милов П.О. Корпоративные отношения в гражданском праве // Вестник академии права и управления. 2022. № 2 (67). с. 41-47.
13. Стандарт инновационной образовательной среды // URL: https://srs.mgsu.ru/news/2024/01-03-2024-standart-kampusov-28022024_240228_193015.pdf (дата обращения 07.10.2025).
14. Серебрякова Г. В., Незамайкин И. В., Ценностная концепция устойчивого развития // Муниципальная академия. 2024. № 1. С. 227-233.

15. Терещенко Т. А., Балашова И. В. Стратегии управления проектами, // Муниципальная академия. 2024. № 1. С. 217-227.
16. 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.
17. Хван В.В., Бринза В.В., Филиппов Д.В. Реорганизация университета и трансформация структуры управления его социальным комплексом // Университетское управление: практика и анализ. 2018. Т. 22. № 4 (116). С. 40-51.
18. Хмельченко Е.Г., Алексеев А.Ю. Современные механизмы и инструменты противодействия коррупции на государственном и муниципальном уровнях // Вестник университета. 2014. № 7. С. 89-94.
19. Хмельченко Е.Г., Кретов А.А. Профессиональное обучение отдельных категорий граждан как инструмент государственной политики содействия занятости населения // Муниципальная академия. 2021. № 2. С. 82-88.

References:

1. Decree on the National Development Goals of the Russian Federation for the Period up to 2030 and for the Future up to 2036 No. 309 dated May 7, 2024.
2. Golovanov V.I. The Role of Municipalities in the Implementation of National Projects // Municipal Academy. 2019. No. 3. pp. 101-107.
3. Golubeva T.I., Firsova S.V., Pokazanyev V.Yu. The Teacher as a Key Resource of University 4.0 // Municipal Academy. 2024. No. 2. pp. 340-349.
4. Erusalimsky V.M., Milov P.O. Corruption as an Internal Threat to Russia's Economic Security // Management of Economic Systems. 2019. No. 1 (25). pp. 11-14.
5. Zotov VB, Isaeva MI, Tsarapov MN. Traditions and methods of interaction between the state and civil society // Municipal Academy. 2023. No. 4. pp. 15-20.
6. Kolchin AA Modern Russian School and Training of Socially Active Youth through the Organization of Educational, Research and Project Activities // Standard of Living of the Population of the Regions of Russia. 2011. No. 2 (156). pp. 120-125.
7. Mukhin AM, Milov PO Actual problems of legal regulation of the state civil service // Law and Society. 2023. No. 1 (37). pp. 46-49.
8. Pavlyuk ES Model for Managing High-Complexity Projects in a State Educational Organization // Economy and Entrepreneurship. 2023. No. 1 (150). P. 1082-1086.
9. Pavlyuk E.S., Pavlyuk L.V. Implementation of Innovative Components in Monitoring the Management of the Implementation of the National Project "Education" // Economy and Entrepreneurship. 2023. No. 3 (152). P. 464-468.

10. Passport of the Federal Project "Creating a Network of Modern Campuses" // URL: https://minobrnauki.gov.ru/upload/2025/03/FP_Sozdanie_seti_sovremennykh_kampusov.pdf (date of access 07.10.2025).
11. Pokazanyev V.Yu., Firsova S.V. Lingvocommunication aspects of the application of new technologies of practical training // Bulletin of Management. 2023. No. 10. P. 56-64.
12. Rakhmanin N.T., Milov P.O. Corporate Relations in Civil Law // Bulletin of the Academy of Law and Management. 2022. No. 2 (67). pp. 41-47.
13. Standard of the Innovative Educational Environment // URL: https://srs.mgsu.ru/news/2024/01-03-2024-standart-kampusov-28022024_240228_193015.pdf (date of access 07.10.2025).
14. Serebryakova G.V., Nezamaikin I.V., Value Concept of Sustainable Development // Municipal Academy. 2024. No. 1. pp. 227-233.
15. Tereshchenko T. A., Balashova I. V. Project Management Strategies // Municipal Academy. 2024. No. 1. Pp. 217-227.
16. 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 Activities // Quality. Innovations. Education. 2004. No. 3. Pp. 18.
17. Khvan V. V., Brinza V. V., Filippov D. V. Reorganization of the University and Transformation of the Management Structure of its Social Complex // University Management: Practice and Analysis. 2018. Vol. 22. No. 4 (116). Pp. 40-51.
18. Khmelchenko E.G., Alekseev A.Yu. Modern Mechanisms and Instruments for Combating Corruption at the State and Municipal Levels // University Bulletin. 2014. No. 7. pp. 89-94.
19. Khmelchenko E.G., Kretov A.A. Vocational Training for Certain Categories of Citizens as a Public Policy Instrument for Promoting Employment // Municipal Academy. 2021. No. 2. pp. 82-88.



УДК 00:33

DOI: 10.52176/2304831X_2025_05_63

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

Разработка проекта по содействию демографической интеграции граждан с ограниченными возможностями Новороссии для улучшения социально- экономического потенциала регионов

Development of a project to promote
the demographic integration of
disabled citizens in Novorossiya in
order to improve the socioeconomic
potential of the regions



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.

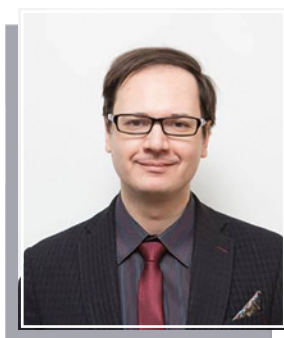
e-mail: golovanov52@rambler.ru

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



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

Аннотация.

В статье авторы представили исследование, связанное с разработкой проекта по содействию демографической интеграцией граждан регионов Новороссии. Население присоединенных в результате проведенных референдумов 30 сентября 2022 года в регионах Донецкой Народной Республики, Луганской Народной Республики, Херсонской и Запорожской областей испытало сильнейшую социально-экономическую катастрофу. Определена необходимость развития специальных учреждений для инвалидов в регионах Новороссии, ориентированных на социализацию на новых территориях России. Раскрыты проблемы, препятствующие содействию демографической интеграцией граждан регионов Новороссии. Даны проектные предложения для граждан с ограниченными возможностями Новороссии в целях улучшения социально-экономического потенциала регионов.

Ключевые слова.

Демографическая интеграция, Новороссия, социально-экономический потенциал, ограниченные возможности граждан, проект.

Abstract.

In the article, the authors presented a study related to the development of a project to promote the demographic integration of citizens in the regions of Novorossiia. The population of the regions of the Donetsk People's Republic, the Lugansk People's Republic, the Kherson Region, and the Zaporizhzhia Region, which were annexed as a result of the referendums held on September 30, 2022, has experienced a severe socio-economic catastrophe. The article highlights the need for the development of special facilities for people with disabilities in the regions of Novorossiia, which are focused on socialization in the new territories of Russia. The article also addresses the challenges that hinder the promotion of demographic integration among citizens in the regions of Novorossiia. Project proposals have been made for disabled citizens of Novorossiia in order to improve the socioeconomic potential of the regions.

Keywords.

Demographic integration, Novorossiia, socioeconomic potential, limited opportunities for citizens, and the project.

Введение

Разброс возможностей для самореализации каждого гражданина в государстве позволяет сделать выводы о степени его включенности в общественную жизнь, глубине его взаимодействия с другими участниками социума, что в конечном итоге отражается на его образе жизни и уровне благосостояния. Изучив государственную политику субъектов Федерации, являющимися регионами-донорами [12], в частности города федерального

значения Москвы, мы определили необходимость развития специальных учреждений для инвалидов в регионах Новороссии, ориентированных на социализацию на новых территориях России. В контексте проведенного исследования, мы представим проект, направленного на демографическую интеграцию населения с ограниченными возможностями Новороссии с целью улучшения социально-экономических условий новых территорий России.

Исследование посвящено разработке проекта и его внедрению в регионы Новороссии по содействию демографической интеграции. Исследование проводилось с учетом собранных данных из библиотеки для слепых и слабовидящих в Новороссии. Была определена необходимость улучшение климата социально-экономического потенциала регионов.

Основная часть

В период с 30 сентября по 3 октября 2025 года доцент Института социально-экономических наук РГГУ, член-корреспондент РАЕН Р.Е. Торгашев выступил с научным докладом на тему: «Проблемы обеспечения демографической безопасности в новых регионах России» и принял участие во время пленарных дискуссий на Международном Азовском форуме развития «Экономика Новороссии». Азовский форум проходил в городе Мариуполе Донецкой Народной Республике, на котором были затронуты социально-экономические, инженерно-инфраструктурные и экологические проблемы новых регионов Российской Федерации. Отдельной ключевой проблемой стала система социальной защиты населения, особенно пострадавших от режима неонацистов в период 2014-2022 годов и в период Специальной военной операции, которая продолжается уже более 3,5 лет.

Учитывая гигантский опыт, накопленный современными науками медицины, психологии, социологии, менеджмента и демографии в вопросах помощи гражданам, получившим инвалидность, с социализацией и самореализацией, необходимо признать, что меры социальной поддержки требуют корректировки и осовременивания на государственном уровне. Методы адаптации и реабилитации инвалидов также требуют пересмотра в соответствии с современными концепциями, что в долгосрочной перспективе позволит инвалидам осуществлять свою жизнедеятельность самостоятельно, без необходимости прибегать к внешним опорам. В настоящее же время становится очевидной необходимость сосредоточиться на вопросах доступного образования инвалидов, соответ-

ствующего актуальной повестке рыночной экономики, профориентации инвалидов с учетом их возможностей, а также последующего трудоустройства, что невероятно важно для молодого поколения инвалидов в Российской Федерации.

В ходе анализа данной проблематики, стало понятно, что на сегодняшний день уже создана необходимая нормативно-правовая база, которая опирается на ряд федеральных законов Российской Федерации [1; 2], для обеспечения лучшего уровня жизни пострадавших граждан в новых регионах России, ставшими инвалидами, в результате неонацистского режима 2014-2022 года и частичного периода проведения Специальной военной операции на ранее принадлежащим территориям Украины до октября 2022 года. Уже устранены недостатки прежней политической системы, приведены в действие административно-управленческие и организационные механизмы, позволяющие более полно отслеживать качество реализуемых мер в государственной экономической и социальной политике. Управление социальной защитой населения в настоящее время реализуется как на федеральном и региональном уровнях, так и на местном. Происходит это при тесном контакте и взаимодействии всех уровней власти, что позволяет эффективно реализовывать все направления управления социальной защитой граждан, а также оперативно реагировать на возникающие проблемные ситуации, чтобы впоследствии их предотвращать. И именно только посредством эффективного взаимодействия на всех уровнях власти можно добиться положительных результатов от реализации социальной политики в целом.

В рамках исследования нами проанализированы принципы государственной политики в сфере социальной защиты населения Новороссии, получившим инвалидизацию за последние 11 лет, и предложены меры для реализации в ДНР, ЛНР, Херсонской и Запорожской областях. Отметим, что в данной сфере необходимо задействовать множество специальных учреждений не только медицинского характера, но и психологического. Считаем, что

в основу мер социальной защиты населения должны быть положены мероприятия, позволяющие обеспечить социализацию инвалидов и их активное включение во все процессы, происходящие в общественной жизни. Предлагаем сформировать пилотный проект, направленный на повышение социальной активности инвалидов, учитывающие особенности различных групп. В качестве проектного решения предложены меры, позволяющие повысить эффективность работы с незрячими людьми. Рекомендуется также обеспечить меры по содействию трудовой занятости инвалидов с оказанием полного пакета психологической помощи для укрепления их морального духа, уверенности в себе, профилактики возникновения семейных склок и сохранению семей.

Данные рекомендации позволяют существенно разнообразить досуг людей с ограниченными возможностями, в частности, по зрению, и уже показывают свою эффективность в этом вопросе.

Была предложена для регионов Новороссии «Специальная библиотека для слепых и слабовидящих» была создана в рамках проекта «Цифровая культура». Проект «Цифровая культура» является структурной частью национального проекта «Культура», который курирует Министерство культуры Российской Федерации. Основным результатом создания библиотеки по всей РФ для слепых стало увеличение на 30% числа посещений официального сайта учреждения в сравнении с 2022 годом, мы же предлагаем внедрить библиотеку и в Новороссию, рис.1.

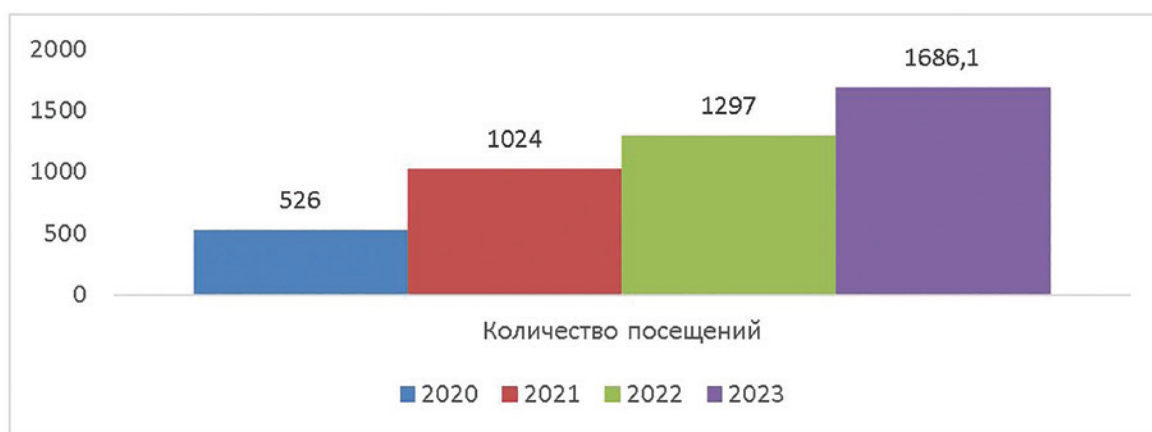


Рисунок 1. Динамика посещений сайта

*Источник: составлен Торгашевым Р.Е.

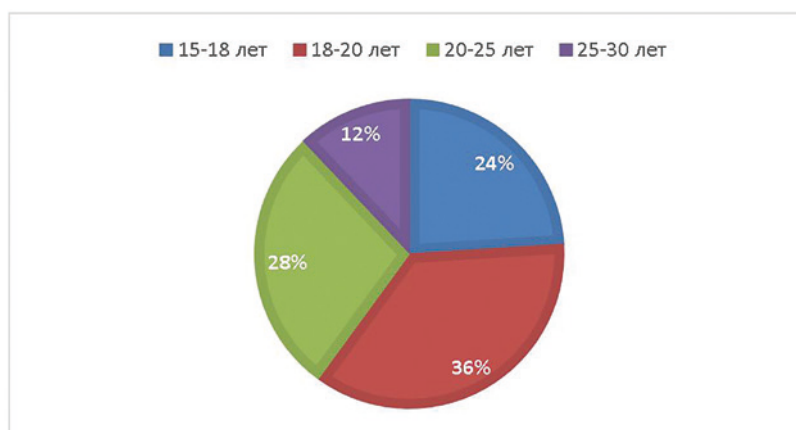


Рисунок 2. Возрастная категория респондентов

*Источник: составлен Головановым В.И.

В рамках пилотного исследования был проведен опрос среди посетителей библиотеки. В опросе приняли участие 2500 человек, различных возрастных категорий, рис. 2.

Самой многочисленной при прохождении опроса оказалась группа категории 18-20 лет, при этом следует отметить, что наибольшую активность проявляли родители детей-инвалидов, рожденных в период 2014-2022 гг., представлявшие интересы своих детей при ответе на вопросы исследования.

Далее проводился опрос, позволивший выявить удовлетворенность услугами библиотеки для слепых и слабовидящих, среди респондентов выступали не только инвалиды, но и их родители, рис. 3.

Анализ данных опроса выявил высокий уровень удовлетворенности качеством

предоставляемых услуг. Следует отметить, что участвующие в опросе граждане ни разу не обращались с жалобами на качество предоставления услуги. Наиболее высокую оценку у респондентов (более 95%) получили такие показатели как качество оказываемых дополнительных услуг, качество проведения культурно-массовых мероприятий для слепых, уровень комфорта и доступности среды в библиотеке, уровень информирования о новых изданиях, удобство расписания работы библиотеки. Так же высоко оценили респонденты доброжелательность, вежливость и компетентность персонала библиотеки.

На рисунке 4 представлены мероприятия библиотеки, проводимые в 2023 году, которые запомнились респондентам. Таким образом, участники опроса приняли

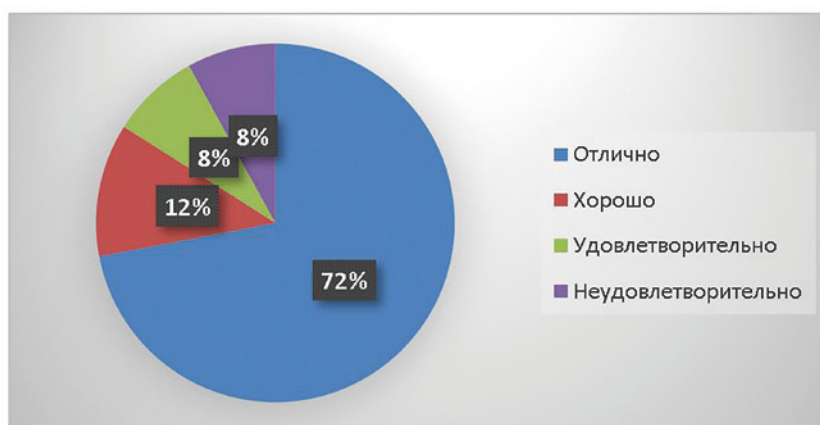


Рисунок 3. Как Вы оцениваете качество услуг, оказываемых библиотекой?

*Источник: составлен авторами



Рисунок 4. Социокультурные мероприятия для слабовидящих и слепых, упомянутые респондентами в опросе

*Источник: составлен авторами

участие в различных мероприятиях, проводимых в библиотеке, при этом особого внимания с их точки зрения заслуживают тифлоэкскурсии.

Создание подобной библиотеки оказало благоприятный эффект на всех детей, которые ее посещали, а также ветеранов СВО, потерявшие зрение. В частности, это выразилось в улучшении эмоционального состояния участников: созданная в библиотеке атмосфера позволила детям ощутить себя частью коллектива, преодолеть чувство одиночества, которое они испытывали, и осознать, что несмотря на особенности восприятия, они тоже могут быть полноценными членами общества. Открытая атмосфера библиотеки позволила детям общаться друг с другом без стеснения, преодолевая неуверенность в себе, а также обеспечила пространство для развития собственных способностей участников, помогли взрослому составу населения находить и получать интересные для их поиска необходимую информацию, обмениваться коммуникациями с подрастающим поколением и вселять в них чувства патриотизма к Родине [3; 5].

Создание платформы цифровой библиотеки возможно осуществление трансформация дополнительного профессионального образования в новых регионах Российской Федерации [15; 16], что непременно отразится и на и социальном климате населения и в какой-то степени психологической поддержке граждан [8;

11], как детей, так и молодежи, также станет экономически надежным проектом для будущей стабилизации Новороссии.

Рекомендовано было возвращать патриотическое воспитание в вузы страны, через мероприятия порталной библиотеки, осуществлять запись бесед с участниками и ветеранами СВО и транслировать их через зрительные залы кинотеатров или актовые залы школ и вузов страны, где могли бы школьники и студенты колледжей, ссузов и вузов страны воочую слышать и видеть события последних лет проходящие на территории страны и близ ее границ [6; 7; 13; 14]. В случае живых встреч с участниками боевых действий или встреч, проходящих в онлайн-формате будет молодому поколению полезно участвовать в диалоге и полилоге с ветеранами.

Для родителей детей, посещавших библиотеку, был проведен собственный опрос. Им было необходимо оценить созданную в библиотеке среду с точки зрения соответствия особенностям их детей. 74% родителей оценили созданные условия как удовлетворительные, не требующие дополнительной доработки или оборудования, что в целом можно считать значительным шагом к созданию безбарьерной среды для детей-инвалидов с ограничениями по зрению. Однако 26% родителей при ответе на этот вопрос указали, что среда была недостаточно безбарьерной. Результаты опроса проиллюстрированы на рисунке 5.

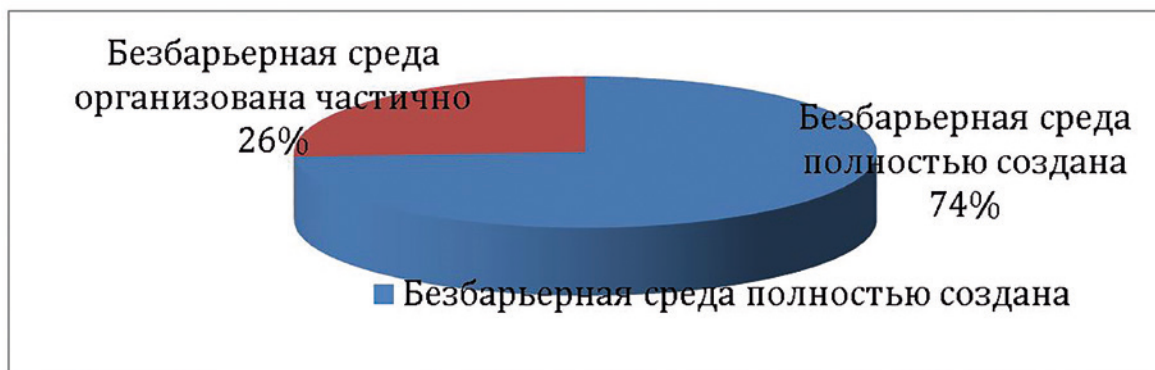


Рисунок 5. Удовлетворенность родителей условиями безбарьерной среды, %

*Источник: составлен Торгашевым Р.Е.

Еще одной темой для исследования был вопрос о тьюторском сопровождении. Исследования на данную тему показывают, что наличие тьютора значительным образом способствует психологическому адаптивному населению, столкнувшись с трудностями, в частности, военными событиями [9; 10].

На рисунке 6 проиллюстрирован состав группы по специфике инвалидности. Как можно заметить, самой многочисленной в данной подборке оказались родители детей-инвалидов, они составили 59,4% опрошенных. Далее по убыванию следуют инвалиды второй группы – 18%. Инвалиды первой группы в опросе участвовало 14,9%. На последнем месте оказались инвалиды третьей группы – всего 7,6%. Следует отметить, что количество родителей детей-инвалидов существенно увеличилось

за прошедшие годы. Из этого наблюдения мы можем сделать вывод о том, что подобные инициативы привлекают все большее количество участников, что в конечном итоге положительно сказывается на интеграции детей-инвалидов с ограничениями по зрению в общество.

Считаем необходимым дать пояснение к данному исследованию: существенная часть опрошенных состояла из детей до 18 лет, что повлияло на результаты распределения. Дети до 7 лет были определены в категорию «другой вариант», а дети старше 7 лет пополнили категорию «неполного среднего образования», поскольку еще не завершили свое обучение в школе.

Наиболее актуальным вопросом, с точки зрения участников исследования, является медицинское обслуживание. На втором месте – помощь инвалидам при

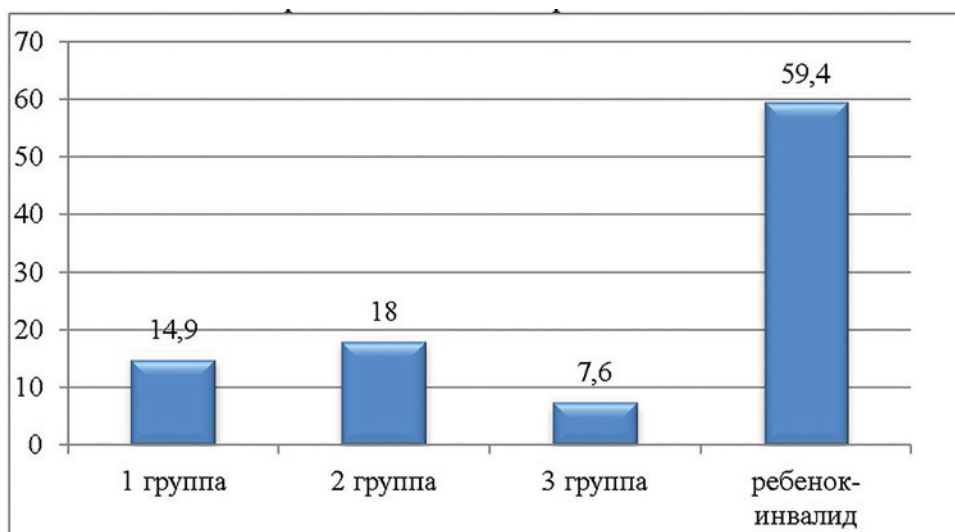


Рисунок 6. Распределение респондентов по группе инвалидности

*Источник: составлен авторами

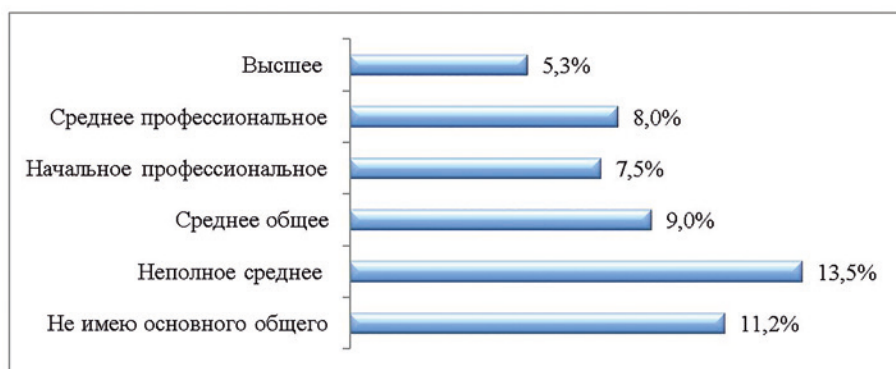


Рисунок 7. Распределение респондентов по уровню образования

*Источник: составлен Торгашевым Р.Е.

трудоустройстве. Далее расположились оздоровление в санатории и психологическая помощь. Менее всего участники опроса заинтересованы в натуральной помощи и помощи социальных работников. Из результатов данного опроса можно сделать вывод о том, что на первом месте у инвалидов по-прежнему остается забота о физическом и ментальном здоровье. Но при этом существенная часть опрошенных желает активно участвовать в жизни общества, для чего им требуется помощь при трудоустройстве и правовая помощь. Все эти вопросы должны решаться на уровне государственных ведомств, отвечающих за перечисленные направления. Создаваемые библиотеки для лиц с ОВЗ готовы предоставить всю необходимую материальную базу для реализации инициатив, относящихся к их сфере деятельности.

Заключение

В рамках проводимого исследования нами систематизированы принципы государственной политики в сфере социальной защиты инвалидов регионов Новороссии и предложены проектные меры для их реализации на новых российских территориях, участников и ветеранов СВО, детям и подросткам, пострадавшим от военных действий неонацистов и методические предпосылки, которые можно применить в регионах Новороссии. Отмечается, что в данной сфере необходимо задействовать множество специальных учреждений медицинского и психологического характера. Считаем, что в основу мер социальной защиты населения новых регионов РФ должны быть положены мероприятия, позволяющие обеспечить социализацию инвалидов и их активное включение во все процессы, происходящие в общественной жизни. Предлагается сформировать проект, направленный на повышение социальной активности инвалидов, учитывающие особенности различных групп. В качестве проектного решения предложены меры, позволяющие повысить эффективность работы с незрячими людьми. Рекомендуются также обеспечить меры по содействию трудовой занятости инвалидов. Предлагается внедрять и использовать

на территориях Новороссии публичные библиотеки, как учреждения социального и культурного назначения оказывают поддержку в получении информации и организации досуга людям с ограниченными возможностями здоровья, имеющим особые потребности, представителям старшего поколения, нуждающимся в социальной реабилитации и адаптации в обществе, способствуют развитию детей-инвалидов разных возрастов.

Отдельной проблемой остается ситуация с кадровым обезценением Новороссии, где следует привлекать квалифицированные профессиональные кадры [4] из других регионов страны с повышающим прогрессирующим коэффициентом для привлечения кадров.

Оказывать содействие повсеместного патриотического воспитания в вузовской среде,

Список источников:

1. Федеральный закон «Об основах социального обслуживания граждан в Российской Федерации» от 28.12.2013 N 442-ФЗ (ред. от 10.07.2023).
2. Федеральный закон «Об основах социального обслуживания граждан в Российской Федерации» от 28.12.2013 N 442-ФЗ (ред. от 10.07.2023).
3. Зотов В.Б., Анферов А.А. Перенос опыта патриотического воспитания советского периода в современную Россию // Муниципальная академия. 2025. № 4. с. 2-9.
4. Зотов В.Б., Василевич Ф.И. Проблема рабочих кадров, место и роль трудовой миграции в ее решении // Муниципальная академия. 2025. № 1. С. 72-79.
5. Зотов В.Б., Исаева М.И., Царапов М.Н. Традиции и способы взаимодействия государства и гражданского общества // Муниципальная академия. 2023. № 4. С. 15-20.
6. Зотов В.Б., Павловский П.В. Возвращение патриотического воспитания в вузы // Муниципальная академия. 2025. № 2. С. 69-77.
7. Коноплева Н.А. Организация социокультурных проектов для детей и молодежи: учеб. пособие для СПО / Н.А. Коноплева. — 2-е изд., испр. и доп. — М.: Издательство Юрайт, 2019. — 254 с.
8. Оценка результатов проектов. - [Электронный ресурс]. URL: - <https://оценка.гранты.рф/award/1e7dc16f-c5c9-4a14-bf92-efc0b6e61b35> (дата обращения: 01.10.2025)
9. Сerezко Т.А. Психология социально-правовой деятельности: учебник и практикум для СПО / Т.А. Сerezко, Т.З. Васильченко, Н.М. Волобуева. — М.: Издательство Юрайт, 2022. — 282 с.
10. Симоненко Д.И. Проблемы политики социальной защиты семьи и детства в современной России / Д.И. Симоненко // Экономика и социум. 2017. № 1. С. 607.
11. Смorchкова В.П., Мартынова А.В. Организация муниципальных центров для оказания психологической помощи участникам специальной военной операции и их семьям // Муниципальная академия. 2024. № 2. С.516-527.
12. Торгашев З.Н., Торгашев Р.Е. Концептуальная модель эффективного социально-экономического развития региона // в сборнике докладов «Проблемы регионального и муниципального управления» XIV международной научно-практической конференции. - М.: РГГУ. 2012. С. 71-76.
13. Торгашев Р.Е. Система управления маркетингом в образовательном учреждении: структурные элементы и тенденции развития // Вестник РГГУ. Серия: Экономика. Управление. Право. 2015. № 3(146). С. 137-145.
14. Торгашев Р.Е. Тенденции управления воспитательной системой вуза // Вестник РГГУ. Серия: Экономика. Управление. Право. 2016. № 2(4). С. 54-60.
15. Харитонов О.С., Шумакова Н.В. Трансформация дополнительного профессионального образования в новых регионах Российской Федерации // Муниципальная академия. 2024. № 2. С.563-568.
16. Черкасская Г.В. / Общая теория социальной защиты: предмет, источники, элементы, основные положения и закономерности, принципы и парадоксы. // URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/obschaya-teoriya-sotsialnoy-zaschity-predmet-istochniki-elementy-osnovnye-polozheniya-i-zakonornosti-printsipy-i-paradoksy/viewer> (дата обращения 01.10.2025).

References:

1. Federal Law "On the Fundamentals of Social Services to Citizens in the Russian Federation" dated December 28, 2013 N 442-FZ (as amended on July 10, 2023).
2. Federal Law "On the Fundamentals of Social Services to Citizens in the Russian Federation" dated December 28, 2013 N 442-FZ (as amended on July 10, 2023).
3. Zotov VB, Anferov AA. Transferring the Experience of Patriotic Education of the Soviet Period to Modern Russia // Municipal Academy. 2025. No. 4. pp. 2-9.
4. Zotov VB, Vasilevich FI. The Problem of Working Personnel, the Place and Role of Labor Migration in Its Solution // Municipal Academy. 2025. No. 1. pp. 72-79.
5. Zotov VB, Isaeva MI, Tsarapov MN. Traditions and methods of interaction between the state and civil society // Municipal Academy. 2023. No. 4. pp. 15-20.
6. Zotov VB, Pavlovsky PV. The return of patriotic education to universities // Municipal Academy. 2025. No. 2. pp. 69-77.
7. Konopleva N.A. Organization of socio-cultural projects for children and youth: a textbook for secondary vocational education / N.A. Konopleva. - 2nd ed., corrected. and additional - Moscow: Yurait Publishing House, 2019. - 254 p.
8. Evaluation of project results. - [Electronic resource]. URL: - <https://ение.рпаты.рф/award/1e7dc16f-c5c9-4a14-bf92-efc0b6e61b35> (date of access: 01.10.2025)
9. Serezko T.A. Psychology of social and legal activity: textbook and practical training for secondary vocational education / T.A. Serezko, T.Z. Vasilchenko, N.M. Volobueva. - Moscow: Yurait Publishing House, 2022. - 282 p.
10. Simonenko D.I. Problems of the policy of social protection of family and childhood in modern Russia / D.I. Simonenko // Economy and Society. 2017. No. 1. P. 607.
11. Smorchkova V.P., Martynova A.V. Organization of Municipal Centers for Providing Psychological Assistance to Participants in a Special Military Operation and Their Families // Municipal Academy. 2024. No. 2. pp. 516-527.
12. Torgashev Z.N., Torgashev R.E. Conceptual Model of Effective Socio-Economic Development of a Region // in the collection of reports "Problems of Regional and Municipal Management" of the XIV International Scientific and Practical Conference. - Moscow: RSUH. 2012. pp. 71-76.
13. Torgashev R.E. Marketing Management System in an Educational Institution: Structural Elements and Development Trends // Bulletin of the RSUH. Series: Economics. Management. Law. 2015. No. 3(146). pp. 137-145.
14. Torgashev R.E. Trends in Managing the Educational System of a University // Bulletin of the RSUH. Series: Economics. Management. Law. 2016. No. 2(4). P. 54-60.
15. Kharitonova O.S., Shumakova N.V. Transformation of additional vocational education in new regions of the Russian Federation // Municipal Academy. 2024. No. 2. P. 563-568.
16. Cherkasskaya G.V. / General theory of social protection: subject, sources, elements, main provisions and patterns, principles and paradoxes. // URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/obschaya-teoriya-sotsialnoy-zaschity-predmet-istochniki-elementy-osnovnye-polozheniya-i-zakonornosti-printsipy-i-paradoksy/viewer> (date of access 01.10.2025).



УДК 355.231.1:37.035.6
DOI: 10.52176/2304831X_2025_05_72
EDN: <https://elibrary.ru/fjottu>

Формирование патриотизма молодежи на примерах кадетских корпусов

Fostering Patriotism in Youth Using Cadet Corps as an Example



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

Аннотация.

В статье рассмотрено формирование патриотизма молодёжи на примере Кадетских корпусов. Определены проблемы, связанные с утратой традиционных ценностей в современном российском обществе, нарастающей бездуховности и гражданской пассивности населения. Приведены факты потребности в развитии патриотизма среди молодого поколения, что требуется для устойчивого сильного независимого государства. Сделан вывод, что одним из таких направлений является кадетское движение, которое включает в себя множество направлений и мероприятий, вовлекая в них молодое поколение страны. Такие движения открываются на базе школ, отдельных кадетских корпусов. Развитие патриотического воспитания молодых людей в кадетских корпусах даёт существенные результаты, люди воспитываются более в патриотичном духе, привержены стране. Кроме того, выпускники кадетских корпусов зачастую становятся военными, внося реальный вклад в защиту своей страны. Сделан вывод, что необходимо развивать кадетские движения, переносить опыт отдельных школ на другие по открытию кадетских классов, а также развитию внеклассных кадетских движений, вовлекая в них молодёжь самого разного возраста. Это будет способствовать развитию патриотизма внутри молодёжи, поддержке традиционных ценностей и стремлению к защите своего государства среди подрастающего поколения.

Ключевые слова.

Кадетское движение, патриотизм, молодёжь, традиционные ценности, государство, развитие.

Abstract.

This article examines the development of patriotism among young people using the example of the Cadet Corps. It identifies problems associated with the loss of traditional values in contemporary Russian society, along with the growing spiritual despondency and civic passivity of the population. It also presents evidence of the need to develop patriotism among the younger generation, which is essential for a stable, strong, and independent state. It concludes that one such area is the cadet movement, which encompasses numerous activities and events, engaging the country's younger generation. Such movements are established within schools and individual cadet corps. The development of patriotic education among young people in cadet corps yields significant results; individuals develop a more patriotic spirit and are committed to their country. Furthermore, graduates of cadet corps often become military personnel, making a tangible contribution to the defense of their country. It was concluded that cadet movements need to be developed, transferring the experience of individual schools to others in opening cadet classes, as well as developing extracurricular cadet movements, engaging young people of all ages. This will foster patriotism among young people, support for traditional values, and a desire to defend their country among the younger generation.

Keywords.

Cadet movement, patriotism, youth, traditional values, state, development.

Введение

Российская Федерация исторически представляет собой естественно сложившийся культурно-идеологический организм, который объединяет в себе огромное количество народов и народностей [4; 10].

На протяжении всей истории развития Российской империи именно духовно-нравственные ценности становились прочным фундаментом становления государства в современном виде.

Пренебрежение этими ценностями в последние годы становится источником нарастающей бездуховности, и гражданской пассивности населения, что значительно ослабляет государство и общество на мировой политической и экономической арене. О роли традиционных ценностей в развитии патриотических чувств у населения Российской Федерации утверждают представители научного сообщества, ведущие политики и эксперты российской общественности [21].

Неоднократно роль патриотического воспитания подростков подчёркивал в своих публичных выступлениях президент Российской Федерации В.В. Путин, акцентируя внимание на дефицит духовных скреп, основными среди которых являются семья, страна, родная земля, поддержка и взаимопомощь [13].

Кроме того, рядом экспертов общественных отношений заявляются проблемы о духовном кризисе общества, утрате части духовности, а также вседозволенности отдельных молодых людей современного российского общества [15]. В результате происходит трансформация и наличие проблемной ситуации в области патриотизма в Российской Федерации, которые активно обсуждаются политологами страны.

Так в 2007-м году исследователями отмечалось, что в России плоды утраты патриотизма в стране проявились в современном обществе, которому характерна

низкая расположенность к самоорганизации и солидарности действий, отсутствие приверженности своим согражданам и соотечественникам, стремление к переезду в другую страну [9].

В свою очередь, ценностная переориентация связана с уменьшением числа самозапретов, самоконтроля личности, приоритета физиологических и материальных потребностей. В основе восприятия традиций страны ее гражданином находится набор идейно-ценностных ориентации, которые являются качественным регулятором человеческого поведения, характеризующие состояние общества в целом [1; 5; 6; 16; 17; 18; 19; 20]. И развитие патриотизма среди молодого поколения находится в основе формирования устойчивого, сильного, и независимого государства.

Правительство Российской Федерации осознает это и поэтому принимает множество действий и направлений в поддержке патриотизма среди молодых людей.

Одним из направлений является развитие Кадетского движения, которое активно продвигается в Российской Федерации, привлекая тем самым большое количество молодых людей.

Кадеты не только понимают всю ценность патриотизма, становятся сплочёнными и приверженными своей стране людьми, но и представляют собой существенный потенциал для обеспечения оборонной способности государства в будущем, что определяет необходимость развития этого движения [8].

Для понимания ценности развития кадетского движения и необходимости правительственной поддержки страны этих программ, необходимо рассмотреть конкретные результаты, которые это движение принесло стране в области развития патриотизма.

При этом отметим, что многие современные авторы в научной среде уделяют внимание развитию патриотических ценностей среди кадет, определяя основные направления, условия и цели реформирования в системе российского образования, которые необходимы для активизации патриотического движения в России.

Так Рейф М.Б. [14] считает, что в обра-

зовании, которое сочетает в себе высокую степень воспитания патриотической ценности и готовности служить отечеству, особе место принадлежит кадетским училищам, кадетским корпусам, кадетским классам. Именно они являются источниками силы, решая проблемы с дефицитом духовной культуры и национального сознания людей в государстве, внося глубокий смысл в утверждение базовых ценностей и сознание в процессе воспитания молодёжи.

Корж Н. В., Каримова Л. Ф. [7] считают, что особая роль на базе кадетских классов и учебных заведений отводится проведению мероприятий, посвященных воинской славе, знаменательным датами и праздникам в Российской Федерации, что способствует созданию созидательного труда на благо родины, привитию бережного отношения к истории отечества среди молодёжи.

Ефимова М. В. [3] подчёркивает, что именно кадетские классы реализуют важнейшую форму патриотического воспитания школьников, прививая им чувство патриотизма, а также получение общественных ценностей, идеалов и традиции, которые в последствии будут способствовать формированию гражданско- патриотического настроенного населения в стране.

Подчёркивая необходимость дальнейшего развития воспитания в кадетских учреждениях молодых людей, целесообразно изучить их деятельность более подробно. Патриотизм в них, как правило выстраивается на системе убеждений, патриотическом осознании или отношении и готовности поступать согласно ценностей дружбы, гражданского достоинства, отстаивания независимости своей страны.

Значимую роль в патриотическом воспитании кадетских учреждений занимает воспитание отношения к армии, военному делу, солдатам и офицерам. С малых лет у таких детей формируется уважительное отношение к армии, подвигам совершаемым русскими солдатами, и прививаются убеждения о необходимости выполнения гражданско-патриотических задач в том числе, в военном деле.

Кроме того, патриотическое воспитание в кадетских учреждениях выстраивается на методах, которые приведены в таблице 1.

Таблица 1

Направления патриотического воспитания молодых людей в кадетских корпусах

Методы патриотического воспитания	Описание	Примеры
1. Тематические занятия и лекции	Обсуждение истории России, военных подвигов и значимых событий	Лекции о Великой Отечественной войне, обсуждение подвигов героев России, семинары по истории военного дела
2. Экскурсии и выезды	Посещение военных музеев, памятников и мест боевой славы	Экскурсии в Музей Победы, посещение памятников воинам, участие в мероприятиях на местах боевой славы
3. Спортивные соревнования и военно-патриотические игры	Формирование командного духа и лидерских качеств	Участие в военно-патриотических играх «Зарница», соревнования по стрельбе, спортивные турниры между кадетскими классами
4. Волонтерская деятельность	Участие в социальных проектах, направленных на помощь ветеранам и защитникам Отечества	Проведение акций по сбору помощи для ветеранов, участие в мероприятиях по благоустройству памятников, организация встреч с ветеранами
5. Творческие конкурсы и мероприятия	Организация выставок, концертов и других мероприятий, посвященных патриотической тематике	Конкурсы на лучшее сочинение о патриотизме, выставки рисунков на тему «Моя Родина», концерты, посвященные Дню Победы

*Источник: составлено автором

Основная роль таких мероприятий прежде всего заключается в привитии воспитанникам понятий «Родина, патриот, защитник, российские вооруженные силы, воспитание любви к родине, уважение». Кроме указанных мероприятий, на учебных занятиях проводятся вахты памяти, встречи с ветеранами, и так далее.

В целом образовательный процесс кадетских корпусов содержит теоретические и практические тренировочные занятия, военно-полевые сборы, сотрудниче-

ство с другими кадетскими корпусами. Они реализуют множество социальных практик во взаимодействии с мероприятиями внутренних войск, подразделениями МЧС и МВД России.

Рассмотрим на примере программы «Кадетское братство» [11], реализуемой на базе Северного кадетского корпуса города Северск Томской области. Корпус формируют критическое мышление, навыки активного общения среди детей.

Примеры мероприятий, реализуемых в этом корпусе приведены в таблице 2.

Таблица 2

Мероприятия, проводимые в рамках программы «Кадетское братство»

Мероприятие	Описание	Достижения
Школьная конференция «Путешествие во времени»	Более 50 проектов разработаны и представлены	Участие в конференции с большим количеством представленных работ
Областная конференция «Исследовательский дебют»	16 проектных и исследовательских работ представлены	10 участников стали победителями и призерами
Интеллектуальный клуб «Что? Где? Когда?»	Функционирует третий год, организован городской чемпионат	Проведение областного чемпионата по интеллектуальным играм для учреждений образования

Мероприятие	Описание	Достижения
Военно-патриотические мероприятия	Участие в муниципальных, областных и региональных военно-спортивных играх	Кадеты демонстрируют свои знания и навыки на различных мероприятиях военно-патриотической направленности
Всероссийский фестиваль кадетских корпусов	Участвуют с 2013 года в г. Пермь	Победители в силовом многоборье и военизированной полосе препятствий
Спартакиада на кубок начальника УФСН	Участие в спартакиаде	2 общекомандное место, 1 место в волейболе и настольном теннисе
Первенство Томской области по полиатлону	Участие в городских соревнованиях	Кадеты выступали в стрельбе, волейболе, мини-футболе, баскетболе и легкой атлетике
Областные соревнования «Школа безопасности»	Участие в соревнованиях	Победители областных соревнований
Кинологический спорт	Участие в чемпионате России	Чемпионы России по кинологическому спорту
Олимпиада «Ратная слава России»	Участие в всероссийском этапе	Призеры олимпиады

*Источник: составлено автором

Воспитанники кадетского корпуса, принимая участие в различных мероприятиях, укрепляют свои патриотические убеждения. Так, более 50% выпускников корпуса продолжают свое образование в военных учебных заведениях или проходят службу в элитных подразделениях вооруженных сил. Многие из них участвуют в специальной военной операции, что служит доказательством эффективности патриотического и гражданского воспитания, проводимого в рамках кадетского корпуса.

Другим примером развития патриотизма на уровне кадетских классов и школ, являются использование кодекса чести. Он формирует гражданско-патриотическое воспитание через систему мероприятий и формирование правовой культуры, ориентированных на формирование у молодёжи высокого патриотического сознания.

В рамках кодекса чести осуществляются клятва кадетов, проводится набор спортивно-патриотических мероприятий, а также воспитываются интеллектуальное духовно-нравственное отношение к стране. Такие кодексы чести постепенно вводят в состав методического обеспечения все кадетские корпуса и кадетский классы. В рамках кодекса воспитанники обязуются быть верными своему отечеству, верными присяге, помнить всегда что они кадеты [2].

Особенностью кадетского класса является совместный просмотр патриотических кинофильмов, раскрывающих подробности жизни и вклада в защиту страны российскими военнослужащими. Примером таких фильмов является фильм «Небо», который просматривали кадеты разных классов и школ, вникая в идеологию военных, понимания их мировоззрения, и умение принести себя в жертву родине, помогая добиться в стране поставленных целей [12].

В большинстве армейских детских корпусов жизнедеятельность выстроена по армейским законам. Они функционируют по распорядку, носят военную форму одежды, обращаются по званию. При этом им предоставляется курс истории не только общероссийской, но истории военного дела, в которой изучается организационную структуру, тактика боевых действий, и историческое развитие российской армии в целом [12]. Это также позволяет формировать идеал человека-патриота на примерах героической борьбы русского народа.

Ещё одним значительным аспектом воспитания в кадетских движениях является знакомство воспитанников с законодательством по военным вопросам, прохождению военной службы, правам и

обязанностям каждого, ответственности за нарушение общей воинской обязанности, воинской службы.

В целом кадетский корпус вкладывают большую роль в формирование ценностных ориентации подростков, поскольку остро встаёт проблема замены традиционных ценностей на несвойственные и ненужные обществу идеалы.

Именно на кадетское образование возлагается высокая ответственность в воспитании патриотов, развитии и передаче нравственных качеств подрастающему поколению. При этом и далее требуется развитие культурно-образовательной среды, которая нацелена на развитие патриотических ценностей, духовно-нравственной ориентации кадетов, а также и формирование профессионально значимых качеств, компетентности специалистов в области внедрения и инновационных педагогических методик.

Население должно быть патриотично настроено в отношении собственной страны и понимать всю степень ответственности перед государством, осуществляя те или иные поступки. Только такой подход сможет сформировать социально стабильное общество, нацеленное на развитие собственных жизненных устоев, увеличение рождаемости, создание семей.

Таким образом, кадетское движение вносит существенный вклад в развитие инновационного, образовательного, человеческого и других потенциалов государства, а значит и будет способствовать объективному взаимодействию общества и страны.

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. Егоров И. В., Наумова Д. В. Индивидуально-психологические характеристики студенческой молодёжи со схожими аттитюдами патриотизма: кросс-культурный аспект // Актуальные проблемы психологического знания. 2020. № 1–2(53). С. 13–33.
3. Ефимова М. В., Ефимова М. В., Васильев А. В. Особенности патриотического воспитания в кадетском образовании // Молодой ученый. 2023. № 23 (470). С. 532-534.
4. Ким-кимэн А.Н., Милов П.О., Бурнашев Г.А. Формирование правовой культуры в Российской Федерации // Вестник московского института государственного управления и права. 2019. № 4 (28). с. 20-23.
5. Колчин А.А. Деятельность учреждений дополнительного образования детей по развитию творческих способностей и воспитанию учащихся // диссертация на соискание ученой степени кандидата педагогических наук / Владикавказ, 2004.
6. Колчин А.А. Современная российская школа и подготовка социально активной молодежи через организацию учебно-исследовательской и проектной деятельности // Уровень жизни населения регионов России. 2011. № 2 (156). С. 120-125.
7. Корж Н. В., Каримова Л. Ф. Проблема патриотизма среди современной молодежи в условиях геополитической напряженности // Наука. Общество. Государство. 2022. Т. 10. № 4. // URL: <https://esj.pnzgu.ru/page/51645> (дата обращения: 09.09.2025).
8. Мирошниченко Е. В. Система патриотического воспитания в кадетском училище // Инновационная наука. 2023. №2-1. // URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sistema-patrioticheskogo-vospitaniya-v-kadetskom-uchilische> (дата обращения: 02.10.2025).
9. Моисеенко Л.И. Традиционные ценности в политике современного российского государства // URL: <https://babylon.ru/motivational-models-socio-economic-formations/tradiczionnye-czennosti-v-politike-sovremennogo-rossijskogo-gosudarstva-2/>
10. Мухин А.М., Милов П.О. Теоретические и правовые аспекты профессиональной культуры государственного служащего // Молодые ученые. 2023. № 14. с. 47-51.
11. Программа патриотического и духовно-нравственного воспитания "Кадетское братство" // URL: <https://xn--d1abbusdciv.xn--p1ai> (дата обращения: 09.09.2025).

12. Пронзительное "Небо": о героях и русском духе // URL: <https://www.vesti.ru/article/2639367> (дата обращения: 09.09.2025).
13. Путин В.В. Российское общество испытывает дефицит духовных скреп // URL: <https://www.bfm.ru/news/202233> (дата обращения: 05.09.2025).
14. Рейф М.Б. Исследование проблемы повышения эффективности воспитательной работы в кадетском образовании // Современные проблемы науки и образования. 2023. № 4. // URL: <https://science-education.ru/ru/article/view?id=32631> (дата обращения: 30.09.2025).
15. Серебрякова А.К. Традиционные семейные ценности в современном российском обществе // Право и государство: теория и практика. 2019. № 9 (177). – С. 57-59.
16. Филиппов Д.В. Студенческие городки вузов как сложные и многомерные объекты исследования // Экономика образования. 2021. № 1 (122). С. 41-47.
17. Филиппов Д.В. Студенческий городок вуза: проблемы трансформации и развития // Горизонты экономики. 2025. № 2 (89). С. 212-217.
18. Хван В.В., Бринза В.В., Соловьев В.П., Коровин А.В., Логинова В.В., Абросимов О.Д. Моделирование развития основных направлений деятельности вуза // Качество. Инновации. Образование. 2004. № 3. С. 18.
19. Хмельченко Е.Г., Черкасова М.А., Пышкина А.В. Формирование финансовой грамотности в условиях реализации федерального государственного образовательного стандарта // Муниципальная академия. 2022. № 3. С. 37-41.
20. Черкасова М.А. Современные жизненные стратегии и их роль в успешной самореализации учащейся молодежи // Вестник Северо-Кавказского гуманитарного института. 2014. № 3 (11). С. 121-125.
21. Юзиханова Э.Г., Смелова С.В. Государственная политика защиты традиционных ценностей // Право и управление. 2022. №12 // URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/gosudarstvennaya-politika-zaschity-traditsionnyh-tsennostey> (дата обращения: 26.09.2025).

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. Egorov I.V., Naumova D.V. Individual Psychological Char-

- acteristics of Student Youth with Similar Patriotic Attitudes: A Cross-Cultural Aspect // Actual Problems of Psychological Knowledge. 2020. No. 1–2(53). pp. 13–33.
3. Efimova M.V., Efimova M.V., Vasiliev A.V. Features of Patriotic Education in Cadet Education // Young Scientist. 2023. No. 23 (470). pp. 532–534.
4. Kim-kimen A.N., Milov P.O., Burnashev G.A. Formation of a legal culture in the Russian Federation // Bulletin of the Moscow Institute of Public Administration and Law. 2019. No. 4 (28). pp. 20–23.
5. Kolchin A.A. Activities of institutions of additional education for children to develop creative abilities and educate students // Dissertation for the degree of Candidate of Pedagogical Sciences / Vladikavkaz, 2004.
6. Kolchin A.A. Modern Russian school and the preparation of socially active youth through the organization of educational, research and project activities // Standard of Living of the Population of the Regions of Russia. 2011. No. 2 (156). pp. 120–125.
7. Korzh N.V., Karimova L.F. The problem of patriotism among modern youth in the context of geopolitical tension // Science. Society. State. 2022. Vol. 10. No. 4. // URL: <https://esj.pnzgu.ru/page/51645> (date of access: 09.09.2025).
8. Miroshnichenko E. V. The system of patriotic education in the cadet school // Innovative science. 2023. No. 2–1. // URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sistema-patrioticheskogo-vospitaniya-v-kadetskom-uchilische> (date of access: 02.10.2025).
9. Moiseenko L. I. Traditional Values in the Politics of the Modern Russian State // URL: <https://babylon.ru/motivational-models-socio-economic-formations/tradiczionnye-czenosti-v-politike-sovremennogo-rossijskogo-gosudarstva-2/>
10. Mukhin A.M., Milov P.O. Theoretical and Legal Aspects of the Professional Culture of a Civil Servant // Young Scientists. 2023. No. 14. pp. 47–51.
11. The Program of Patriotic and Spiritual-Moral Education "Cadet Brotherhood" // URL: <https://xn--d1abbusdciv.xn--p1ai> (date of access: 09.09.2025).
12. The piercing "Sky": about heroes and the Russian spirit // URL: <https://www.vesti.ru/article/2639367> (date of access: 09.09.2025).
13. Putin V.V. Russian society is experiencing a deficit of spiritual bonds // URL: <https://www.bfm.ru/news/202233> (date of access: 05.09.2025).
14. Reif M.B. A study of the problem of increasing the effectiveness of educational work in cadet education // Modern problems of science and education. 2023. No. 4. // URL: <https://science-education.ru/ru/article/view?id=32631> (date of access: 30.09.2025).
15. Serebryakova A.K. Traditional family values in modern Russian society // Law and state: theory and practice. 2019. No. 9 (177). – P. 57–59.
16. Filippov D.V. University Campuses as Complex and Multi-dimensional Objects of Research // Economics of Education. 2021. No. 1 (122). P. 41–47.
17. Filippov D.V. University Campus: Problems of Transformation and Development // Horizons of Economics. 2025. No. 2 (89). P. 212–217.
18. Khvan V.V., Brinza V.V., Soloviev V.P., Korovin A.V., Loginova V.V., Abrosimov O.D. Modeling the Development of the Main Areas of University Activities // Quality. Innovations. Education. 2004. No. 3. P. 18.
19. Khmelchenko E.G., Cherkasova M.A., Pyshkina A.V. Formation of financial literacy in the context of the implementation of the federal state educational standard // Municipal Academy. 2022. No. 3. Pp. 37–41.
20. Cherkasova M.A. Modern life strategies and their role in the successful self-realization of student youth // Bulletin of the North Caucasus Humanitarian Institute. 2014. No. 3 (11). Pp. 121–125.
21. Yuzikhanova E.G., Smelova S.V. State policy for the protection of traditional values // Law and Management. 2022. No. 12 // URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/gosudarstvennaya-politika-zaschity-traditsionnyh-tsennostey> (date of access: 09.26.2025).



УДК 352-028.63(470.311)

DOI: 10.52176/2304831X_2025_05_80

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

Цифровизация как инструмент стратегического управления территорией (на примере Московской области)

Digitalization as a Tool for Strategic Territory Management (on the Example of the Moscow Region)



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: aa_kolchin@guu.ru

Andrei A. Kolchin

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



Руслан Вадимович Губанов

ФГБОУ ВО "Государственный университет управления,
магистрант.
109542, Россия, Москва, Рязанский проспект, 99.
e-mail: ruslan.gubanov.02@mail.ru

Ruslan V. Gubanov

FSBEI HE "State University of Management", Master's student.
99 Ryazan Avenue, Moscow, Russia, 109542.
e-mail: ruslan.gubanov.02@mail.ru

Аннотация.

В статье рассматривается цифровизация как ключевой инструмент стратегического управления территорией на примере Московской области. Исследование фокусируется на анализе институциональных и технологических механизмов, формирующих современную модель регионального управления, и на оценке эффективности внедрения цифровых решений в 2023–2025 гг.

Новизна работы заключается в том, что цифровизация рассматривается не только как средство автоматизации государственных услуг, но и как стратегический ресурс, обеспечивающий долгосрочную устойчивость и конкурентоспособность региона.

Практическая значимость исследования выражается в разработке системы KPI, предназначенной для оценки результативности цифровых инициатив. Результаты исследования могут быть использованы органами государственной и муниципальной власти при корректировке стратегий социально-экономического развития.

Ключевые слова.

Цифровизация, стратегическое управление территорией, Московская область, цифровая зрелость, KPI, муниципалитеты.

Abstract.

The article examines digitalization as a key tool for strategic territory management using the example of the Moscow Region. The study focuses on the analysis of institutional and technological mechanisms that form the modern model of regional governance and on assessing the effectiveness of the implementation of digital solutions in 2023–2025. The novelty of the work lies in considering digitalization not only as a means of automating public services but also as a strategic resource that ensures the long-term sustainability and competitiveness of the region. The practical significance of the research is expressed in the development of a KPI system designed to assess the effectiveness of digital initiatives. The results of the study can be used by state and municipal authorities to adjust socio-economic development strategies.

Keywords.

Digitalization, strategic territory management, Moscow Region, digital maturity, KPI, municipalities.

Введение

Цифровизация стала основой для формирования новых моделей управления территориями в условиях глобальной конкуренции [9]. Для России цифровая трансформация – национальный приоритет [2; 3]. Московская область является одним из наиболее показательных регионов [10], однако наряду с успехами сохраняются проблемы: цифровое неравенство между муниципалитетами [16], дефицит кадров в муниципальных администрациях [8] и вопросы киберустойчивости [18].

В рамках изучения вопросов развития системы цифровизации как инструмента стратегического управления территорией считаем необходимым:

1. Проанализировать современные теоретические подходы к понятию «цифровая зрелость» и её применению в государственном управлении.
2. Изучить ключевые цифровые проекты Московской области в 2023–2025 гг.
3. Провести сравнительный анализ пяти муниципалитетов, различающихся по уровню цифровой зрелости.

4. Разработать систему KPI для оценки эффективности цифровых инициатив.

5. Сформулировать рекомендации для устранения цифрового неравенства и повышения устойчивости региональной цифровой политики.

Гипотеза исследования заключается в том, что цифровизация при условии комплексного внедрения (в инфраструктурной, сервисной, институциональной и кадровой плоскости) способна трансформировать стратегическое управление регионом, повысить его инвестиционную привлекательность и качество жизни населения. Однако, при неравномерном распределении ресурсов существует риск усиления территориальной асимметрии и углубления социально-экономического разрыва между муниципалитетами [17; 18].

Основная часть

В российских условиях цифровизация регионального управления понимается как системное внедрение технологий, которые помогают органам власти эффективнее работать с жителями, бизнесом и территориальной инфраструктурой [11]. Основное внимание уделяется не столько глобальным моделям, сколько реальным результатам: насколько быстро гражданин получает услугу, насколько удобно инвестору найти площадку для проекта, как оперативно муниципалитет реагирует на жалобы.

В 2019–2021 гг. в России началось формирование **системы показателей цифровой зрелости регионов**. Минцифры РФ определило приоритетные направления: здравоохранение, образование, транспорт, ЖКХ, госуслуги, строительство и управление [5].

Каждое направление оценивается по набору практических индикаторов, например: доля заявлений через портал «Госуслуги», количество цифровых сервисов в сфере ЖКХ, использование ГИС в градостроительной политике [4]. Эти критерии позволяют сопоставлять регионы между собой и выявлять сильные и слабые стороны.

Для Московской области цифровизация имеет прикладной характер. Фактически свою историю процесс начинает

отсчитывать с 2020 г., когда в регионе заговорили о цифровизации, как инструменте стратегического управления, в частности через создание Центра управления регионом (ЦУР). Это нужно было не только для реагирования на жалобы населения или проблемные моменты, но и для того, чтобы на основе анализа данных выявлять управленческие риски и точки напряженности. С указанного времени региональное правительство акцентирует внимание на трёх направлениях:

1. Работа с гражданами. Это перевод услуг в цифровой формат, использование приложений «Госуслуги», «Добродел», сервисов ЖКХ.

2. Создание условий для инвесторов. Запуск инвестиционного портала и Инвесткарты, где собраны площадки, промышленные парки, логистические узлы [6].

3. Управление инфраструктурой и транспортом. Внедрение сервисов мобильности («НамПоПути»), цифровых систем диспетчеризации транспорта, применение ГИС в градостроительстве [13; 17].

Авторская позиция заключается в том, что цифровизация должна рассматриваться как **ресурс стратегического развития** [14], а не как набор отдельных проектов. То есть важно не только наличие удобных приложений, но и то, как они влияют на долгосрочные цели: сокращение времени предоставления услуг, повышение привлекательности региона для бизнеса, улучшение качества жизни населения.

Особое внимание стоит уделять кадровому аспекту. Даже самые современные цифровые решения не дадут результата, если муниципалитет не располагает специалистами, способными с ними работать [8]. Поэтому цифровая зрелость региона должна оцениваться по четырём направлениям:

- наличие инфраструктуры и сервисов;
- охват населения цифровыми услугами;
- вовлечённость бизнеса и инвесторов;
- готовность муниципальных кадров к работе в новой среде.

Таким образом, практическая методологическая основа исследования – это

сопоставление муниципалитетов Московской области по указанным критериям и поиск тех цифровых практик, которые реально влияют на стратегическое развитие территорий.

Методология исследования

Методологическая основа включает [12]:

1. Анализ стратегических документов и отчетов Московской области за 2023–2025 гг. [10; 14].

2. Сравнительный анализ пяти муниципалитетов (Красногорск, Химки, Серпухов, Коломна, Лотошино), представляющих разные уровни цифровой зрелости [16].

3. Авторскую шкалу цифровой зрелости (от 1 – минимальный, до 5 – системный уровень) [11].

4. Разработку KPI (время обработки инвестиционной заявки, количество проектов на Инвесткарте [6], доля населения, охваченного сервисами мобильности [13] и др.).

Эмпирическая часть: цифровые проекты Московской области (2023–2025)

Московская область демонстрирует высокую динамику цифровизации [4; 10]. Ключевые проекты:

1. **Платформа «Цифровой регион»:** витрина решений на основе ИИ. Число проектов выросло с 9 в 2022 г. до более 40 к середине 2025 г. [11]. Используется в Красногорске (транспорт) и Химках (экология).

2. **Инвестиционный портал и Инвесткарта:** размещено более 12 тыс. объектов

[6]. В Химках среднее время согласования этапов сократилось вдвое.

3. **Сервисы мобильности («НамПоПути»):** оптимизация маршрутов и снижение пустых рейсов [13; 17]. В Красногорске пассажиропоток вырос на 15%. В Лотошино не внедрен [16].

4. **Кадровая цифровая платформа:** объединяет студентов и работодателей, число участников выросло в 1,5 раза к осени 2025 г. [8]. Используется в Серпухове и Коломне.

5. **ГИС и большие данные:** применяются для стратегического планирования, обновления генпланов, анализа инфраструктуры [15]. Активно используются в Красногорске, Химках, Коломне. Лотошино имеет доступ только к базовым сервисам [16].

Динамика показателей: количество объектов на Инвесткарте выросло с 10 до 12 тыс.; пользователи «НамПоПути» +35%; охват цифровыми госуслугами >80%; число ИИ-решений на платформе «Цифровой регион» выросло в 4+ раза [4; 6; 13].

Сравнительный анализ муниципалитетов Московской области

Для углубленного понимания цифровой зрелости региона проведён сравнительный анализ пяти муниципалитетов: Красногорска, Химок, Серпухова, Коломны и Лотошино. Эти территории отличаются по уровню инфраструктуры, экономической активности и внедрению цифровых решений, что позволяет выявить сильные и слабые стороны региональной цифровой политики, табл. 1.

Таблица 1
Сравнительная характеристика цифровой зрелости муниципалитетов, 2025 г.

Муниципалитет	Инфраструктура связи	Ключевые проекты	Уровень цифровой зрелости (1-5)	Сильные стороны	Основные проблемы
Красногорск	Высокая	«НамПоПути» ЖКХ-сервисы пилоты ИИ	5	Лидерство в инновациях вовлечённость бизнеса	Перегруженность транспортной сети
Химки	Высокая	Инвесткарта «Умный город» экология	4	Инвестиционная привлекательность	Перенаселённость сложность интеграции
Серпухов	Средняя	Инвестпортал, онлайн-МФЦ	3	Промышленная база, постепенное развитие	Ограниченные кадровые ресурсы

Муниципалитет	Инфраструктура связи	Ключевые проекты	Уровень цифровой зрелости (1-5)	Сильные стороны	Основные проблемы
Коломна	Средняя	Цифровизация туризма	3	Туристический бренд, рост сервисов	Слабая интеграция в стратегию региона
Лотошино	Низкая	Базовые услуги	2	Потенциал для цифровизации сельского хозяйства	Отставание инфраструктуры и кадровый дефицит

*Источник: составлено авторами

Проведенный сравнительный анализ демонстрирует то, что уровень цифровой зрелости муниципалитета является производной от комплекса факторов, а не только от бюджетных вливаний. Ключевым барьером для муниципалитетов «второго эшелона» (Серпухов, Коломна) и аутсайдера (Лотошино) является не столько недостаток технологий, сколько их кадровое и инфраструктурное обеспечение [8; 16].

Так, в Серпухове и Коломне наличие промышленного или туристического потенциала создает точечный спрос на цифровизацию, однако отсутствие комплексного подхода и скоординированной кадровой политики не позволяет выйти на уровень системной трансформации управления. Ситуация в Лотошино усугубляется не только периферийным расположением, но и отсутствием четких точек экономического роста, что делает инвестиции в инфраструктуру экономически нецелесообразными в краткосрочной перспективе без активной роли региона [16].

Кроме того, данный анализ показывает, что в Московской области существует явное цифровое неравенство [16].

Лидеры — Красногорск и Химки. Эти города демонстрируют высокий уровень цифровой зрелости, активно внедряют пилотные проекты и привлекают инвестиции. Их опыт может быть масштабирован на другие территории.

Муниципалитеты среднего уровня — Серпухов и Коломна. Здесь цифровизация развивается точечно: промышленность и госуслуги (Серпухов), туризм

(Коломна). Однако отсутствует комплексный подход.

Аутсайдер — Лотошино. Район остаётся в стороне от большинства цифровых инициатив из-за удалённости, слабой инфраструктуры и нехватки кадров.

Таким образом, «северо-запад» и «юго-восток» Московской области демонстрируют явные различия: территории, близкие к Москве, быстрее осваивают цифровые практики, а удалённые районы отстают.

Таким образом, **Красногорск и Химки** можно рассматривать как драйверы цифровизации региона. Их опыт внедрения сервисов мобильности, ИИ и инвестиционных платформ подтверждает готовность к инновационному сценарию развития.

Серпухов и Коломна показывают постепенное движение в сторону цифровизации, но нуждаются в поддержке со стороны региона для выхода на новый уровень.

Лотошино требует особого внимания. Здесь необходимы целевые программы поддержки: субсидии на развитие связи, обучение кадров, тестирование простых цифровых сервисов.

Сравнительный анализ подтверждает гипотезу о том, что цифровизация способна усиливать территориальные различия, если не сопровождается выравнивающими мерами [16; 18]. Поэтому при разработке стратегии цифрового развития Московской области важно учитывать баланс между лидерами и отстающими муниципалитетами.

В таблице 2 представлен SWOT-анализ цифровизации Московской области.

Таблица 2

SWOT-анализ цифровизации Московской области

<p>Сильные стороны</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Развитая инфраструктура связи в центральных муниципалитетах 2. Наличие региональных цифровых платформ («Цифровой регион», Инвесткарта, «НамПоПути») 3. Поддержка со стороны Правительства Московской области и федеральных структур 4. Высокий уровень вовлечённости бизнеса в цифровые проекты 5. Активное участие бизнеса в цифровой трансформации 	<p>Возможности</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Масштабирование успешных пилотов («НамПоПути», ИИ-решения ЖКХ) на весь регион 2. Использование больших данных и ГИС для прогнозирования развития территорий 3. Привлечение инвестиций за счёт прозрачности и удобства цифровых сервисов 4. Формирование кадрового резерва через цифровую образовательную и кадровую платформы 5. Оптимизация бюджетных расходов
<p>Слабые стороны</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Цифровое неравенство между муниципалитетами 2. Дефицит квалифицированных кадров в муниципальных администрациях 3. Недостаточная интеграция цифровых сервисов в единое стратегическое планирование 4. Ограниченное участие населения в цифровых инициативах 5. Зависимость от решений федерального центра 	<p>Угрозы</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Киберугрозы и уязвимости информационных систем 2. Усиление цифрового разрыва между городами и периферией 3. Недостаток финансирования 4. Риск сопротивления изменениям на уровне муниципальных администраций 5. Технологическая зависимость

*Источник: составлено авторами

Проведенный SWOT-анализ выявляет ключевую задачу стратегического управления территорией: максимальная реализация возможностей Московской области объективно ведет к усилению концентрации цифровых ресурсов в центре и на северо-западе, что, в отсутствие целенаправленной выравнивающей политики создает ключевые угрозы, связанные с ростом межмуниципального разрыва.

Следовательно, центральным звеном региональной стратегии должно стать не просто тиражирование успешных практик, а **создание механизмов перераспределения цифровых ресурсов и компетенций** [1]. Это предполагает развитие сетевых моделей взаимодействия между лидирующими и периферийными муниципалитетами, например, в формате «цифрового наставничества», а также внедрение гибких модель финансирования, при которых поддержка отстающих территорий является обязательным элементом реализации крупных цифровых проектов в му-

ниципалитетах-лидерах [14; 16]. В целом, необходимо практический вектор процесса цифровизации в Московской области оптимально переводить из накопительного формата цифровых технологий в качественное применение соответствующих практик, применяемых как для работы с запросами жителей, так и для анализа управленческих компетенций регионального уровня.

Заключение

Проведённое исследование показало, что цифровизация в Московской области на 2023–2025 гг. стала одним из важнейших инструментов стратегического управления территорией. Анализ ключевых цифровых проектов («Цифровой регион», Инвесткарта, сервис «НамПоПути», кадровая платформа, ГИС) и сравнительное изучение муниципалитетов выявили неоднородность уровня цифровой зрелости, но одновременно подтвердили стратегический потенциал цифровых инициатив.

Из вышеприведенного анализа можно сделать следующие выводы:

1. Цифровизация обеспечивает повышение инвестиционной привлекательности региона: благодаря Инвесткарте ускоряются процессы поиска площадок и оформления документов [6].

2. Внедрение цифровых сервисов мобильности (например, «НамПоПути») способствует улучшению транспортной доступности и снижению транзакционных издержек для жителей пригородов [13; 17].

3. Региональная кадровая платформа становится инструментом балансировки рынка труда, снижая разрыв между спросом и предложением [7; 8].

4. Использование ГИС и больших данных позволяет органам власти принимать более обоснованные стратегические решения в сфере градостроительства и инфраструктуры [15].

5. Сохраняется проблема цифрового неравенства: лидеры (Красногорск, Химки) демонстрируют высокий уровень цифровой зрелости, тогда как периферийные муниципалитеты (например, Лотошино) остаются отстающими [16].

6. Дефицит кадров и вопросы информационной безопасности являются ключевыми рисками цифровизации [8; 18].

Рекомендации для региональной политики:

- разработать дорожную карту цифрового выравнивания муниципалитетов, включающую субсидии на развитие связи и обучение специалистов;

- внедрить единую систему KPI для оценки цифровых инициатив и обеспечить их регулярную публикацию в открытом доступе;

- поддерживать тиражирование успешных практик (например, «НамПоПути» и ИИ-сервисы ЖКХ) на другие муниципалитеты;

- расширить программы подготовки и переподготовки управленческих кадров совместно с вузами [8];

- усилить меры по информационной безопасности и защите персональных данных в цифровых сервисах [18].

Таким образом, цифровизация в Московской области выступает не только как

технологическая трансформация, но и как стратегический фактор развития. От того, насколько успешно региону удастся объединить лидеров и отстающие территории в единую цифровую экосистему, будет зависеть устойчивость и конкурентоспособность региона в долгосрочной перспективе.

Список источников:

1. Бринза В.В., Костюхин Ю.Ю., Суслова М.А., Перк О.Н. От будущего к настоящему: использование методологии прогностического моделирования в ценностно-ориентированном менеджменте // Экономика промышленности. 2014. № 2. С. 63-73.
2. 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.
3. Востокова О.В., Милов П.О., Шовунова Н.Ю. Антикризисное управление корпоративными структурами // Вестник Академии права и управления. 2021. № 4 (65). С. 97-100.
4. Голованов В.И. Роль муниципальных образований в реализации национальных проектов // Муниципальная академия. 2019. № 3. С. 101-107.
5. Доклад Минцифры РФ «Индекс цифровой зрелости регионов – 2024». М., 2024. // URL: <https://digital.gov.ru> (дата обращения: 17.09.2025).
6. Инвестиционный портал Московской области. // URL: <https://invest.mosreg.ru> (дата обращения: 15.09.2025).
7. Колчин А.А., Силина К.А. Импакт-инвестирование в предпринимательстве: история вопроса // В сборнике: Актуальные вопросы экономики и финансов. Сборник статей международной научно-практической конференции. Ижевск, 2021. С. 117-120.
8. 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.
9. Мухин А.М., Милов П.О. Теоретические и правовые аспекты профессиональной культуры государственного служащего // Молодые ученые. 2023. № 14. С. 47-51.
10. Национальная программа «Цифровая экономика Российской Федерации». М., Минцифры России, 2023. // URL: <http://government.ru> (дата обращения: 17.09.2025).
11. Платформа «Цифровой регион». // URL: <https://digital.gov.ru> (дата обращения: 17.09.2025).
12. Послание Президента Российской Федерации Федеральному Собранию от 29.02.2024 г. // URL: <http://kremlin.ru> (дата обращения: 20.09.2025).
13. Сайт сервиса «НамПоПути» (Транспорт Подмосковья). // URL: <https://mostransport.ru> (дата обращения: 12.09.2025).
14. Стратегия социально-экономического развития Московской области до 2035 года. М., Правительство МО, 2023. // URL: <https://mosreg.ru> (дата обращения: 17.09.2025).
15. Федеральная служба государственной статистики. Московская область в цифрах. М., Росстат, 2024. // URL: <https://77.rosstat.gov.ru> (дата обращения: 20.09.2025).
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.
17. Черкасова М.А. Современные жизненные стратегии и их роль в успешной самореализации учащейся молодежи // Вестник Северо-Кавказского гуманитарного института. 2014. № 3 (11). С. 121-125.
18. Яковлев А.Ю. Проблемы внедрения инноваций в России // Вопросы образования и науки: теоретический и методический аспекты. Сборник научных трудов по материалам Международной научно-практической конференции: в 11 ч. Ч. 6. Тамбов, 2014. С. 160-162.

References:

1. Brinza V.V., Kostyukhin Yu. Yu., Suslova M.A., Perk O.N. From the Future to the Present: Using the Methodology of Predictive Modeling in Value-Based Management // Industrial Economics. 2014. No. 2. pp. 63-73.
2. Brinza V.V., Kostyukhin Yu. Yu., Sherstneva M.A., Raikov Yu. N. Multifactor Model of an Industrial Enterprise as a Tool for Increasing Company Value // Industrial Economics. 2013. No. 2. pp. 63-67.
3. Vostokova O.V., Milov P.O., Shovunova N.Yu. Anti-Crisis Management of Corporate Structures // Bulletin of the Academy of Law and Management. 2021. No. 4 (65). pp. 97-100.
4. Golovanov V.I. The Role of Municipalities in the Implementation of National Projects // Municipal Academy. 2019. No. 3. pp. 101-107.
5. Report of the Ministry of Digital Development, Communications and Mass Media of the Russian Federation "Digital Maturity Index of Regions - 2024". Moscow, 2024. // URL: <https://digital.gov.ru> (accessed: 17.09.2025).
6. Investment Portal of the Moscow Region. // URL: <https://invest.mosreg.ru> (accessed: 15.09.2025).
7. Kolchin A.A., Silina K.A. Impact Investing in Entrepreneurship: History of the Issue // In the collection: Topical issues of economics and finance. Collection of articles from the international scientific and practical conference. Izhevsk, 2021. pp. 117-120.
8. Mironova N.N., Mironov S.V. Mironova N.N., Mironov S.V. Factors of Innovative Management of an Organization // Bulletin of the National Institute of Business. 2019. No. 37. pp. 175-179.
9. Mukhin A.M., Milov P.O. Theoretical and Legal Aspects of the Professional Culture of a Civil Servant // Young Scientists. 2023. No. 14. pp. 47-51.
10. National Program "Digital Economy of the Russian Federation". Moscow, Ministry of Digital Development, Communications and Mass Media of the Russian Federation, 2023. // URL: <http://government.ru> (date of access: 17.09.2025).
11. Platform "Digital Region". // URL: <https://digital.gov.ru> (date of access: 17.09.2025).
12. Address of the President of the Russian Federation to the Federal Assembly of February 29, 2024 // URL: <http://kremlin.ru> (date of access: September 20, 2025).
13. Website of the "NamPoPuti" service (Transport of the Moscow Region). // URL: <https://mostransport.ru> (date of access: September 12, 2025).
14. Strategy for the Socioeconomic Development of the Moscow Region until 2035. Moscow, Government of the Moscow Region, 2023. // URL: <https://mosreg.ru> (date of access: September 17, 2025).
15. Federal State Statistics Service. Moscow Region in Figures. Moscow, Rosstat, 2024. // URL: <https://77.rosstat.gov.ru> (date of access: September 20, 2025).
16. Cherkasova M.A. Network communities and a paradigm shift in municipal governance: the example of Moscow. // Public and municipal governance. Scientific notes. 2021. No. 1. Pp. 82-86.
17. Cherkasova M.A. Modern life strategies and their role in the successful self-realization of student youth // Bulletin of the North Caucasus Humanitarian Institute. 2014. No. 3 (11). Pp. 121-125.
18. Yakovlev A.Yu. Problems of implementing innovations in Russia // Issues of education and science: theoretical and methodological aspects. Collection of scientific papers based on the materials of the International scientific and practical conference: in 11 parts. Part 6. Tambov, 2014. Pp. 160-162.



УДК 352.075

DOI: 10.52176/2304831X_2025_05_88

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

Институциональная среда развития туризма в муниципальных образованиях РФ

Institutional environment for tourism development in municipalities of the Russian Federation



Ольга Владимировна Рогач

ФГБОУ ВО «Финансовый университет при Правительстве РФ», профессор кафедры социологии, доктор социологических наук, доцент, ORCID: 0000-0002-3031-4575, SPIN-код: 2618-6681, AuthorID: 800637

125167, Россия, Москва, Ленинградский проспект, 49/2

e-mail: rogach16@mail.ru

Olga V. Rogach

Financial University under the Government of the Russian Federation, Professor of the Department of Sociology, Doctor of sociological sciences, Associate Professor, ORCID: 0000-0002-3031-4575, SPIN-code: 2618-6681, AuthorID: 800637

49/2 Leningradsky Prospect, Moscow, Russia, 125167

e-mail: rogach16@mail.ru



Елена Викторовна Фролова

ФГБОУ ВО «Финансовый университет при Правительстве РФ», профессор кафедры социологии, доктор социологических наук, профессор, ORCID: 0000-0002-8958-4561, SPIN-код: 4098-3475, AuthorID: 639721

125167, Россия, Москва, Ленинградский проспект, 49/2

Московский финансово-промышленный университет

«Синергия», г. Москва, профессор кафедры государственного и муниципального управления, ORCID: 0000-0002-8958-4561, SPIN-код: 4098-3475, AuthorID: 639721

125190, Россия, Москва, Ленинградский пр-т, д. 80Б корпус 5

e-mail: efrolova06@mail.ru

Elena V. Frolova

Financial University under the Government of the Russian Federation, Professor of the Department of Sociology, Doctor of sociological sciences, Professor, ORCID: 0000-0002-8958-4561, SPIN-code: 4098-3475, AuthorID: 639721

49/2 Leningradsky Prospect, Moscow, Russia, 125167

Non-governmental educational private institution of higher education at the Moscow Financial and Industrial University

«Synergy», Professor of the Department of State and Municipal Administration, Moscow, Russia, ORCID: 0000-0002-8958-4561, SPIN-code: 4098-3475, AuthorID: 639721

80B, Leningradsky Prospect, Moscow, Russia, 125190

e-mail: efrolova06@mail.ru

Аннотация.

Развитие туристского потенциала российских территорий выступает эффективным инструментом повышения финансовой обеспеченности муниципальных бюджетов, создания новых рабочих мест и оздоровления экономики. Актуальность данной проблематики определила цель настоящего исследования, которая заключается в анализе институциональной среды развития внутреннего туризма в российских муниципальных образованиях. В ходе работы использовался комплекс методов: статистический анализ, сравнительный анализ, опрос экспертов (Главы муниципальных образований, N=306 человек). Результаты исследования показали, что институциональные ограничения развития туризма, в первую очередь, обусловлены недостаточностью бюджетной базы и свободных финансовых активов муниципалитетов. Экономические дисфункции включают в себя также сложности привлечения инвестиций в туристическую отрасль; низкая окупаемость, длительный срок возврата вложенных средств снижают готовность бизнеса к участию в проектах развития территориального туризма. В ходе исследования эксперты также отметили проблему недостаточной поддержки инициатив местных властей в сфере развития внутреннего туризма со стороны населения. Основными формами включенности граждан выступают спонсорство, меценатство и иные практики безвозмездной помощи. Ограниченный спектр участия населения иницируют формирование дефицита доверия, барьеры позитивного восприятия туристской отрасли как инвестиционно привлекательной. Оценки экспертов инфраструктурных ресурсов развития внутреннего туризма характеризуются следующими параметрами: состояние объектов культурного и исторического наследия оценивается в среднем диапазоне (суммарная доля оценок от 3-х баллов и ниже присутствует у 43,9% экспертов), состояние средств размещения характеризуется как крайне недостаточное. Анализ институциональных проблем в муниципалитетах детерминирует необходимость разработки новых стратегий активизации внутренних источников развития туризма: модернизации практик взаимодействия с населением, поддержки предпринимательских инициатив граждан в сфере туризма, использовании инновационных инструментов привлечения инвестиций.

Ключевые слова.

Муниципальные образования, муниципальное управление, муниципальная власть, туризм, инвестиции.

Abstract.

The development of the tourism potential of Russian territories is an effective tool for increasing the financial security of municipal budgets, creating new jobs and improving the economy. The relevance of this issue determined the purpose of this study, which is to analyze the institutional environment for the development of domestic tourism in Russian municipalities. In the course of the work, a set of methods was used: statistical analysis, comparative analysis, a survey of experts (Heads of municipalities, N = 306 people). The results of the study showed that institutional restrictions on tourism development are primarily due to the insufficiency of the budget base and free financial assets of municipalities. Economic dysfunctions also include difficulties in attracting investment in the tourism industry; low payback, a long period of return on investment reduce the willingness of businesses to participate in territorial tourism development projects. During the study, experts also noted the problem of insufficient support for local government initiatives in the field of domestic tourism development from the population. The main forms of citizen involvement are sponsorship, patronage and other practices of gratuitous assistance. The limited range of public participation initiates the formation of a trust deficit, barriers to the positive perception of the tourism industry as attractive for investment. Expert assessments of the infrastructure resources for the development of domestic tourism are characterized by the following parameters: the condition of cultural and historical heritage sites is assessed in the average range (the total share of assessments from 3 points and below is present in 43.9% of experts), the condition of accommodation facilities is characterized as extremely insufficient. Analysis of institutional problems in municipalities determines the need to develop new strategies for activating internal sources of tourism development: modernization of practices of interaction with the population, support for entrepreneurial initiatives of citizens in the field of tourism, the use of innovative tools for attracting investment.

Keywords.

Municipalities, municipal administration, municipal power, tourism, investments.

Введение

Социально-экономическое положение большинства муниципальных образований в России актуализирует запрос на поиск новых механизмов и инструментов территориального развития. Публичная повестка наметила координаты, которые видятся предпочтительными и потенциально перспективными для территорий, в том числе из депрессивного кластера. В частности, речь идет о развитии внутреннего туризма, активизации внутренних источников реструктуризации муниципальной экономики. Такой подход определил значимость анализа институциональной среды развития внутреннего туризма в муниципалитетах, изучении готовности муниципальной власти конвертировать разрозненные туристские практики в единую систему развития внутреннего туризма в рамках локальных сообществ.

Теоретическая база исследования

Институциональная среда в большинстве научных работ ученых рассматривается в качестве ключевого драйвера развития территорий, активизации внутренних ресурсов. Институциональные факторы включают в себя политические, экономические и социокультурные условия, которые могут либо ограничивать, либо стимулировать приращение инноваций, модернизацию экономических систем, рост предпринимательской активности [3]. Туристическая отрасль в условиях неопределенности и финансового кризиса в наибольшей степени подвержена колебаниям спроса на внутренних и внешних рынках, что детерминирует необходимость научного осмысления институциональных факторов ее развития. С одной стороны, популярность туристских дестинаций определяется наличием точек притяжения, достопримечательностей мирового и национального масштаба, но, с другой стороны, без соответствующих условий, обеспечивающих включенность данных объектов в общий контекст туристского продукта, потенциал территорий не может быть использован в полной мере.

Особую роль характеристики институциональной среды играют в вопросах

развития предпринимательства, что обеспечивается значимостью факторов государственной поддержки, снижения издержек бизнеса, преодоления бюрократических ограничений. Финансово-экономическая, имущественная и консультационно-информационная помощь со стороны властных структур способствует повышению мотивации инициативных граждан к реализации предпринимательских проектов [2]. Надо отметить, что практики коммерциализированного гостеприимства, местные народные промыслы, гостиничный и ресторанный бизнес в совокупности составляют фундамент формирования и развития территориального туризма. Без опоры на предпринимательские инициативы населения достаточно сложно обеспечить конкурентоспособность местных туристских продуктов и услуг. Даже высокий туристский потенциал российских территорий, представленный богатым культурно-историческим наследием и природными ресурсами, требует соответствующих институциональных условий для его активизации. Органы местного самоуправления именно во взаимодействии с бизнесом формируют условия для привлечения туристских потоков, развития территориального бренда, повышения качества услуг и их дифференциации. Деятельность органов власти по развитию институциональных условий должна строиться на принципах последовательности, комплексности, долгосрочности и предсказуемости [8]. Принцип комплексности и системности предполагает интеграцию таких направлений деятельности, как вовлечение в туристские инициативы представителей местных сообществ, их финансовую и имущественную поддержку, развитие инфраструктуры, реализацию проектов привлечения инвестиций.

Основная часть

Цель статьи заключается в анализе институциональной среды развития внутреннего туризма в российских муниципальных образованиях. Авторами ставились исследовательские задачи: по комплексной оценке институциональной среды муниципалитетов, анализе действий местных

органов власти по развитию туризма. Для сбора данных использовался комплекс методов: статистический анализ, сравнительный анализ, опрос экспертов. Такими выступили Глав муниципальных образований (N=306 человек), которым были направлены письма-обращения с вложенным инструментарием (анкетой). Сложности организационного характера не позволили получить обратную связь по всей рассылке, однако собранного эмпирического материала достаточно для получения общего представления о перспективных возможностях и ограничениях в деятельности властных структур на местах.

Для удобства интерпретации данных институциональная среда муниципальных образований была дифференцирована нами по ряду ключевых блоков, каждый из которых эмпирически обоснован и представлен ниже.

Финансовые активы и бюджет муниципального образования. Справедливо заметить, что развитие любой отрасли хозяйствования, к каковой относится и внутренний туризм, опирается на экономический потенциал территории [9]. Однако именно недостаточность бюджетной базы и свободных финансовых активов муниципалитетов наиболее часто фигурирует во властной повестке. В оценках 18,6% экспертов их муниципальные образования обладают лишь минимальной бюджетной достаточностью для развития туризма («вполне достаточно» и «достаточно, но не в полной мере»). Причем категория первых («вполне достаточно») менее 3,6% от общей выборки, и их территориальная принадлежность сводится к крупным городам. Во многом сложившаяся ситуация может быть объяснена спецификой бюджетной системы, сложившейся сегодня в Российской Федерации. В условиях централизации бюджетных отчислений, муниципальные образования не имеют возможности аккумулировать доходы своей территории и обеспечивать прирост бюджетных ассигнований.

Стоит заметить, что данные официальной статистики не подкрепляют мнение экспертов, служа скорее иллюстрацией позитивных сдвигов в развитии муници-

пальной экономики. Результаты мониторинга местных бюджетов, предоставленные Минфином за 2023 год, показали, что при сохранении тенденции к укрупнению муниципальных образований объем доходов местных бюджетов в сравнении с прошлым годом вырос (+10,2%). При этом в структуре межбюджетных трансфертов их долевое соотношение осталось идентичным 2022 году; на субсидии из бюджетов верхних уровней приходится порядка 37,2% от общего объема финансовой помощи муниципалитетам, что в целом свидетельствует о сохранении взятого государством курса на поддержку муниципальных образований [1].

Результаты авторского исследования вместе с тем не отражают сложившуюся динамику. В частности, в ходе опроса экспертами отдельно отмечается недостаток государственной поддержки (субсидий). Особенно остро нехватку финансовой поддержки от региональных и федеральных властей (выбор варианта ответа «не достаточно») ощущают 72,2% Глав муниципальных образований. Можно предположить, что в сложившихся экономических условиях развитие внутреннего туризма представляется властям направлением нерационального расходования средств, дополнительной «роскошью», которая требует существенных первичных капиталовложений. При низкой наполняемости местных бюджетов такой подход может создать дополнительные риски снижения социально-экономического благополучия местных жителей. Косвенным подтверждением сделанного вывода может служить структурный срез расходов местных бюджетов, где туризм не рассматривается в качестве отдельного направления бюджетных трат. При сохранении общего тренда на финансирование сферы образования и ЖКХ, туристская отрасль не позиционируется как самостоятельная статья расходования бюджетных средств.

Инвестиционные инструменты и практики частной поддержки туристских инициатив. Выходом из сложившейся ситуации могло быть стать обращение местных властей к частным инвестициям и инициативным платежам представителей локаль-

ного социума, которые возможно конвертировать в развитие внутреннего туризма муниципальных образований. Однако по оценкам экспертов, ситуация здесь также обстоит не столь благополучно. Только 16,7% экспертов в своих ответах отметили наличие частных инвестиций в практики развития внутреннего туризма. Справедливо заметить, что низкая окупаемость частных инвестиций и длительный срок возврата вложенных средств в случае с запуском туристских проектов становится детерминантом снижения интереса частных инвесторов к развитию внутреннего туризма в муниципальных образованиях.

Крайне низкий показатель частных инвестиций в развитие внутреннего туризма связан по мнению экспертов с сопутствующими проблемами недостаточной инвестиционной привлекательности большинства муниципальных образований, а также с низкой заинтересованностью населения в решении проблем развития территории. Косвенным свидетельством является перечень трудностей, указанный экспертами в своих ответах. 52,3% опрошенных отметили отсутствие «предпринимательской активности населения в сфере туризма». По сути, муниципальная экономика строится на доходах от иных отраслей хозяйствования, к которым чаще всего относят развитие сферы услуг и сервисного обслуживания, розничную торговлю. После 2022 года предпринимательский сектор обратил свое внимание на ниши импортозамещения, что открыло новые возможности развития внутреннего туризма, но не запустило их в полной мере. При этом население не в полной мере склонно поддерживать инициативы местных властей в сфере развития внутреннего туризма. Высоко оценили данный показатель только 25,5% экспертов, тогда как $\frac{3}{4}$ отмечают ту или иную степень отчуждения местного сообщества. По мнению ряда исследователей, требуется использование цифровых методов вовлечения гражданского общества в решение местных проблем, что будет способствовать созданию крепкого консолидированного сообщества [4].

Существует еще несколько форм финансового участия населения в развитии

туристских практик. Одной из них является инициативное бюджетирование. Более подробно данный вопрос был рассмотрен авторами в статье, посвященной изучению мнения общественности о барьерах и потенциале своего участия в инициативных проектах [7]. В данном исследовании для нас представляет особую значимость тот факт, что большая часть местных жителей связывает «свой интерес» и мотивацию участия с возможностью решения злободневных проблем, которые негативно влияют на качество их жизни. Данную позицию в опросе отметило 54,4% жителей муниципальных образований. 2/3 опрошенных в целом готовы внести свой финансовый вклад, однако 40,4% сделают это только в случае личной заинтересованности (когда проблема коснулась лично, либо близких членов семьи). В данных условиях обеспечить инициативными платежами местные туристские инициативы представляется для властей весьма затруднительным.

Стоит заметить, что по данным официальной статистики, представленной Минфином, ситуация с инициативным бюджетированием иллюстрируется в позитивных тонах. В 2023 году наблюдается рост объемов инициативных платежей, поступивших в местный бюджет (+33,2% в сравнении с аналогичным периодом 2022 года), также закрепились положительная динамика количества муниципальных образований, использующих данные практики (+13,3%). Можно предположить, что участие населения здесь фокусируется на решении проблем ЖКХ, обустройства территорий и ремонте дорог. Данный перечень проблем наиболее часто звучит в критике действий местных властей, тогда как развитие туристских инициатив не имеет столь громкого звучания в муниципальной повестке. Перераспределение отраслевых приоритетов в сторону развития туризма требует создания благоприятного инвестиционного климата в муниципалитетах, в том числе за счет развития инфраструктурного профиля территорий, решения первоочередных социальных проблем. Полагаем, что только в этом случае, появляется возможность создания ресурсоемкой институциональной среды

муниципального образования способной обеспечивать поддержку и развитие туристских практик на местах.

Достаточно значимым инвестиционным инструментом поддержки на муниципальном уровне практик развития внутреннего туризма могут рассматриваться проектные инициативы, реализуемые органами власти совместно с представителями бизнеса. Полагаем, что предпринимательский сектор, реальную включенность которого эксперты оценили достаточно низко, все же способен взять на себя часть финансовых забот и обеспечить коммерциализацию взаимодействия местного населения с туристом. Вместе с тем справедливо признать наличие бюрократических барьеров и трудностей в реализации проектов муниципально-частного партнерства. Особенно сложно ситуация обстоит в сферах изначально не популяризированных под данные формы взаимодействия власти и предпринимательского сектора. Внутренний туризм может рассматриваться в категории «проседающих ниш», не имеющих достаточного правового и даже смыслового оформления. Неоднозначность оценки финансовой выгоды муниципально-частных проектов в изначально малоресурсных муниципальных образованиях (например, сельских поселениях или полностью дотационных муниципалитетах) сужает точки входа бизнес-структур в партнерство с властью.

Чаще всего в муниципальных образованиях наблюдаются донорские практики финансового участия населения в развитии туризма. Речь здесь идет о меценатстве и спонсорском сопровождении решения проблем сфере внутреннего туризма. Вынужденность безвозмездной финансовой поддержки не приветствуется населением и справедливо не рассматривается как форма инвестиции. Квазианалоговые сборы со стороны муниципальных властей подрывают доверие населения и становятся барьером позитивного восприятия туристской отрасли как инвестиционно привлекательной. Вместе с тем в ряду перечня форм финансового участия населения в развитии внутреннего туризма именно спонсорство ис-

пользуется чаще всего. По оценкам 26,1% экспертов в их муниципальных образованиях отмечается достаточный уровень спонсорской поддержки туристских инициатив. Полагаем, что в современных реалиях, позволяющих рассматривать туристскую сферу как ресурсоемкую отрасль хозяйствования, местные власти должны взять курс на трансформацию финансовых инструментов вовлечения общественности в развитие внутреннего туризма.

Инфраструктурный профиль территории и муниципальная собственность. Значительной институциональной поддержкой развития внутреннего туризма на местном уровне может стать доступность и высокое качество объектов инфраструктуры. Это связано с потенциалом инфраструктуры как драйвера развития современных территорий, ее способностью становиться объектом туристского притяжения. Вместе с тем местные власти вполне справедливо рассматривают инфраструктуру как ресурсоемкий актив, который требует значительной финансовой поддержки. в условиях дефицита большинства местных бюджетов, возможность сохранения и развития инфраструктурного профиля становится весьма сложной задачей. Оценка экспертами инфраструктурной сети своих муниципалитетов проиллюстрировала данные дисфункции.

Прежде всего, речь идет о состоянии объектов культурного и исторического наследия, которые традиционно рассматриваются в качестве базиса развития внутреннего туризма. Так, 43,9% экспертов оценили их состояние в средне-низком диапазоне (суммарная доля оценок от 3-х баллов и ниже). Большой вариационный размах оценок экспертов свойственен определению состояния дорожно-транспортной сети: 51,0% опрошенных оценивают состояние дорог достаточно низко, выше значения по данному показателю были получены от Глав крупных муниципальных образований. Так же лучше обстоит ситуация в купных городах и с транспортной доступностью, однако здесь в целом по выборке получены более высокие оценки: в сумме 63,9% экспертов оценивают транспортную доступность в

их муниципальном образовании на 4 и 5 баллов.

Наличие инфраструктурных объектов для размещения туристов оценивается экспертами как недостаточное: чаще всего выбор экспертов останавливается на балле «1», что эквивалентно оценке – «данная позиция отсутствует». Наибольшая сложность отмечена в объектах для размещения низкодходной категории туристов и туристов одного дня (хостелах, кемпингах), а также объектах размещения высокодоходных путешественников (крупных гостиничных комплексах). Справедливо заметить, что малые города и сельские поселения, не видя возможности наладить устойчивый туристский поток – первый вариант рассматривается как нерентабельный, второй, как отсутствие у них «богатых» туристов – не считают целесообразным финансовые вложения в создание новых инфраструктурных объектов.

В ряде современных исследованиях отмечается, что инфраструктура большинства городов, не говоря уже о сельских поселениях, имеет визуальный диссонанс с потребностями туриста в новых впечатлениях [6]. Типовая застройка, унифицированный архитектурный стиль, отсутствие инфраструктурного разнообразия (акцент на церкви, монастыри, места, где проживали известные личности) не обеспечивает туриста ни визуальной новизной, ни эстетическим удовольствием. Эксплуатация исторического облика города в туристских целях также не может быть рассмотрена, как перспективная траектория развития внутреннего туризма, так как зачастую состояние инфраструктуры культурно-исторического наследия находится в неудовлетворительном состоянии.

Развитие внутреннего туризма может найти частичную опору на потенциал муниципальной собственности как устойчивой инфраструктурной базы. В частности, речь идет о возможности передачи муниципального имущества в аренду или кратковременное пользование представителям бизнес-структур, реализующих свою предпринимательскую активность в туристской индустрии. В крупных городах муниципальная собственность может

выступать инфраструктурой поддержки местных инициатив, в этом случае общественные пространства, библиотеки, коворкинги и другие объекты становятся детерминантом активизации и объединения творческих коллективов, креативных групп. Муниципальная собственность будучи инфраструктурным ресурсом поддержки сотрудничества, позволяет местному населению разрабатывать и реализовывать проекты развития внутреннего туризма, так как обеспечивает материальный базис участия последних.

Вместе с тем в сложных экономических условиях руководители муниципальных образований в большей степени взяли курс на снижение доли муниципальной собственности, стоящей на балансе местного бюджета. Это может быть связано с необходимостью существенных капиталовложений в поддержание хорошего состояния муниципального имущества, тогда как данные официальной статистики отражают депрессивный фон развития экономики муниципалитетов. Оценки Минфина по состоянию на 1 января 2024 года показали, что общая задолженность муниципальных образований достигла 398 млрд рублей [5]. При этом 9 из 10 муниципальных образований (93,4%) являются получателями дотаций; для подавляющего большинства из них (58,0%) объемы дотационных поступлений составляют 20% и более от уровня собственных доходов. При этом «вклад» муниципальной собственности в бюджет муниципальных образований демонстрирует тенденцию к снижению. Возможно это связано с взятым ранее трендом на сокращение объема имущества, находящегося в муниципальной собственности. Можно предположить, что снижение доли непрофильных активов должно снизить расходы муниципалов за счет уменьшения объемов финансового обеспечения на содержание муниципального имущества. Однако в контексте рассмотрения институциональной среды развития внутреннего туризма такой подход лимитирует возможность передачи «избыточных мощностей» в актив поддержки местных туристских практик.

Заключение

В современных условиях внутренний туризм имеет существенный потенциал своего развития, учитывая наличие геополитической турбулентности, повышение стоимости зарубежных поездок. Богатое культурное наследие и природные ресурсы российских территорий зачастую остаются вне поля зрения потенциальных туристов, что связано с недостаточным уровнем их популяризации, включенности в туристские маршруты и общий контекст предложений на рынке туристических услуг.

Результаты исследования показали, что в современных муниципалитетах складывается весьма неоднозначная ситуация, характеризующая институциональные условия развития туризма. Прежде всего, ограничения связаны с лимитом финансовых активов. Большинство опрошенных руководителей муниципалитетов отмечали недостаточность бюджетной базы, что оставляет вопросы развития туризма на периферии внимания органов власти в сравнении с актуализированной повесткой социальных проблем. Финансовый фактор сужает возможности органов местного самоуправления в развитии туристской инфраструктуры, запуске проектов муниципально-частного партнерства, поддержке местных инициатив. Перечень финансовых институциональных ограничений в ответах экспертов дополнен проблемами низкой инвестиционной привлекательности проектов развития туризма в современных муниципалитетах. Долгосрочность возврата инвестиций в туристскую отрасль, низкая окупаемость вложенных средств детерминирует снижение интереса предпринимателей. Что касается инфраструктурных ресурсов развития туризма, то наибольшая обеспокоенность экспертов связана с недостаточностью средств размещения.

Дисфункциональность параметров институциональной среды развития туризма детерминирует поиск новых решений, пересмотр устоявшихся практик взаимодействия с населением и местными предпринимателями. В условиях дефицита финансовых средств, поддержка со стороны местных органов власти может

быть реализована за счет предоставления объектов муниципальной собственности для реализации инициатив бизнеса, активизации проектов партисипативного бюджетирования, информационно-консультационной помощи, вовлечения местных сообществ в достижение общих целей территориального развития.

Список источников:

1. Данные об исполнении местных бюджетов в Российской Федерации на 01.01.2023 / Минфин России: официальный сайт. – Москва. – Обновляется в течение суток. – Текст: электронный. // URL: https://minfin.gov.ru/common/upload/library/2024/06/main/Rezultaty_monitoringa_2024.pdf (дата обращения: 11.12.2024).
2. Джамолдинова Л.А., Агуева М.А. Проблемы институциональной среды в развитии малого и среднего предпринимательства РФ // Экономика и социум. 2020. №11 (78). С.631-635.
3. Захарова Е.А., Абилова Е.В., Давыдов Д.В., Безносов Г.А., Трегубова А.В. Подходы к исследованию институциональной среды для развития макрорегиона // Вестник Челябинского государственного университета. 2020. №2 (436). С. 191-198.
4. Зотов В.Б., Поляков М.Б., Бугаков И.А. Инфраструктура государственной поддержки некоммерческих организаций на примере города Москвы // Научные труды Вольного экономического общества России. 2023. Т. 244. № 6. С. 302-330.
5. Результаты мониторинга исполнения местных бюджетов и межбюджетных отношений в субъектах Российской Федерации на региональном и муниципальном уровнях за 2023 год // URL: https://minfin.gov.ru/ru/performance/regions/monitoring_results/Monitoring_local?id_38=307949rezultaty_monitoringa_ispolneniya_mestnykh_byudzhetov_i_mezhbyudzhetnykh_otnoshenii_v_subektakh_rossiiskoi_federatsii_na_regionalnom_i_munitsipalnom_urovnyakh_za_2023_god (дата обращения 10.11.2024)
6. Рогач О.В., Фролова Е.В., Медведева Н.В. Туристский потенциал российских территорий: позиция муниципальных органов власти // Вопросы экономики. 2022. № 9. С. 125-138.
7. Фролова Е.В., Рогач О.В., Разов П.В. Инициативное бюджетирование как механизм повышения качества жизни населения // Народонаселение. 2023. Т. 26. № 2. С. 66-77.
8. Шакирова Р.К. Инновационные процессы в ПФО: институциональная среда, ретроспектива и проблемы развития // Вестник Марийского государственного университета. Серия «Сельскохозяйственные науки. Экономические науки». 2020. Т. 6. № 4. С. 508-520.
9. Шубаева В.Г., Бурова Н.В. Индикаторы привлекательности региона как туристской дестинации и маркетинговая стратегия ее развития // Известия Санкт-Петербургского университета экономики и финансов. 2012. № 2. С. 124-128.

References:

1. Data on the execution of local budgets in the Russian Federation as of 01.01.2023 / Ministry of Finance of the Russian Federation: official website. – Moscow. – Updated within 24 hours. – Text: electronic. // URL: https://minfin.gov.ru/common/upload/library/2024/06/main/Rezultaty_monitoringa_2024.pdf (accessed: 11.12.2024).
2. Dzhamoldinova L.A., Agueva M.A. Problems of the institutional environment in the development of small and medium entrepreneurship in the Russian Federation // Economy and Society. 2020. No. 11 (78). pp. 631-635.
3. Zakharova E.A., Abilova E.V., Davydov D.V., Beznosov G.A., Tregubova A.V. Approaches to the Study of the Institutional Environment for Macroeconomic Development // Bulletin of Chelyabinsk State University. 2020. No. 2 (436). Pp. 191-198.
4. Zotov V.B., Polyakov M.B., Bugakov I.A. Infrastructure of State Support for Non-Profit Organizations: The Case of Moscow // Scientific Works of the Free Economic Society of Russia. 2023. Vol. 244. No. 6. Pp. 302-330.
5. Results of monitoring the execution of local budgets and inter-budgetary relations in the constituent entities of the Russian Federation at the regional and municipal levels for 2023 // URL: https://minfin.gov.ru/ru/performance/regions/monitoring_results/Monitoring_local?id_38=307949rezultaty_monitoringa_ispolneniya_mestnykh_byudzhetov_i_mezhbyudzhetnykh_otnoshenii_v_subektakh_rossiiskoi_federatsii_na_regionalnom_i_munitsipalnom_urovnyakh_za_2023_god (date of access 10.11.2024)
6. Rogach O.V., Frolova E.V., Medvedeva N.V. Tourism potential of Russian territories: position of municipal authorities // Voprosy ekonomiki. 2022. No. 9. Pp. 125-138.
7. Frolova E.V., Rogach O.V., Razov P.V. Participatory Budgeting as a Mechanism for Improving the Quality of Life of the Population // Population. 2023. Vol. 26. No. 2. Pp. 66-77.
8. Shakirova R.K. Innovative Processes in the Volga Federal District: Institutional Environment, Retrospective, and Development Problems // Bulletin of the Mari State University. Series "Agricultural Sciences. Economic Sciences". 2020. Vol. 6. No. 4. Pp. 508-520.
9. Shubaeva V.G., Burova N.V. Indicators of the Attractiveness of a Region as a Tourist Destination and a Marketing Strategy for Its Development // Bulletin of the St. Petersburg University of Economics and Finance. 2012. No. 2. P. 124-128.



УДК 339.138:061.7-027.541

DOI: 10.52176/2304831X_2025_05_97

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

Событийный маркетинг как инструмент развития территорий

Event marketing as a tool for territorial development



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

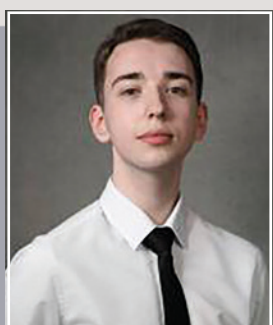


Никита Андреевич Смирнов

ФГБОУ ВО «Государственный университет управления»,
студент
109542, Россия, Москва, Рязанский проспект, 99.
e-mail: nlcsml@yandex.ru

Nikita A. Smirnov

FSBEI HE "State University of Management", student
99 Ryazan Avenue, Moscow, Russia, 109542
e-mail: nlcsml@yandex.ru



Кирилл Ринатович Мазитов

ФГБОУ ВО «Государственный университет управления»,
студент
109542, Россия, Москва, Рязанский проспект, 99.
e-mail: kirilllllmazitov@gmail.com

Kirill R. Mazitov

FSBEI HE "State University of Management", student
99 Ryazan Avenue, Moscow, Russia, 109542
e-mail: kirilllllmazitov@gmail.com

Аннотация.

В статье рассматривается событийный маркетинг как эффективная стратегия комплексного развития территорий. На примере крупных международных мероприятий, таких как, Зимние Олимпийские игры 2014 года в Сочи, Чемпионат мира по футболу 2018 года и проведение в 2025 году в городе Москве второго международного кинофестиваля «Антарес» анализируются механизмы воздействия событий на экономическую, инфраструктурную и социальную составляющие развития территории.

Выстроенная и последовательно реализуемая событийная маркетинговая стратегия позволяет достичь синергетического эффекта. Она трансформирует разовое мероприятие в катализатор устойчивых позитивных изменений.

В статье показано, что подобные проекты способны не только принести краткосрочные экономические дивиденды, но и сформировать прочный фундамент для долгосрочного роста, повышая инвестиционную и туристическую привлекательность территории, укрепляя ее бренд и усиливая чувство социальной идентичности у местного сообщества.

Ключевые слова.

Событийный маркетинг, маркетинг территории, инструменты развития территории, туризм.

Abstract.

This article examines event marketing as an effective strategy for integrated territorial development. Using examples from major international events such as the 2014 Winter Olympics in Sochi, the 2018 FIFA World Cup, and the 2025 Antares International Film Festival in Moscow, the mechanisms by which events impact the economic, infrastructural, and social aspects of territorial development are analyzed.

A well-developed and consistently implemented event marketing strategy enables synergistic effects. It transforms a one-time event into a catalyst for sustainable positive change.

The article demonstrates that such projects can not only generate short-term economic dividends but also lay a solid foundation for long-term growth, enhancing the investment and tourism attractiveness of a region, strengthening its brand, and enhancing the sense of social identity of the local community.

Keywords.

Event marketing, territory marketing, territory development tools, tourism.

Введение

В условиях глобализации и усиления конкуренции между территориальными единицами за ограниченные ресурсы развития — инвестиционные, человеческие, туристические — формирование конкурентоспособного территориального бренда приобретает основополагающее значение. В данном контексте событийный маркетинг претерпел существенную трансформацию. Из инструмента продвижения коммерческих брендов он преобразовался в стратегический элемент управления территориальным развитием — территориального маркетинга [5; 8; 16].

Его потенциал заключается в способности аккумулировать ресурсы, а также фокусировать внимание ключевых заинтересованных лиц на конкретной локации, создавая тем самым мощный импульс для её комплексной трансформации.

Таким образом, событийный маркетинг перестал быть просто инструментом продвижения товаров и стал мощным инструментом продвижения территорий.

В рамках данного исследования событийный маркетинг рассматривается как комплекс управленческих мероприятий, который направлен на проектирование, реализацию и коммерциализацию определённых событий (фестивалей, спортивных мероприятий) для достижения стратегических целей развития территории. Теоретической основой выступают концепции территориального маркетинга и устойчивого развития [6; 10].

Основная часть

До проведения Олимпийских игр 2014 года в Сочи, которые стали переломным моментом в развитии данного региона, город считался местом летнего туристического отдыха, где объём туристов, посещающих курорт, оценивался средними значениями [2]. После проведения масштабных строительных работ по возведению объектов спортивной инфраструктуры, а также реконструкции прибрежной зоны и ближайшей инфраструктуры, город стал центром притяжения огромного числа российских и иностранных тури-

стов, которые интересовались не только пляжным отдыхом, но и спортом [13].

Проведение Зимних Олимпийских игр 2014 года в Сочи также позволило взглянуть на регион с новыми перспективами. Это дало России возможность использовать преимущества близлежащих гор, возродить морской курорт и развивать прибрежные и горные районы как круглогодичные туристические направления туризма. Инфраструктурные объекты для занятия зимними видами спорта, ранее не имевшие своего значимого места, стали пользоваться популярностью, а сам город перестал жить лишь только летним туризмом, открыв для себя новые каналы привлечения финансовых средств и инвестиций [18].

Зимние Олимпийские игры 2014 года в Сочи представляют собой пример событийного маркетинга в качестве стратегического драйвера для комплексной трансформации макрорегиона. Изначально проект был инициирован не только как спортивное мероприятие, но и как инструмент преодоления системных ограничений в развитии территории города-курорта Сочи и Краснодарского края в целом.

Ключевыми вызовами до получения олимпийского статуса являлись ярко выраженная сезонность и монофункциональность экономики, ориентированной исключительно на летний пляжный туризм, критическое отставание транспортной, энергетической и гостиничной инфраструктуры, а также отсутствие на международном уровне узнаваемого бренда, ассоциирующегося с зимними видами спорта и круглогодичным отдыхом [2; 9].

В этом контексте подготовка к Олимпийским играм 2014 года была реализована как масштабная национальная программа, нацеленная на создание долгосрочного инфраструктурного, экономического и социокультурного наследия. Наиболее значимым результатом стала подлинная транспортная революция, выразившаяся в создании интегрированного каркаса, связавшего прибрежный и горный кластеры.

Строительство совмещенной автомобильной и железнодорожной трассы

«Имеретинка — Красная Поляна» кардинально устранило ключевое логистическое препятствие, которое исторически сдерживало освоение горных территорий. Параллельно была проведена коренная реконструкция узловых объектов — аэропорта и железнодорожного вокзала в Сочи, что позволило вывести их пропускную способность и сервис на уровень международных стандартов [8].

Помимо транспортной системы, масштабная модернизация затронула энергетический комплекс, где был ликвидирован хронический дефицит мощностей, и телекоммуникационную среду, где внедрение волоконно-оптических сетей заложило основу для развития цифровой экономики.

С инфраструктурной трансформацией неразрывно связана целенаправленная экономическая диверсификация, результатом которой стало создание принципиально новых для региона кластеров. На месте малоразвитого посёлка Красная Поляна был сформирован современный горно-туристический комплекс мирового уровня, что позволило превратить Сочи в круглогодичное направление.

В прибрежной зоне, в свою очередь, сформировался кластер делового туризма: олимпийские объекты, такие как Главный медиа-центр, были адаптированы под выставочные функции, а создание территории опережающего развития «Имеретинка» стимулировало приток частных инвестиций в гостиничный бизнес и сопутствующие сервисы.

Социокультурное наследие проекта проявилось в качественном скачке человеческого капитала, достигнутом через массовые программы подготовки волонтеров и переквалификации персонала сферы услуг [3; 15], а также в укреплении социальной идентичности и гражданской гордости на местном и национальном уровне [10; 12]. При этом реализация проекта сопровождалась масштабной программой экологического сопровождения, включавшей компенсационные посадки и мероприятия по сохранению биоразнообразия, что, несмотря на дискуссионность отдельных решений, стало значимым пре-

цедентом для российской практики крупного строительства.

Системный эффект от Олимпиады в Сочи заключается в том, что она выступила катализатором ускоренной модернизации, позволившей преодолеть исторически сложившуюся структурную ограниченность территории и заложить основы для ее устойчивого развития в долгосрочной перспективе, трансформировав имидж из сезонного морского курорта в полифункциональный рекреационный и деловой центр международного значения.

Чемпионат мира по футболу 2018 года представляет собой репрезентативный пример для изучения событийного маркетинга. В отличие от локализованных проектов, таких как Олимпиада в Сочи, ЧМ-2018 был реализован на территории 11 городов-хозяев, расположенных в различных федеральных округах России [1]. Это создало уникальную возможность для исследования диверсифицированного воздействия на систему «центр-периферия». Инвестиционная программа подготовки к чемпионату носила комплексный характер, выходящий за рамки строительства исключительно спортивных объектов.

Ключевым инфраструктурным наследием стала модернизация узлов авиационного и железнодорожного сообщения. Были реконструированы аэропорты в Ростове-на-Дону, Самаре, Калининграде и других городах [9; 14]. Ввод в эксплуатацию высокоскоростных поездов «Сапсан» по маршруту Москва — Нижний Новгород и модернизация аэроэкспрессов повысили связность между городами-организаторами. Это привело к долгосрочному снижению транзакционных издержек для бизнеса и туристов.

В принимающих городах были реализованы масштабные программы по капитальному ремонту общественных пространств, обновлению набережных, пешеходных зон и фасадов исторических зданий. Например, реконструкция набережной в Волгограде или создание пешеходной зоны в центре Самары. Эти проекты имели ярко выраженный социальный эффект, повысив качество жизни горожан [11].

Следует отметить, также после Чемпионата мира по футболу произошел качественный и количественный скачок в секторе средств размещения. Были введены новые отели международных сетей, а существующие прошли реновацию, что позволило диверсифицировать туристическое предложение и адаптировать его под потребности различных сегментов — от массового туризма до бизнес-путешественников.

Согласно итоговому отчету Оргкомитета о ЧМ-2018 в России, организационный бюджет и сопутствующие инвестиции стимулировали ВВП [8]. Возник мультипликативный эффект в смежных отраслях: строительстве, ритейле, гостиничный и ресторанный бизнесе, а также транспорте. Согласно въездной статистики пограничной службы ФСБ России был выявлен краткосрочный всплеск въездного туристического потока в период проведения чемпионата (около 3 млн. иностранных болельщиков) [7; 11]. Наблюдался устойчивый рост числа туристов из стран Западной Европы, Юго-Восточной Азии и Северной Америки, что свидетельствует об успешном позиционировании России как привлекательного направления для туризма.

Чемпионат мира по футболу 2018 года продемонстрировал высокую эффективность событийного маркетинга. Ключевым достижением является не точечный, а системный эффект развития, затронувший значительную часть европейской России. Событие выступило катализатором ускоренной модернизации городской инфраструктуры, диверсификации туристического потока и позитивной репрезентации национального бренда на уровне международного сообщества. Следует отметить, управление таким масштабным проектом, безусловно потребовало применения инструментов антикризисного управления для минимизации рисков [4].

Российские регионы также демонстрируют высокую активность применения событийного маркетинга в территориальном управлении.

Например, ярким событием лета 2025 года стало проведение второго междуна-

родного кинофестиваля «Антарес» в г. Москве, посвящённого образу человека труда в современном кинематографе [12].

Фестиваль решает не столько задачи масштабной инфраструктурной трансформации, сколько работает на актуализацию культурного капитала и укрепление уникальной идентичности территории. Его стратегическая ценность заключается в позиционировании, позволяющем территории избежать прямой конкуренции с крупными культурными центрами и создать собственное, узнаваемое предложение на карте событийного туризма [5; 7].

Эффект от проведения «Антареса» носит в первую очередь имиджевый и социальный характер. Так, мероприятие способствует:

1. Повышению туристической привлекательности: приток гостей (участников, журналистов, зрителей) в период проведения фестиваля даёт импульс местной экономике — загрузке гостиниц, ресторанов и транспортных услуг.

2. Росту культурного престижа: регион позиционируется как открытая площадка для международного культурного диалога, что повышает его привлекательность для креативного класса и потенциальных инвесторов в сфере культуры.

3. Укреплению местного сообщества: кинофестиваль становится поводом для гордости местных жителей, стимулирует развитие волонтёрского движения и вовлекает молодёжь в культурные процессы.

Таким образом, кинофестиваль «Антарес» наглядно демонстрирует, что даже локальное, но тематически сфокусированное событие может быть высокоэффективным инструментом территориального маркетинга. Оно позволяет достичь значимых результатов в укреплении бренда и развитии человеческого капитала без необходимости колоссальных инфраструктурных инвестиций, характерных для мероприятий глобального масштаба.

Заключение

Проведенный анализ на примере мероприятий разного масштаба — от глобальных до локального — убедительно

доказывает, что событийный маркетинг является высокоэффективным инструментом комплексного развития территорий. Его ключевое преимущество заключается в способности выступать катализатором позитивных изменений, синхронизируя модернизацию инфраструктуры, стимулирование экономики и укрепление социально-культурной среды.

При этом стратегический успех зависит от адаптации под конкретные цели и ресурсы территории. Крупные международные события запускают масштабную трансформацию, создавая долгосрочное инфраструктурное и экономическое наследие. В то же время локальные, но тематически сфокусированные проекты позволяют эффективно формировать уникальный бренд, развивать человеческий капитал и повышать туристическую привлекательность без колоссальных инвестиций.

Таким образом, выстроенная и последовательно реализуемая событийная маркетинговая стратегия позволяет достичь синергетического эффекта. Она трансформирует разовое мероприятие в катализатор устойчивых позитивных изменений, закладывая прочный фундамент для долгосрочного роста, повышения инвестиционной и туристической привлекательности территории и укрепления социальной идентичности местного сообщества.

Список источников:

1. Бобровский Е. А. Наследие чемпионата мира по футболу FIFA 2018 // Наука и практика регионов. 2019. № 1(14). С. 130–134.
2. Бородинова М. Ю. Перспективы развития г. Сочи после проведения Олимпиады-2014 // Строительные материалы, оборудование, технологии XXI века. 2009. № 9(128). С. 8–9.
3. 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.
4. Востокова О. В., Милов П. О., Шовунова Н. Ю. Антикризисное управление корпоративными структурами // Вестник Академии права и управления. 2021. № 4 (65). С. 52–58.
5. Гатиятуллина Д. А. Событийный маркетинг как инструмент территориального маркетинга: теоретическое понимание и особенности практики // Управление устойчивым развитием. 2019. № 1(20). С. 40–47.
6. Голованов В. И. Роль муниципальных образований в реализации национальных проектов // Муниципальная академия. 2019. № 3. С. 101–107.
7. Интерфакс: число посетивших Россию иностранных туристов в 2018 году выросло на 10,5% // URL: <https://www.interfax-russia.ru/tourism/news/chislo-posetivshih-rossiyu-inostrannyh-turistov-v-2018-godu-vyroslo-na-10-5> (дата обращения: 01.10.2025).
8. Итоговый отчет Оргкомитета о ЧМ-2018 в России // URL: <https://rfs.ru/news/208313> (дата обращения: 28.09.2025).
9. Миронова Н. Н., Миронов С. В. Факторы инновационного управления организацией // Вестник Национального Института Бизнеса. 2019. № 37. С. 175–179.
10. Мышко Ю. А., Колчин А. А. Новая экономическая политика и "новый курс": назад в будущее // Гуманитарные исследования Центральной России. 2022. № 3 (24). С. 58–67.
11. Официальный сайт Единой межведомственной информационно-статистической системы // URL: <https://www.fedstat.ru/indicator/38479> (дата обращения: 01.10.2025).
12. Официальный сайт кинофестиваля «Антарес» // URL: <https://antares.film/> (дата обращения: 01.10.2025).
13. Официальный сайт Олимпийских игр в Сочи 2014 // URL: <https://www.olympics.com/en/olympic-games/sochi-2014> (дата обращения: 27.09.2025).
14. Титов А. А., Яковлев А. Ю. Развитие потенциала регионов через управление аэропортами России // Муниципальная академия. 2020. № 2. С. 136–141.
15. Хван В. В., Бринза В. В., Филиппов Д. В. Реорганизация университета и трансформация структуры управления его социальным комплексом // Университетское управление: практика и анализ. 2018. Т. 22. № 4 (116). С. 40–51.
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.
17. Черкасова М. А. Современные жизненные стратегии и их роль в успешной самореализации учащейся молодежи // Вестник Северо-Кавказского гуманитарного института. 2014. № 3 (11). С. 121–125.

References:

1. Bobrovsky E. A. The Legacy of the 2018 FIFA World Cup // Science and Practice of Regions. 2019. No. 1 (14). Pp. 130–134.
2. Borodina M. Yu. Development Prospects for Sochi after the 2014 Olympics // Construction Materials, Equipment, and Technologies of the 21st Century. 2009. No. 9 (128). Pp. 8–9.
3. Brinza V. V., Germanova A. V. Modeling Possibilities of Activating the Process of Creating Intellectual Property in a University // University Management: Practice and Analysis. 2006. No. 2. Pp. 79–87.
4. Vostokova O. V., Milov P. O., Shovunova N. Yu. Anti-Crisis Management of Corporate Structures // Bulletin of the Academy of Law and Management. 2021. No. 4 (65). Pp. 52–58.
5. Gatiyatullina D. A. Event Marketing as a Tool of Territorial Marketing: Theoretical Understanding and Practical Features // Sustainable Development Management. 2019. No. 1 (20). Pp. 40–47.
6. Golovanov V. I. The Role of Municipalities in the Implementation of National Projects // Municipal Academy. 2019. No. 3. Pp. 101–107.
7. Interfax: The number of foreign tourists visiting Russia in 2018 increased by 10.5% // URL: <https://www.interfax-russia.ru/tourism/news/chislo-posetivshih-rossiyu-inostrannyh-turistov-v-2018-godu-vyroslo-na-10-5> (date of access: 01.10.2025).
8. Final report of the Organizing Committee on the 2018 World Cup in Russia // URL: <https://rfs.ru/news/208313> (date of access: 28.09.2025).
9. Mironova N. N., Mironov S. V. Factors of innovative management of an organization // Bulletin of the National Institute of Business. 2019. No. 37. pp. 175–179.
10. Myshko Yu. A., Kolchin A. A. New Economic Policy and the "New Course": Back to the Future // Humanitarian Studies of Central Russia. 2022. No. 3 (24). Pp. 58–67.
11. Official website of the Unified Interdepartmental Information and Statistical System // URL: <https://www.fedstat.ru/indicator/38479> (accessed: 01.10.2025).
12. Official website of the Antares Film Festival // URL: <https://antares.film/> (accessed: 01.10.2025).
13. Official website of the 2014 Sochi Olympic Games // URL: <https://www.olympics.com/en/olympic-games/sochi-2014> (accessed: 27.09.2025).
14. Titov A. A., Yakovlev A. Yu. Developing the Potential of Regions through the Management of Russian Airports // Municipal Academy. 2020. No. 2. pp. 136–141.
15. Khvan V. V., Brinza V. V., Filippov D. V. Reorganization of the University and Transformation of the Management Structure of its Social Complex // University Management: Practice and Analysis. 2018. Vol. 22. No. 4 (116). pp. 40–51.
16. Cherkasova M. A. Network Communities and a Shift in the Paradigm of Municipal Management: The Case of Moscow // State and Municipal Management. Scientific Notes. 2021. No. 1. pp. 82–86.
17. Cherkasova M. A. Modern life strategies and their role in successful self-realization of student youth // Bulletin of the North Caucasus Humanitarian Institute. 2014. No. 3 (11). P. 121–125.



УДК 343.3/7

DOI: 10.52176/2304831X_2025_05_103

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

Совершенствование мероприятий по сокращению возможностей психологических мошеннических манипуляций населения муниципальных образований

Improving measures to reduce the possibilities of psychological fraud and manipulation among the population of municipal entities



Борис Владимирович Карцев

ФГБОУ 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, AuthorID: 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



Мария Дмитриевна Малыгина

ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации» (РАНХиГС), Владимирский филиал, магистрант 600017, Россия, г. Владимир, улица Горького, 59А.

E-mail: Paradis.317@yandex.ru

Maria D. Malygina

Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration" (RANEPA), Vladimir Branch, Master's Student 600017, Russia, Vladimir, Gorky Street, 59A.

E-mail: Paradis.317@yandex.ru

Аннотация.

Статья посвящена изучению сущности такого явления как экстремизм. Рассмотрена текущая редакция «Стратегии противодействия экстремизму в Российской Федерации», где выделен новый источник угроз – финансирование экстремизма. Определены факторы, обуславливающие мошенничество в сфере ИКТ. В результате выработаны рекомендации, направленные на предотвращение или уменьшение воздействия представленных факторов на возможность совершения мошеннических действий в сфере ИКТ.

Ключевые слова.

Борьба с экстремизмом, источники финансирования экстремизма, стратегия национальной безопасности, мошенничество в сфере ИКТ.

Abstract.

The article is devoted to the study of the essence of such a phenomenon as extremism. The current edition of the "Strategy for Countering Extremism in the Russian Federation" is considered, where a new source of threats is highlighted – the financing of extremism. The factors that cause fraud in the field of ICT are identified. As a result, recommendations have been developed to prevent or reduce the impact of these factors on the possibility of committing fraudulent actions in the field of ICT.

Keywords.

Combating extremism, sources of extremism financing, national security strategy, and IT fraud.

Введение

В настоящее время, угроза от экстремистской деятельности на территории Российской Федерации имеет тенденцию к стремительному нарастанию, что наиболее отчетливо проявляется в условиях роста национализма на территории Украины и повышения влияния радикальных религиозных организаций в странах Средней Азии и Ближнего Востока, а также миграционных процессов в России, что обуславливает актуальность настоящей публикации.

Экстремизм существует только при условии достаточного финансирования этой деятельности и одним из способов финансирования является мошеннические операции в сфере информационно-коммуникационные технологии (ИКТ). Поэтому целью статьи является разработка рекомендаций по сокращению возможностей совершения мошеннических действий в сфере ИКТ

Основная часть

Экстремизм в научной литературе и словарях принято трактовать как «приверженность крайним взглядам, методам действия» или «приверженность к крайним взглядам и мерам (обычно в политике)». Такое определение достаточно общее и не отражает в полном объеме сущностные признаки явления, представляющего собой угрозу обществу. В утвержденной Указом Президента Российской Федера-

ции от 28 декабря 2024 г. № 1124 «Стратегии противодействия экстремизму в Российской Федерации» (далее Стратегия) в перечне используемых основных понятий на первом месте приводится словосочетание «идеология насилия», под которой понимается совокупность взглядов и идей, оправдывающих применение насилия для достижения политических, идеологических, религиозных и иных целей [1]. Таким образом, можно сделать вывод, что «насилие» является существенным признаком экстремизма. В этом же документе для термина «экстремистская идеология» приведены следующие определения – «совокупность взглядов и идей, пропагандирующих насильственные, и иные противоправные действия как основное средство разрешения политических, расовых, национальных, религиозных и социальных конфликтов и противоречий».

Стоит отметить, что в предыдущей редакции Стратегии под понятием «противодействие экстремизму» понималась «деятельность субъектов противодействия экстремизму, направленная на выявление и устранение причин экстремистских проявлений, а также на предупреждение, пресечение, раскрытие и расследование преступлений экстремистской направленности, минимизацию и (или) ликвидацию их последствий.», тогда как в новой редакции устоявшемуся определению добавили «... а также на выявление и устранение причин и условий, способствующих совершению

таких преступлений» [1]. Анализируя новую Стратегию становится очевидно, что в качестве одного из подобных условий в новой редакции документа, которому уделено достаточно много внимания, выступает финансирование экстремизма, как оказание финансовых услуг либо предоставление или сбор денежных (в наличной или безналичной форме) или материальных средств с осознанием того, что они предназначены для финансирования экстремистской организации или экстремистского сообщества, подготовки или совершения хотя бы одного преступления экстремистской направленности либо для финансирования или материального обеспечения лица в целях совершения им такого преступления. Феномен финансирования экстремизма (или терроризма, как крайней формы экстремизма) рассматривается, в настоящее время, многими учеными. Например, тезис о том, что лишив финансовой «подпитки» экстремистские организации их деятельность теряет как минимум свою эффективность, а как максимум – прекратит свое существование.

Таким образом, различные авторы сходятся во мнении, что противодействие финансированию является, если не главным, то относится к одним из основных способов борьбы с экстремистской деятельностью.

В системе противодействия финансированию экстремизма в Российской Федерации принято выделять три этапа процесса финансирования этой деятельности:

1. Привлечение средств из различных источников.
2. Перемещение этих средств.
3. Использование средств.

В настоящее время, среди способов привлечения средств или как еще можно назвать этот процесс – формирования источников финансирования экстремизма преступниками широко используется мошенничество. Этот способ, по мнению автора исследования, имеет тенденцию к распространению. Об этом, в частности свидетельствуют статистические данные. Всего по данным правоохранительных и

банковских органов (МВД, Сбербанк, ВТБ) в 2024 году ущерб от преступной деятельности в сфере ИКТ составил 522,5 млрд рублей [2].

В большинстве случаев похищенные денежные средства переводятся за границу для формирования источников финансирования экстремистской деятельности на территории Российской Федерации.

Исследуя сущность мошенничества как способа формирования источника финансирования экстремизма интерес, представляет та среда, в которой существует и развивается этот феномен в настоящее время – информационно-коммуникационные технологии. Об этом, в частности, свидетельствуют научные труды отечественных авторов. Так Ширшиков А.С. в статье «Мошенничество как вид цифровой преступности» подробно рассматривает формы такой преступной деятельности среди которых выделяет фишинг и вишинг. Автор описывает фишинг как способ выманивания личных или платежных данных посредством перехода по ссылке или нажатием кнопки в письме и перехода на мошеннический сайт. В свою очередь при вишинге мошенник связывается с жертвой по телефону представляясь неким юридическим или физическим лицом, подталкивая к совершению выгодных ему действий: осуществить перевод, перейти по ссылке из СМС, сообщить секретный код [17].

В процессе изучения определены факторы, обуславливающих мошенничество в сфере ИКТ. В большинстве эпизодов мошенничества в сфере ИКТ фигурирует факт передачи жертвой тем или иным способом доступа к своим финансовым средствам злоумышленникам, можно сделать вывод, что данное явление, осуществляемое на стыке технологий и психологии, выступает в качестве фактора I порядка, непосредственно влияющего на указанный процесс. Данный фактор можно определить как «Подверженность населения психологическим манипуляциям». Об этом свидетельствует исследование Кулигина В. А., Чишко П. В и Кабанова Н. А. В частности, авторы приводят разработанные ими характеристики видов

потенциальных жертв и психологические аспекты, которые вынуждают людей становиться жертвами мошенничества [11].

Указанный фактор обусловлен рядом причин. К примеру, одна из основных схем мошенников подразумевает выманивание идентификатора для входа в личный кабинет жертвы в справочно-информационном интернет-портале «Госуслуги», где, завладев доступом к электронной подписи преступник может оформить кредит, микрозаймы, eSIM или произвести ряд манипуляций с имуществом жертвы. С одной стороны дистанционное получение услуг достаточно удобный инструмент, с другой, по мнению автора, является фактором II порядка, влияющего на мошенничество в сфере ИКТ, так как услуги предоставляются не по запросу конкретного гражданина страны, а по запросу лица, обладающего идентификатором от личного кабинета интернет-портала. Такой фактор можно назвать «Распознавание личности человека в различных интернет-сервисах по идентификационным данным, не связанным с биометрией».

Следующим выделенным фактором является «Отсутствие осведомленности населения». Содержание этого фактора подразумевает, что многие граждане Российской Федерации не осведомлены об угрозе мошенничества и используемых схемах обмана, а также о работе государственных органов и органов исполнительной власти, либо не придают этим вопросам достаточного внимания. Отдельной группой риска являются дети школьного возраста, которые в силу отсутствия знаний в некоторых областях часто становятся жертвами мошенников, либо случайными соучастниками. Так, согласно приведенной ежедневной аналитической газетой РБК статистике со ссылкой на специалистов ведущего разработчика технологий для борьбы с киберпреступностью F6 в феврале 2025 года «специалисты выявили около 600 случаев подобных атак – это почти в пять раз больше, чем за декабрь 2024 года. Средняя сумма ущерба от мошеннических махинаций составила 80 тыс. руб., а возраст детей варьируется от десяти до 14 лет» [2].

Необходимо также отметить, что в условиях современных вызовов и трансформации правовой системы Российской Федерации проблема целенаправленного формирования правовой культуры граждан выходит на первый план как ключевой фактор укрепления правового государства и гражданского общества [8; 12; 13].

В современном обществе наблюдается также симбиоз двух опасных явлений — классической коррупции и масштабного психологического мошенничества, наносящих значительный социальный и экономический ущерб. Изучение их взаимосвязи и выработка превентивных мер представляются крайне важными задачами [5; 19; 22].

Важным фактором является «Утечка персональных данных», то есть различные данные граждан Российской Федерации в следствии злого умысла становятся объектом теневых рыночных отношений для мошенников, отсюда можно вывести следующий фактор – «Возможность дистанционного анонимного общения», который обуславливает возможность контакта мошенника со своей жертвой без раскрытия реальной личности преступника.

Если мошеннические схемы в сфере ИКТ реализуются на стыке технологий и психологии, то психологическим фактором является – «Высокое состояние нейротизма» человека, то есть степени развития тревожности личности, которое снижает способность к рациональному мышлению, позволяя манипулировать им.

Можно сделать вывод о том, что фактором III порядка является «Цифровая трансформация всего государственного сектора экономики России». Цифровизация является удобным инструментом для граждан страны и является необратимым следствием развития социума. Однако, этот инструмент может быть использован мошенниками для формирования источника финансирования экстремистской деятельности.

Таким образом, совокупность факторов, а также взаимосвязь между ними можно представить в виде единой системы, которая графически представлена на рисунке 1.



Рисунок 1. Система факторов, обуславливающих мошенничество в сфере информационно-коммуникационных технологий

*Источник: составлено авторами

Авторы допускают, что составленный перечень факторов, обуславливающих возможность мошеннических действий в сфере ИКТ не является окончательным и требует регулярного анализа на предмет выявления новых факторов [6].

Таким образом, мероприятия по противодействию формированию такого источника финансирования экстремизма как мошенничество в сфере ИКТ имеет многовекторную форму и должны включать в себя деятельность различных субъектов, объединенную единым замыслом, направленным на устранение угроз от выделенных факторов.

Комплекс мероприятий по сокращению возможностей совершения мошеннических действий в сфере ИКТ может включать в себя следующие:

В рамках фактора «Подверженность населения психологическим манипуляциям»:

1. Проводить объективное анкетирование на предмет морально-психологического состояния работников не менее чем раз в квартал.

2. Разработать и организовать курсы лекций для повышения психологической устойчивости, уровня сопротивляемости

нейролингвистическому программированию, для граждан страны.

«Отсутствие осведомленности населения» выделено автором, как один из основополагающих факторов этой деятельности. Генезис этой проблемы уходит корнями в начало периода развития глобальной информационной сети Интернет. С появлением огромных массивов информации в Интернете, уменьшение цифрового неравенства населения, слабый контроль за контентом, создал благодатную почву для мошеннических действий [3].

Ранее сюжеты контролировались государством и преследовали своей целью выполнение указанных функций. В настоящее же время, большинство людей самостоятельно выбирает контент для просмотра в Интернете, основываясь на своих интересах, в следствии чего, в большинстве случаев, обходя стороной направленный на реализацию перечисленных функций информационный поток. Очень важно на местном уровне, где одним из вопросов местного значения является противодействие экстремизму и терроризму, организовать и проводить работу в этом направлении [6; 7].

В качестве предложений можно было бы создать целевую социальную рекламу на большинстве популярных интернет-сервисов. Поэтому социальная и экономическая реклама в интернет-пространстве может играть важную роль в формировании позитивного образа бренда и повышении его репутации, а также быть эффективным инструментом решения социальных проблем.

Кроме этого, в школах необходимо ввести уроки направленные на повышение осведомленности в области мошеннических операций. При этом наибольшее внимание уделить дропперству (от англ. drop — «сбрасывать»), то есть вовлечению школьников в мошеннические схемы, при котором они либо передают свои карты мошенникам, которые потом учувствуют в преступных схемах, либо помогают вывести или обналичить денежные средства за вознаграждение [9; 10; 15; 16; 18; 20; 21].

В рамках «Распознавания человека в различных интернет-сервисах по идентификационным данным, не связанным с биометрией» целесообразно увеличить количество идентификаторов для получения доступа к личному кабинету «Госуслуг». Кроме того, рассмотреть возможность предоставления кредитов только лично, при предоставлении справки об освидетельствовании психиатром на отсутствие стороннего влияния на клиента банка.

При рассмотрении фактора «Возможность дистанционного анонимного общения» помимо разработки различного программного обеспечения направленного на предотвращение контакта жертва-мошенник и создания «Черного списка мошенников» требуется повышение контроля за процедурой создания дубликатов сим-карт и использованием виртуальных номеров.

«Утечки персональных данных» как правило, связаны с осуществлением злого умысла, либо с помощью осуществления несанкционированного доступа к серверам государственных организаций или коммерческих предприятий, либо кражей и дальнейшей продажей персональных данных работниками указанных организаций. Пресечь подобные деяния возможно

только ужесточением законодательной базы в области распространения персональных данных, а также контролем за местами сбыта этих сведений.

«Высокое состояние нейротизма» является существенной проблемой нашего общества в настоящее время. Состояние тревожности населения в большей степени связано с увеличенным информационным потоком, негативной геополитической обстановкой, отсутствием уверенности в стабильности экономического положения граждан. Нарастание уровня повышения тревожности связано с последствиями пандемии, а также проведением специальной военной операции Российской Федерации на Украине. Для устранения этой проблемы необходимо проводить разъяснительные беседы с гражданами на рабочих местах, а также проработать расширение возможностей оказания психологической помощи.

Заключение

В исследовании проведен анализ текущей «Стратегии противодействия экстремизму в Российской Федерации». Отмечено, что «финансирование экстремизма» в текущей редакции документа рассматривается с точки зрения условия, способствующего совершению экстремистской деятельности».

Сделан вывод, что мошенничество в сфере ИКТ является одним из актуальных способов формирования источников финансирования экстремизма. Рассмотрены исследования отечественных авторов в данной области. Определены факторы, обуславливающие мошенничество в сфере ИКТ, представленные в виде единой системы. В результате выработаны рекомендации, направленные на предотвращение или уменьшение воздействия представленных факторов на возможность совершения мошеннических действий в сфере ИКТ.

Важным фактором является «Утечка персональных данных», то есть различные данные граждан Российской Федерации вследствие злого умысла становятся объектом теневых рыночных отношений для мошенников, отсюда можно вывести сле-

дующий фактор – «Воз-можность дистан-ционного анонимного общения», который обуславливает возможность контакта мо-шенника со своей жертвой без раскрытия реальной личности преступника.

Если мошеннические схемы в сфере ИКТ реализуются на стыке технологий и психо-логии, то психологическим факто-ром является – «Высокое состояние нейро-тизма» человека, то есть степени развития тревожности личности, которое снижает способность к рациональ-ному мышле-нию, позволяя манипулировать им.

Можно сделать вывод о том, что факто-ром III порядка является «Цифровая транс-фор-мация всего государственного сек-тора экономики России». Цифровизация является удоб-ным инструментом для граж-дан страны и является необратимым след-ствием развития соци-ума [4]. Однако, этот инструмент может быть использован мошенниками для формирования источ-ника финансирования экстремистской деятельности.

Авторы допускают, что составленный перечень факторов, обуславливающих воз-можность мошеннических действий в сфере ИКТ не является окончательным и требует ре-гулярного анализа на предмет выявления новых факторов.

Список источников:

1. Указ Президента России от 28.12.2024 г. № 1124 "Об утверждении Стратегии противодействия экстремизму в Российской Федерации". // СЗ РФ – 30.12.2024 г. – № 53. (Часть I) – Ст. 8669.
2. Амиров К.-И.Г., Финансирование экстремизма и терроризма: опыт междуна-родного и отечественного противодействий // Исламоведение: Всероссийский научно-теоретический журнал. – Махачкала. 2011. № 3 (9). С. 63-69.
3. Балаганская Ю. В., Функциональная сфера телевидения как социокультурного института современности / Ю. В. Балаганская // Интеллектуальный потенциал XXI века: степени познания. 2011. № 5-1. С. 116-120.
4. Бринза В.В., Костюхин Ю.Ю., Суслова М.А., Перк О.Н. От будущего к насто-ящему: использование методологии прогностического моделирования в ценностно-ориентированном менеджменте // Экономика промышленности. 2014. № 2. С. 63-73.
5. Ерусалимский В.М., Милов П.О. Коррупция как внутренняя угроза экономи-ческой безопасности России // Управление экономическими системами. 2019. № 1 (25). с. 11-14.
6. Зотов В.Б., Будущее местного самоуправления в России // Муниципальная ака-демия. 2025 №3. С. 6-12.
7. Зотов В.Б., Исаева М. И., Царапов М. Н. Традиции и способы взаимодействия государства и гражданского общества // Муниципальная академия. 2023. № 4. С. 15-20.
8. Ким-кимэна.Н.,МиловП.О.,БурнашевГ.А.Формирование правовой культу-ры в Российской Федерации// Вестник московского института государственного управления и права. 2019. № 4 (28). с. 20-23.
9. Колчин А.А. Деятельность учреждений дополнительного образования детей по развитию творческих способностей и воспитанию учащихся // диссертация на соискание ученой степени кандидата педагогических наук / Владикавказ, 2004.
10. Колчин А.А. Современная российская школа и подготовка социально актив-ной молодежи через организацию учебно-исследовательской и проектной деятельности // Уровень жизни населения регионов России. 2011. № 2 (156). С. 120-125.
11. Кулигина В. А., Чижко П. В., Кабанова Н. А. Психологические аспекты мо-шенничества и методы манипуляции и практические рекомендации по противодействию граждан // Вестник евразийской науки. 2024. Т. 16. №2.
12. Мухин А.М., Милов П.О. Актуальные проблемы правового регулирования государственной гражданской службы // Право и общество. 2023. № 1 (37). С. 46-49.
13. Рахманин Н.Т., Милов П.О.Корпоративные отношения в гражданском праве // Вестник академии права и управления. 2022. № 2 (67). с. 41-47.

14. Рябова М.Э., Эльясов А.А., Специфика социальной рекламы в Интернет-пространстве в контексте идеологического позиционирования // Гуманитарные и социаль-ные науки. 2023. Т. 100. № 5. С. 97-102.
15. Филиппов Д.В. Возможности исследования студенческих городков высших учебных заведений как сложных социальных систем // Вестник Института деловой карьеры. 2020. № 3 (31). С. 41-44.
16. Филиппов Д.В. Проблемные аспекты повышения конкурентоспособности со-циальных комплексов вузов // Вестник Академии права и управления. 2019. № 3 (56). С. 135-140.
17. Ширшиков А. С. Мошенничество как вид цифровой преступности / А. С. Ширшиков. – Текст: непосредственный // Молодой ученый. 2022. № 51 (446). С. 591-594.
18. Хван В.В., Бринза В.В., Соловьев В.П., Коровин А.В., Логинова В.В., Абросимов О.Д. Моделирование развития основных направлений деятельности вуза // Качество. Инновации. Образование. 2004. № 3. С. 18.
19. Хмельченко Е.Г., Алексеев А.Ю. Современные механизмы и инструменты противодействия коррупции на государственном и муниципальном уровнях // Вестник уни-верситета. 2014. № 7. С. 89-94.
20. Хмельченко Е.Г., Кретов А.А. Профессиональное обучение отдельных катего-рий граждан как инструмент государственной политики содействия занятости населения // Муниципальная академия. 2021. № 2. С. 82-88.
21. Черкасова М.А. Современные жизненные стратегии и их роль в успешной са-мореализации учащейся молодежи // Вестник Северо-Кавказского гуманитарного института. 2014. № 3 (11). С. 121-125.
22. Черкасова М.А., Хмельченко Е.Г., Кретов А.А. Особенности современной ми-грационной политики в Российской Федерации // Муниципальная академия. 2021. № 4. С. 8-13.

References:

1. Decree of the President of the Russian Federation of December 28, 2024, No. 1124 "On Approval of the Strategy for Countering Extremism in the Russian Federation". // Collected Legislation of the Russian Federation – December 30, 2024 – No. 53. (Part I) – Art. 8669.
2. Amirov K.-I.G., Financing of Extremism and Terrorism: Experience of International and Domestic Counteractions // Islamic Studies: All-Russian Scientific and Theoretical Journal. – Makhachkala. 2011. No. 3 (9). P. 63-69.
3. Balaganskaya Yu. V., Functional Sphere of Television as a Sociocultural Institution of Our Time / Yu. V. Balaganskaya // Intellectual Potential of the 21st Century: Stages of Knowledge. 2011. No. 5-1. P. 116-120.
4. Brinza V.V., Kostyukhin Yu.Yu., Suslova M.A., Perk O.N. From the Future to the Present: Using the Methodology of Predictive

- Modeling in Value-Based Management // Industrial Economics. 2014. No. 2. P. 63-73.
5. Erusalimsky V.M., Milov P.O. Corruption as an Internal Threat to Russia's Economic Security // Management of Economic Systems. 2019. No. 1 (25). P. 11-14.
6. Zotov V.B., The Future of Local Self-Government in Russia // Municipal Academy. 2025. No. 3. P. 6-12.
7. Zotov VB, Isaeva MI, Tsarapov MN. Traditions and methods of interaction between the state and civil society // Municipal Academy. 2023. No. 4. pp. 15-20.
8. Kim-kimen AN, Milov PO, Burnashev GA Formation of legal culture in the Russian Federation // Bulletin of the Moscow Institute of Public Administration and Law. 2019. No. 4 (28). pp. 20-23.
9. Kolchin AA Activities of institutions of additional education for children to develop creative abilities and educate students // Dissertation for the degree of Candidate of Pedagogical Sciences / Vladikavkaz, 2004.
10. Kolchin AA Modern Russian school and the preparation of socially active youth through the organization of educational, research and project activities // Standard of Living of the Population of the Regions of Russia. 2011. No. 2 (156). P. 120-125.
11. Kuligina V. A., Chishko P. V., Kabanova N. A. Psychological Aspects of Fraud and Methods of Manipulation and Practical Recommendations for Citizens to Counteract Them // Bulletin of Eurasian Science. 2024. Vol. 16. No. 2.
12. Mukhin A. M., Milov P. O. Actual Problems of Legal Regulation of the State Civil Service // Law and Society. 2023. No. 1 (37). P. 46-49.
13. Rakhmanin N. T., Milov P. O. Corporate Relations in Civil Law // Bulletin of the Academy of Law and Management. 2022. No. 2 (67). P. 41-47.
14. Ryabova M.E., Elyasov A.A., Specifics of Social Advertising in the Internet Space in the Context of Ideological Positioning // Humanities and Social Sciences. 2023. Vol. 100. No. 5. Pp. 97-102.
15. Filippov D.V. Possibilities of Studying Student Campuses of Higher Education Institutions as Complex Social Systems // Bulletin of the Institute of Business Career. 2020. No. 3 (31). Pp. 41-44.
16. Filippov D.V. Problematic Aspects of Improving the Competitiveness of Universities' Social Complexes // Bulletin of the Academy of Law and Management. 2019. No. 3 (56). Pp. 135-140.
17. Shirshikov A.S. Fraud as a Type of Digital Crime / A.S. Shirshikov. — Text: direct // Young scientist. 2022. No. 51 (446). P. 591-594.
18. Khvan V.V., Brinza V.V., Soloviev V.P., Korovin A.V., Loginova V.V., Abrosimov O.D. Modeling the Development of the Main Areas of University Activities // Quality. Innovations. Education. 2004. No. 3. P. 18.
19. Khmelchenko E.G., Alekseev A.Yu. Modern Mechanisms and Instruments for Combating Corruption at the State and Municipal Levels // University Bulletin. 2014. No. 7. P. 89-94.
20. Khmelchenko E.G., Kretov A.A. Vocational Training of Certain Categories of Citizens as an Instrument of State Policy to Promote Employment // Municipal Academy. 2021. No. 2. P. 82-88.
21. Cherkasova M.A. Modern life strategies and their role in successful self-realization of student youth // Bulletin of the North Caucasus Humanitarian Institute. 2014. No. 3 (11). P. 121-125.
22. Cherkasova M.A., Khmelchenko E.G., Kretov A.A. Features of modern migration policy in the Russian Federation // Municipal Academy. 2021. No. 4. P. 8-13.



УДК 35:001.891

DOI: 10.52176/2304831X_2025_05_112

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

Государственное и муниципальное управление как научно-исследовательская программа (по материалам исследований И. Лакатоса)

State and municipal administration as a research program (based on the research of I. Lakatos)



Буллат Дамирович Нуриев

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

109542, Россия, Москва, Рязанский проспект, 99.

e-mail: nurievbd@mail.ru

Bulat D. Nuriev

FSBEI HE "State University of Management", Associate Professor of the Department of state and municipal management, candidate of philosophical sciences, associate professor, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8434-2419>, SPIN code: 5615-0500, AuthorID: 815558

99 Ryazan Avenue, Moscow, Russia, 109542.

e-mail: nurievbd@mail.ru



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



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

Аннотация.

В статье рассматривается проблема философского осмысления науки публичного управления. За основу анализа авторами была взята конструкция видного специалиста в сфере философии науки Имре Лакатоса – научно-исследовательская программа, которая получила широкую популярность в эпистемологии в середине прошлого столетия. Авторы констатируют, что публичное управление как наука не является устоявшейся категорией в современной философии науки, в силу чего проведение сравнения между публичным управлением и кейнсианством видится вполне уместным. В ходе проведения данного сравнения авторами были выявлены твердое ядро и защитный пояс рассматриваемой научно-исследовательской программы.

Ключевые слова.

Неопрагматизм, И.Лакатос, научное познание, научно-исследовательская программа, кейнсианство, твердое ядро, защитный пояс.

Abstract.

The article discusses the problem of philosophical understanding of the science of public administration. The authors base their analysis on the concept of Imre Lakatos, a prominent philosopher of science, who developed the research program that gained widespread popularity in epistemology in the mid-20th century. The authors argue that public administration as a science is not a well-established category in contemporary philosophy of science, making a comparison between public administration and Keynesianism a relevant approach. During this comparison, the authors identified the solid core and protective belt of the research program under consideration.

Keywords.

Neo-pragmatism, I. Lakatos, scientific knowledge, research program, Keynesianism, hard core, protective belt.

Введение

История российской науки о государственном и муниципальном управлении пока еще относительно недолгая, учитывая сложившиеся исторические обстоятельства. В советскую эпоху не были созданы необходимые условия для развития данной отрасли знания в силу объективных причин. Государственное и муниципальное управление как отечественная наука зародилось относительно недавно – в перестроечные и первые постперестроечные годы, когда у российского ученого сообщества появились возможности излагать собственные мысли и идеи, не всегда вписывающиеся в ставшую для многих привычной канву марксистско-ленинской идеологии. В ходе

проведения данного исследования нами был проанализирован большой массив научной литературы, в которой государственное и муниципальное управление выступает объектом исследования. В научной литературе перестроечного периода, которая для своего времени была передовой и, как нам видится, заложила методологические основы для становления отечественного знания в обозначенной сфере, исследователями преследовалась цель пересмотреть устоявшийся в академической среде подход к вопросам публичного управления, придав ему динамизм, антропоцентризм и методологический плюрализм. В постперестроечный период количество трудов по государственному

и муниципальному управлению увеличилось в геометрической прогрессии. Государственное и муниципальное управление получило статус самостоятельного образовательного профиля. По всей стране были открыты многочисленные кафедры, каждый год проводятся конференции и иные мероприятия, собирающие исследователей со всей страны, ближнего и дальнего зарубежья.

Тем не менее, как нам видится, оформление государственного и муниципального управления в научное знание идет достаточно сложно. Данное обстоятельство вызвано целым рядом причин, среди которых можно выделить такие, как ярко выраженная междисциплинарная направленность науки, отсутствие исторически сложившейся исследовательской традиции и общепринятого категориального аппарата, а также недостаточность общественного внимания к данной отрасли знания. Последняя причина объясняется банально – в нашей стране институты гражданского общества все еще находятся на стадии формирования и не владеют необходимым опытом взаимодействия с государством.

Итак, данное исследование было проведено нами в целях начать в академическом среде дискуссию о том, что такое публичное управление как наука, каково поле его проблематики, методологическая основа, направленность и функциональность. Особо подчеркнем, что в данном случае публичное управление рассматривается как научно-исследовательская программа (НИП), согласно концепции, которую в прошлом столетии предложил британский ученый венгерского происхождения И. Лакатос (1922 - 1974). Данное обстоятельство объясняется широкой популярностью воззрений ученого в среде специалистов и ярко выраженным их прикладным характером.

Основная часть

В ходе проведения исследования нами были использованы преимущественно общетеоретические методы познания. Это связано с тем, что объект исследования – междисциплинарная наука, в которой общественная составляющая, безуслов-

но, превалирует. Мы не исключаем того факта, что в сфере публичного управления возможно применение и таких сугубо эмпирических инструментов как, например, *наблюдение* или *эксперимент*. Тем не менее, сложившиеся условия проведения исследования определили приоритетность, прежде всего, анализа как главного способа исследовательской работы. Помимо этого, важное место в ряду использованных инструментов заняли *ретроспективный* и *источниковедческие* методы. Это объясняется тем, что за исследовательскую основу были взяты труды И. Лакатоса – выдающегося философа и теоретика науки, жившего и творившего в середине прошлого столетия. Несмотря на прошествие немалого времени его воззрения остаются актуальными и для современной науки. Более того, учение И. Лакатоса, как видится, пока еще не нашло должной оценки и, возможно, в будущем академическое сообщество будет возвращаться к его трудам вновь и вновь.

Объект нашего исследования носит междисциплинарный характер – стык публичного управления как науки и эпистемологии. При этом, как было сказано выше, гносеологический анализ сконцентрирован на концепции И. Лакатоса о научно-исследовательской программе. Необходимо отметить, что творчество данного мыслителя достаточно детально изучено российскими философами. Не стала исключением и научно-исследовательская программа, которая, учитывая ее потенциально прикладной характер, также подробно исследована в нашей стране [9]. При этом отметим два немаловажных обстоятельства. Во-первых, из всего огромного пласта исследований российских ученых особое внимание нами было уделено уже обозначенной диссертации С. Н. Черновол, так как именно в данной работе анализируется НИП И. Лакатоса в том срезе, в каком она наиболее выигрышно демонстрируется как общенаучная проблема, свойственная, в том числе и для сферы государственного и муниципального управления. Во-вторых, сложность и неоднозначность эвристики публичного управления, о чем мы писали ранее, во

многим предопределили скудность научного задела. Нами не было выявлено фундаментальной исследовательской работы, посвященной осмыслению государственного и муниципального управления как науки, как проблемы философии знания. В силу отсутствия аналитических наработок в ходе исследования нами были использованы в основном первоисточники, то есть сами труды великого мыслителя [5].

Эвристический потенциал любого научного знания имеет принципиально важное значение, о чем говорили и писали представители постпозитивизма. Напомним, что к плеяде выдающихся мыслителей, которые в прошлом столетии предложили отличающееся от устоявшегося совершенно новое понимание науки, обычно относят Т. Куна (1922 – 1996), К. Поппера (1902 – 1994), а также И. Лакатоса, учение которого взято нами за основу в ходе проведения данного исследования.

Одной из ключевых категорий в работах И. Лакатоса была так называемая исследовательская программа, которая в современной литературе преподносится также как научно-исследовательская программа [9]. Акцентируя внимание своих последователей на данной дефиниции великий мыслитель, возможно, сам в полной мере не осознавая этого, предлагал заменить устоявшуюся гипотезу новым термином, который, безусловно, семантически шире и глубже. И. Лакатос предполагал, что наука – это, прежде всего, конкуренция программ. В процессе конкуренции одни программы побеждают, таким образом, способствуют научному прогрессу, другие – остаются в истории науки. Ученый в 1973 г. в своей широко известной речи «Наука и псевдонаука» сказал: «Я настаивал на том, что типичной единицей для описания великих научных достижений является не изолированная гипотеза, но исследовательская программа. Наука — это не только пробы и ошибки, но также догадки и опровержения». Слова И. Лакатоса о том, что «догадки», под которыми нередко понимается, в том числе, и интуиция, играют важную роль в развитии современного знания, стали крылатыми в современной эпистемологии и философии науки.

Структура НИП в понимании И. Лакатоса трехкомпонентна. Ключевым элементом данной конструкции является так называемое твердое или жесткое ядро – совокупность положений, объективность которых проверена временем и не подлежит пересмотру, как минимум, в контексте рассматриваемых проблем. Второй элемент – так называемый защитный пояс, состоящий из дополнительных положений, гипотез, допущений, суждений. Защитный пояс – это пространство дискуссий, обсуждений и полемики. Мы не нашли в трудах И. Лакатоса развернутую характеристику данного компонента, но, по всей видимости, от прочности и надежности защитного пояса будет зависеть и конкурентоспособность НИП в мире науки. Следующий компонент – методология познания, которая, в свою очередь делится, на позитивную и негативную эвристику. Позитивная эвристика включает в себя те инструменты, которые принимаются академическим сообществом, и, соответственно, негативная эвристика учеными отвергается. В данной работе нами будет сделан акцент на двух компонентах – твердом ядре и защитном поясе. Дело в том, что эвристика как направление настолько широка, что ее анализ потребует отдельного исследования.

Структура НИП И. Лакатоса представлена на рисунке 1.

В целях упрощения понимания выдвинутой И. Лакатосом схемы мы предлагаем ознакомиться с такой НИП как кейнсианство, которое именно с позиции этого ученого было представлено в вышеупомянутом диссертационном исследовании С.Н. Черновол. Автор, рассуждая о твердом ядре кейнсианства, выделяет следующие его системообразующие положения [9, с.31]:

Уровень занятости в национальной экономике и уровень производства определяются совокупным спросом (AD). Напомним, что обеспечение полной занятости – это одна из магистральных идей классического кейнсианства, причиной которой послужила Великая депрессия с ее невиданным ранее уровнем безработицы. В своих изысканиях Дж. Кейнс во главу угла ставил вопрос обеспечения полной занято-



Рисунок 1. Структура научно-исследовательской программы И. Лакатоса

* Источник: составлено авторами

сти путем увеличения совокупного спроса с помощью прироста в государственных инвестициях (ΔG)

Экономические агенты в учении Д. Кейнса действуют в условиях неопределенности будущего. По мнению представителей кейнсианства и посткейнсианства, рациональность поведения человека в период экономического кризиса или временной турбулентности весьма условна [7]. Рациональность агента у Дж. Кейнса размыта, не имеет четких правил проявления. Приходящая ей на смену иррациональность становится причиной усугубления кризиса. Так, работодатель в условиях неопределенности будущего перестает учитывать цену труда как важнейшего фактора производства. В итоге заработная плата наемного рабочего уже не реагирует на колебания в экономике, что только повышает риски всплеска уровня безработицы.

Государство становится важным экономическим агентом. Данное положение также включено в твердое ядро. Считается, что только государство способно кардинально изменять уровень совокупного спроса, прежде всего, определяя уровень собственных расходов (G). Со временем кейнсианство существенно трансформируется – «публичная ставка процента» станет также важным регулятором уровня прироста инвестиционных вложений (ΔI). Тем не менее, органы власти, используя те или иные рычаги, формируют совокупный спрос. Какой-либо иной агент не имеет на то собственных ресурсов.

Итак, если мы исходим из того, что публичное управление можно рассматривать как НИП, нам необходимо выделить

то самое твердое ядро, которое, как было сказано выше, не вызывает сомнений в своей объективности у академического сообщества. К подобным постулатам, как видится, можно отнести следующие положения:

Формирование, функционирование субъекта публичного управления – органа публичной власти. Данное положение означает, что для осуществления власти как вида человеческой деятельности необходим управляющий субъект. В зависимости от управленческой модели, данный субъект существенно видоизменяется – от управляющего субъекта, обладающего неограниченной властью, до немногочисленной и сменяемой в результате волеизлияний избирателей политической элиты.

Формирование «управленческой повестки» – информации, транслируемой от субъекта управляющего субъекту управляемому. Управленческая повестка при этом состоит из двух взаимосвязанных компонентов – объекта и предмета управления. Мы исходим из того, что корректность формирования транслируемой информации во многом определяет не только эффективность публичного управления, но и является онтологическим основанием администрирования как деятельности человека.

Рецепция «управленческой повестки» управляемым субъектом. Оформленная в соответствии с действующими правилами информация должна быть доведенной. При этом мы исходим из того, что сам факт воздействия на объект и предмет управления в данной схеме не играет определяющую роль.

Итак, вышеизложенные положения приведены в сравнительной таблице 1.

Таблица 1

Твердое ядро в НИП кейнсианства и публичного управления

Кейнсианство	Публичное управление
Уровень занятости в национальной экономике и уровень производства определяются совокупным спросом (ΔAD)	Формирование, функционирование субъекта публичного управления – органа публичной власти
Экономические агенты в учении Д. Кейнса действуют в условиях неопределенности будущего	Формирование «управленческой повестки» - информации, транслируемой от субъекта управляющего субъекту управляемому
Государство становится важным экономическим агентом	Рецепция «управленческой повестки» управляемым субъектом

* Источник: составлено авторами

Структура защитного пояса в кейнсианстве рассматривается, прежде всего, как формирование проблем, обсуждаемых в академическом сообществе. Формы, в которых проблемы получают свое самовыражение – гипотезы, суждения, предположения и т.д. Подчеркнем, что формы защитного пояса не могут рассматриваться как методы научного познания, из которых состоит вышеописанная эвристика. К числу обсуждаемых проблем кейнсианства С.Н. Черновол относит [9, с.42]:

1. Проблема теоретического обоснования и эмпирической проверки содержащихся в кейнсианской теории функциональных зависимостей. Известно, что конструкция Дж. Кейнса сама по себе не только новаторская, но и достаточно сложная в виду наличия целого ряда функциональных зависимостей, которые в некотором смысле носили вероятностный характер. Безусловно, данные зависимости нуждались в подтверждениях, что, в свою очередь, требовало время. По истечении десятилетий постепенно стало ясно, что кейнсианская и посткейнсианская парадигма, апеллирующая, прежде всего, к совокупному спросу, не является универсальной [4;10;11].

2. Проблема «динамизации» теории Дж. М. Кейнса. Ранее мы констатировали, что Дж. М. Кейнс, будучи основоположником макроэкономической теории, опираясь на статическую экономику. Прирост в совокупном спросе (ΔAD), согласно воззрениям ученого, служит причиной роста производства (ΔY). Однако из поля зрения ученого выпал тот факт, что государственные вливания в экономику способствуют

росту и совокупного предложения (ΔAS). Данную проблему в последующем исследовал американский экономист Ев. Домар, таким образом, придав кейнсианству определенный динамизм [7]. Именно он впервые предложил рассматривать государственную инвестицию двояко. С одной стороны, инвестиции участвуют в формировании совокупного спроса, точно так же, как в теории классического кейнсианства. Однако, с другой стороны, инвестиции формируют и совокупное предложение, чего не было в концепции Дж. Кейнса. Например, вливания в производство автомобилей в итоге формируют предложение автомобилей.

Думается, что формирование защитного пояса для такой отрасли знания как публичное управление, если мы его воспринимаем как НИП, также можно свести к проблематике как направленности. В таком случае, как видится, наиболее актуальными темами для дискуссий ученых могут стать:

1. Проблема определения эффективности публичного управления. Точно так же, как и в случае с кейнсианством в данном направлении будет звучать преимущественно эмпирика – статистические данные, отраслевые и региональные показатели, коэффициенты и т.д. Очевидно, что крайне важную вспомогательную роль сможет выполнять эконометрика, тем самым став в отдельных своих подотраслях смежной с государственным и муниципальным управлением.

2. Проблема эффективного взаимодействия субъектов публичного управления. Данное направление мы также оцениваем

Таблица 2

Защитный пояс в НИП кейнсианства и публичного управления

Кейнсианство	Публичное управление
Проблема теоретического обоснования и эмпирической проверки содержащихся в кейнсианской теории функциональных зависимостей	Проблема определения эффективности публичного управления
Проблема «динамизации» теории Дж. М. Кейнса	Проблема эффективного взаимодействия субъектов публичного управления
	Проблема выявления объекта и предмета публичного управления
	Проблема выработки методов, способов и целей управления гражданским обществом

* Источник: составлено авторами

как объективное и очевидное. Как известно, органы публичной власти формируют собственную архитектуру взаимоотношений, особенности которой определяются, в том числе, политико-идеологическими, природно-климатическими, культурно-цивилизационными факторами. Так, например, в оппонирующих неолиберальной парадигме класс бюрократии, как правило, отличается своей многочисленностью.

3. Проблема выявления объекта и предмета публичного управления. Данное направление фундаментально – без объекта и предмета управления сама подобная деятельность бессмысленна.

4. Проблема выработки методов, способов и целей управления гражданским обществом. Согласимся с тем, что диалог между органами публичной властью и гражданским обществом возможен не всегда. Для подобного взаимодействия необходимы соответствующие условия.

Элементы защитного пояса кейнсианства и публичного управления приведены в таблице 2.

Безусловно, наука не мыслится без обсуждений и дискуссий. Данное положение в архитектуре НИП И. Лакатоса не получило своего развития, хотя сама суть защитного пояса в том понимании, которое предлагал ученый, предполагает его присутствие. Подчеркнем, что научное познание субъективно и персонализировано, уже, пожалуй, начиная с эпохи Античности [2]. Эпоха народных преданий, безымянной мифологии, первых попыток осмысления, скажем по Канту, «вещи для нас» в период Античности сменилась на пери-

од научных школ и авторитета мыслителя. Древняя Греция продемонстрировала нам важность конкуренции научных течений и их популяризации. «Понятие «научная школа» имеет сложную историю и берет свое начало в этапе протонауки, где оно характеризовало некую общность взглядов людей, или же направление мысли, которое развивалось другими после смерти лидера этой школы (школа мысли Платона, школа мысли Аристотеля и т.д.)» [3, с.16]. Там, где есть школа, там есть и Имя. Античный мир также впервые в истории интеллектуальной мысли доказал нам правоту данного положения, оставив нам в наследие достижения школ Сократа, Платона, Аристотеля. Научное знание, как известно, до сегодняшнего дня развивается в рамках данной парадигмы. Несколько отойдя от темы, добавим, что этот постулат в последние десятилетия начинает ставиться под сомнения. Критика идет «слева», то есть теми мыслителями, которыми оспаривается незыблемость права собственности на новое слово или интеллектуальное достижение. Вспомним нашумевшие в свое время работы Ролана Барта «Смерть автора» [1] или Мишеля Фуко «Что такое автор» [8]. Тем не менее, даже говоря о представителях, ставящих под сомнение индивидуализм в интеллектуальном пространстве, мы обращаемся к конкретным именам и школам. Возможно формирование научных школ в сфере публичного управления – это дело будущего. Хочется верить, что российская наука государственного и муниципального управления станет той интеллектуальной ареной, благодаря которой отечественное

общественное знание получит мощный импульс для своего дальнейшего развития. Исходя из самой концепции НИП именно в его защитном поясе заложен потенциал для интеллектуального развития страны.

Заключение

Мир науки стремительно развивается, усиливая конкуренцию между учеными, странами и народами. Среди исследователей есть понимание относительно будущего знания – оно будет не таким, каким мы его видим сегодня [6]. На процесс перестройки науки оказывает влияние целый ряд факторов – цифровизация, одновременные глобализация и регионализация, неконтролируемый рост потока информации. Однако, как нам видится, еще более важную роль будет играть фактор самоорганизации науки. Данное обстоятельство означает, что в рамках наук, по всей видимости, будет выкристаллизоваться некое ядро, оставляя тем самым природу знания всегда актуальной для нашей цивилизации. Безусловно, знание, потерявшее актуальность, словно шелуха, уйдет в прошлое. Научно-исследовательские программы И. Лакатоса именно об этом – о неизменности проблемы как таковой и о временности, ситуативности ее интерпретаций и пониманий. Сегодняшняя научная повестка требует от нас четкого видения ядра, самой сути и природы публичного управления, если мы говорим о том, что наука государственного муниципального управления имеет право на существование. Процесс поиска концептуальной основы, конечно, не прост. И дело не только в ярко выраженной междисциплинарности науки или неразработанности категориального аппарата, хотя значимость данных причин также крайне высока. Российскому академическому сообществу необходимо понимание методологического пути, собственного инструментария, который позволит решить проблемы подобной сложности. Метод И. Лакатоса, как видится, может стать одним из искомых способов выявления концептуальных основ науки государственного и муниципального управления.

Список источников:

1. Барт Р. Избранные работы: Семиотика. Поэтика. – М.: Прогресс, 1989. – С. 384. – 616 с.
2. Гриненко И.В. История философии. – М.: ИД Юрайт, 2010. – 689 с.
3. Исаев Р.О. Авторитет в системе воспроизводства знания: дисс. ... к. филос. н. – Казань: Казан. (Приволж.) федер. ун-т, 2019. – 162 с.
4. Исторические судьбы учения Дж.М. Кейнса: монография под ред. Нуреев Р.М., Латов Б.В. – М.: Кнорус, 2019. – 266 с.
5. Лакатос И. Избранные произведения по философии и методологии науки. – М.: Академический Проект, 2008. – 475 с.
6. Нуриев Б.Д. Конвергенция социальных и технических регуляторов в управлении и праве // Роль местного самоуправления в развитии государства на современном этапе. Материалы VII Международной научно-практической конференции. – М.: Государственный университет управления, 2022. – С.85 – 87.
7. Нуриев Б.Д., Поляков М.Б. Государство «versus» рыночная экономика: посткейнсианский дискурс (на основе воззрений Ев. Домара, П.Сраффы, и Ф.Модильяни) // Муниципальная академия, 2024. -№4. – С. 72 – 83. 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.
8. Фуко М. Воля к истине: по ту сторону знания, власти и сексуальности. Работы разных лет. Пер. с франц.- М.: Касталь, 1996. – 448 с.
9. Черновол С.Н. Эволюция кейнсианства как развитие научно-исследовательской программы: дисс. ... к. э. н. – Москва: Рос. эконом. ун-т им. Г.В. Плеханова, 2018. – 202 с.
10. Deaton A. Franco Modigliani and the life-cycle theory of consumption // BNL Quarterly Review. 2005. №2. pp. 91-107.
11. Yilmaz M. Keskin H. Keynes versus Hayek: on the appropriateness of government intervention in markets // Finansal Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi. 2018. №1. pp. 166-176.

References:

1. Barth R. Selected Works: Semiotics. Poetics. – Moscow: Progress, 1989. – P. 384. – 616 p.
2. Grinenko I.V. History of Philosophy. – Moscow: ID Yurait, 2010. – 689 p.
3. Isaev R.O. Authority in the System of Knowledge Reproduction: Diss. ... Cand. Sci. (Philos.) – Kazan: Kazan. (Volga Region) Federal University, 2019. – 162 p.
4. Historical Fates of J.M. Keynes's Teachings: Monograph edited by Nureyev R.M., Latov B.V. – Moscow: Knourus, 2019. – 266 p.
5. Lakatos I. Selected Works on Philosophy and Methodology of Science. – M.: Academicheskii Proekt, 2008. – 475 p.
6. Nuriev BD Convergence of social and technical regulators in management and law // The role of local self-government in state development at the present stage. Proceedings of the VII International scientific and practical conference. – M.: State University of Management, 2022. – pp.85–87.
7. Nuriev BD, Polyakov MB State "versus" market economy: post-Keynesian discourse (based on the views of E. Domar, P. Sraffa, and F. Modigliani) // Municipal Academy, 2024. -№4. – pp. 72–83. Cherkasova MA Network communities and a change in the paradigm of municipal management: the example of Moscow // State and municipal administration. Scientific notes. 2021. No. 1. Pp. 82–86.
8. Foucault, M. The Will to Truth: Beyond Knowledge, Power, and Sexuality. Works from Different Years. Translated from French. Moscow: Kastal, 1996. 448 p.
9. Chernovol, S. N. The Evolution of Keynesianism as a Development of a Research Program: Ph.D. Dissertation. Moscow: Plekhanov Russian University of Economics, 2018. 202 p.
10. Deaton, A. Franco Modigliani and the Life-Cycle Theory of Consumption // BNL Quarterly Review. 2005. No. 2. pp. 91–107.
11. Yilmaz M. Keskin H. Keynes versus Hayek: on the appropriateness of government intervention in markets // Finansal Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi. 2018. No. 1. pp. 166-176.



УДК 377

DOI: 10.52176/2304831X_2025_05_121

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

Москва как модель устойчивого развития современного мегаполиса

Moscow as a model for sustainable development of a modern metropolis



Татьяна Юрьевна Кротенко

ФГБОУ ВО «Государственный университет управления»,
доцент кафедры теории и организации управления,
кандидат философских наук, доцент, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7029-0822>, Web of Science Researcher ID: <https://www.researcherid.com/rid/ABF-9525-2021>, SPIN-код: 5088-7656, AuthorID: 357063.

109542, Россия, Москва, Рязанский проспект, 99.
ЧОУ ВО «Академия управления и производства», зав.
кафедрой социально-гуманитарных дисциплин
123007, Россия, Москва, 4-ая Магистральная улица, 5, стр.2,
ГАОУ ВО «Московский городской университет управления
Правительства Москвы имени Ю.М. Лужкова», доцент
кафедры государственного управления и кадровой
политики, кандидат философских наук, доцент
107045, Россия, Москва, ул. Сретенка, 28
e-mail: krotenkotatiana@rambler.ru

Tatyana Yu. Krotenko

FSBEI HE «State University of Management», Associate Professor
of the Department of Theory and Organization of Management,
Candidate of Sciences in Philosophy, Associate Professor, ORCID:
<https://orcid.org/0000-0001-7029-0822>, Web of Science Researcher
ID: <https://www.researcherid.com/rid/ABF-9525-2021>, SPIN: 5088-
7656, AuthorID: 357063.

99 Ryazan Avenue, Moscow, Russia, 109542.
PEI HE «Academy of Management and Production», Head of the
Department of Social and Humanitarian Disciplines
5, building 2, 4th Magistralnaya street, Moscow, Russia, 123007.
SAEI HE «Moscow City University of Management named after
Yu. M. Luzhkov», Associate Professor of the Department of Public
Administration and Personnel Policy, Candidate of Philosophical
Sciences, Associate Professor
28 Sretenka street, Moscow, Russia, 107045.
e-mail: krotenkotatiana@rambler.ru

Аннотация.

В центре нашего внимания – сложная, многогранная политика устойчивого развития Москвы. Мы рассматриваем её через призму экологических и социальных изменений, стремясь понять, как столица справляется с вызовами современного урбанизма. Эта статья не только фиксирует достижения – масштабное обновление инфраструктуры, внедрение умных технологий, – но и вскрывает системные противоречия, маскируемые за эффектными преобразованиями. Особенно важно понять, почему заявленные цели устойчивого развития так часто расходятся с реальными региональными практиками. Мы говорим о фундаментальных дилеммах: как совместить технологический прорыв с социальной справедливостью, экономический рост с экологической ответственностью, централизованное управление с подлинным участием горожан. На основе анализа этих противоречий мы предлагаем возможные пути корректировки городской политики – не косметические, а системные. Наша цель – не критика, а поиск оснований для перехода от декларативной устойчивости к реальной. Эта работа – приглашение к дискуссии. Мы надеемся, что предложенные подходы помогут переосмыслить, как именно следует оценивать эффективность городской политики – с учётом не только статистики, но и человеческого измерения.

Ключевые слова.

Мегалополис, экономика, социальная политика, экология, устойчивое развитие, ресурсная база, прозрачность управления, вовлеченность граждан.

Введение

Устойчивое развитие мегалополисов — не просто тренд, а насущная необходимость нашего века. Для Москвы этот вызов приобретает особый исторический масштаб. Столица России, разрываясь между амбициями мирового города и потребностью сохранить комфортную среду для миллионов людей, идёт непростым путём преобразований. Мы видим новые парки, умный транспорт, благоустроенные набережные – всё это результаты активной градостроительной политики. Но за яркими проектами скрываются глубинные проблемы: растущая нагрузка на природу, социальное неравенство, наследие прошлого и постоянное напряжение между экономикой и экологией.

Наше исследование стремится взглянуть на московский путь к устойчивости без прикрас – не только отметить успехи,

Abstract.

Our focus is on Moscow's complex, multifaceted sustainable development policy. We examine it through the prism of environmental and social change, seeking to understand how the capital is addressing the challenges of contemporary urbanism. This article not only documents achievements—large-scale infrastructure upgrades, the introduction of smart technologies— but also reveals systemic contradictions masked behind spectacular transformations. It is particularly important to understand why declared sustainable development goals so often diverge from actual regional practices. We address fundamental dilemmas: how to combine technological breakthroughs with social justice, economic growth with environmental responsibility, and centralized governance with genuine citizen participation. Based on an analysis of these contradictions, we propose possible ways to adjust urban policy—not cosmetically, but systematically. Our goal is not criticism, but rather a search for foundations for a transition from declarative sustainability to real one. This work is an invitation to discussion. We hope that the proposed approaches will help rethink how to evaluate the effectiveness of urban policy—taking into account not only statistics but also the human dimension.

Keywords.

Megalopolis, economy, social policy, ecology, sustainable development, resource base, governance transparency, citizen engagement.

но и честно обозначить болевые точки. Неделя устойчивого развития, прошедшая в сентябре 2025 года, показала: пора переходить от слов к делу и оценивать реальные результаты – вместе с их ценой [5].

В центре внимания – восемь ключевых граней городской политики. Это, на наш взгляд, наиболее существенные для Москвы измерения:

1. Как устроено управление? Мы изучаем, как законы, показатели и работа чиновников влияют на реализацию стратегий.

2. Экономика и экология: конфликт или согласие? Анализируем, как совмещать развитие с защитой природы — от переработки отходов до сохранения заповедных зон.

3. Город для людей? Смотрим, как изменения в среде влияют на жизнь москвичей: доступность сервисов для всех людей, качество повседневности.

4. Время как критерий. Исследуем, меняется ли политика во времени, сохраняются ли программы и их эффект.

5. Москва в контексте. Сравниваем столичный опыт с другими городами России и мировыми практиками.

6. Ресурсы: не только деньги. Разбираем, чем обеспечена политика устойчивого развития — финансами, кадрами, информацией.

7. Цифровизация: технологии на службе у горожан или новый барьер? Исследуем, как внедрение умных сервисов и платформ (например, «Активный гражданин», портал mos.ru) реально влияет на доступность услуг, прозрачность управления и вовлеченность граждан. Анализируем, не создает ли цифровой разрыв новую форму социального исключения для уязвимых групп населения.

8. Культурный код и наследие: что сохраняем, а чем жертвуем? Оцениваем, как политика развития учитывает историко-культурную среду, нематериальное наследие и уникальную идентичность районов. Смотрим, не приводит ли стандартизированное благоустройство к утрате местного колорита и чувства принадлежности у жителей.

Такой подход позволяет не только оценить уже сделанное, но и найти скрытые противоречия, чтобы предложить решения, которые будут работать долгие годы — для нас и будущих поколений [2; 9].

Достижения Москвы в области устойчивого развития

Официальные отчеты и заявления мэрии Москвы формируют своего рода «карту значимости», где доминирующие положения занимают те измерения городской жизни, которые демонстрируют наиболее очевидные успехи, тем самым задавая критерии для оценки эффективности городской власти.

1. Как устроено управление? Достижением является создание одной из самых продвинутых и технологичных систем городского управления в мире. Москва реализует устойчивое развитие не как набор разрозненных проектов, а как комплексную стратегию, закреплённую в документах, например, «Стратегия раз-

вития Москвы до 2025 года». Единый центр управления городским хозяйством (ЦУХ) в режиме реального времени координирует работу всех коммунальных служб, что повышает эффективность использования ресурсов и скорость реакции на инциденты. Система электронного бюджета обеспечивает прозрачность финансирования проектов УР, позволяет отслеживать каждый рубль и оценивать эффективность расходов. Четкие KPI (ключевые показатели эффективности) для чиновников, их введение конкретных измеримых целей по экологии, транспорту, качеству среды стимулирует исполнителей работать на результат [3].

2. Экономика и экология: конфликт или согласие? Москве удастся продемонстрировать модель, где экономический рост не противоречит, а способствует экологическому благополучию. Модернизация промышленных зон. Вывод вредных производств за МКАД и создание на их месте высокотехнологичных парков (например, технополис «Москва») — это и экономический рост, и улучшение экологии. Развитие рынка переработки отходов (строительство современных комплексов по переработке отходов), поддержка «зеленого» строительства, стимулирование использования электробусов создают новые индустрии и рабочие места. Сохранение и развитие природного каркаса. Было не только сохранено, но и увеличено количество ООПТ (особо охраняемых природных территорий), они благоустраиваются, становясь центрами экопросвещения и рекреации, что повышает качество жизни и привлекательность города для инвестиций [13].

3. Город для людей? Главное достижение — кардинальное изменение философии развития: от приоритета автомобиля к приоритету человека. Москва — один из лидеров в России по созданию безбарьерной среды. Пандусы, тактильная плитка, лифты появляются не только в метро, но и в социальных учреждениях, парках, что делает город комфортным для всех групп населения. Программа «Моя улица» и благоустройство парков (Парк Горького, Зарядье, «Лужники») вернули людям общественное пространство, повысили каче-

ство повседневной жизни, стимулировали пешеходную активность и социализацию. Развитие районных центров и локальной инфраструктуры (поликлиники, библиотеки, МФЦ, коворкинги) делает базовые сервисы доступными в шаговой доступности.

4. Время как критерий. Устойчивым развитие является только тогда, когда оно продолжается во времени. Ключевое достижение — преемственность политики. Успешные программы (например, «Наше дерево», «Миллион деревьев», благоустройство парков) не закрываются, а продолжают и масштабируются из года в год, накапливая кумулятивный эффект. Принятие стратегических документов, рассчитанных на десятилетия (реновация, развитие транспортной инфраструктуры), показывает, что город мыслит долгосрочными категориями, что является основой УР. Программы эволюционируют на основе обратной связи (через «Активный гражданин» и другие сервисы), что позволяет гибко менять подходы, сохраняя общий вектор.

5. Москва в контексте. Москва, целенаправленно исследуя опыт мировых лидеров, сама стала эталоном для других городов России. Опыт Сингапура в («smart city»), Лондона в системе общественного транспорта, Копенгагена в велоинфраструктуре изучается и адаптируется под московские реалии. Столичный опыт (например, внедрение МЦД, создание единой медицинской информационно-системы, портал mos.ru) стал моделью для реализации подобных проектов в других регионах России («губернаторские» МЦД, развитие городской среды по московским стандартам). Москва регулярно входит в высокие рейтинги умных городов мира (Smart City Index), что подтверждает ее глобальную конкурентоспособность [15].

6. Ресурсы: не только деньги. Достижение — диверсификация ресурсной базы для обеспечения устойчивого развития. Создание стабильных источников финансирования (городской бюджет, привлечение частных инвестиций через механизмы ГЧП) позволяет реализовывать масштабные проекты. Подготовка высококвалифици-

рованных управленцев и инженеров, способных работать с сложными городскими системами. Данные стали ключевым ресурсом. Сбор big data о транспорте, энергопотреблении, поведении горожан позволяет принимать обоснованные управленческие решения в области УР.

7. Цифровизация: технологии на службе у горожан. Москва добилась выдающихся успехов в использовании технологий для повышения качества жизни. Портал mos.ru и мобильное приложение объединили более 380 сервисов в «одном окне», радикально упростив и ускорив получение справок, запись к врачу, оплату ЖКУ и т.д. «Активный гражданин» стал крупнейшей в мире платформой электронных референдумов, позволив миллионам москвичей напрямую влиять на решения по благоустройству, названиям улиц, графикам работы учреждений. Осознавая риски, город реализует программы повышения цифровой грамотности для старшего поколения (курсы в центрах «Мои документы»), что смягчает проблему социального исключения [11].

8. Культурный код и наследие: что сохраняем. Поиск баланса между развитием и сохранением идентичности — ключевое достижение последних лет. Запущена масштабная программа реставрации памятников архитектуры (более 1600 объектов за последние годы). Это не мумификация, а адаптация для современного использования (например, бывшие фабрики становятся культурными кластерами). При благоустройстве стал применяться более деликатный подход, с сохранением идентичности районов. Например, в программе «Районные истории» дизайн-код и элементы благоустройства разрабатываются с учетом уникальной истории и характера каждого района [12]. Поддержка городских сообществ, локальных фестивалей, краеведческих проектов помогает сохранять «дух места» и чувство принадлежности у жителей. Так происходит работа с нематериальным наследием.

Сферы особого внимания для повышения эффективности экологической и социальной политики

Мы провели инверсию и проанализировали обратную сторону этих восьми ключевых аспектов городской политики.

1. Как устроено управление?

С точки зрения устойчивого развития, ключевым достижением московской модели управления является ее переход от реагирования на проблемы к их комплексному прогнозированию и предупреждению. Город научился управлять не отдельными авариями или проектами, а сложными, взаимосвязанными системами. Однако эта эффективность по-разному проявляется в экологической и социальной сферах. В социальной сфере, где успех измеряется не киловаттами, а человеческим благополучием, доверием и субъективным ощущением комфорта, та же самая технологичная система сталкивается с вызовами.

Риск излишней стандартизации. Выстроенная для эффективности система любит унифицированные решения. Однако социальная сфера требует учета локального контекста и специфики разных групп населения (пожилые люди, маломобильные граждане, родители с маленькими детьми). Есть опасность: то, что эффективно для статистики (например, построить 100 стандартных площадок), может не решить реальных проблем жителей конкретного двора, которым не хватает тихой зоны для отдыха, а не еще одних качелей.

Цифры и смыслы. KPI, сфокусированные на количественных результатах (число отремонтированных поликлиник, скорость оформления услуг на портале), могут затенять качественные аспекты: получил ли человек в итоге качественное лечение, чувствует ли он заботу и внимание со стороны города, а не просто скорость оказания услуги. Управление, ориентированное на отчетность, иногда может упускать из вида человеческое измерение этих отчетных цифр [7].

Цифровой барьер. Хотя цифровизация сервисов — это огромное достижение, она создает новую форму социального исключения для тех, кто не готов или не может адаптироваться к новым технологиям. Задача управления — не забывать об

«аналоговых» каналах взаимодействия и поддержки для таких горожан, чтобы погоня за технологической эффективностью не усиливала социальное неравенство.

2. Экономика и экология: конфликт или согласие?

Тезис о переходе Москвы к модели «зеленого» роста, где экономическая выгода и экологическое благополучие взаимно усиливаются, не лишен оснований. Однако за видимыми успехами скрывается комплекс более глубоких, системных вопросов, от решения которых зависит подлинная устойчивость этого курса. Несмотря на прогресс, риторика о полном согласии экономики и экологии требует более пристального исследования. Реальная практика выявляет несколько зон напряженности.

Проблема «зеленого камуфляжа» (Greenwashing). Часть проектов, позиционируемых как экологические, на деле несут в себе черты коммерциализации общественного пространства. Благоустройство природных территорий порой подменяет собой их сохранение. Упор на комфорт и рекреационную нагрузку (строительство дорожек, павильонов, освещения) может наносить ущерб биологическому разнообразию и самой функции природного заповедника. Возникает вопрос: для кого мы благоустраиваем — для экосистемы и ценителей дикой природы или для туристического потока и event-индустрии?

Экспорт экологического ущерба. Стратегия вывода грязных производств за пределы МКАД не решает проблему в глобальном смысле, а перемещает ее. Вопрос о том, какова реальная экологическая плата за московское благополучие в соседних регионах, остается открытым. Устойчивое развитие должно оцениваться не только в границах конкретного региона, но и в рамках более широкой агломерации.

Декларативность «зеленого» строительства. Внедрение экологических стандартов в строительстве (BREEAM, LEED) зачастую является для девелоперов не императивом, а добровольной практикой, направленной на повышение пре-

миальности своего продукта. Это создает риск того, что «зеленые» технологии останутся привилегией состоятельных слоев населения и не станут новой нормой для всего жилищного фонда.

Экономика линейна, а не циклична. Хотя строительство мусороперерабатывающих комплексов — шаг вперед, ключевая проблема — стимулирование снижения образования отходов и развития реальной recycling-индустрии — решается недостаточно. Бизнес-модель, завязанная на переработке уже произведенного мусора, по-прежнему выгоднее, чем модель, ориентированная на его предотвращение. Без жестких экономических стимулов или ограничений для производителей упаковки фундаментальный конфликт между моделью потребления и экологией не будет преодолен.

3. Город для людей?

Провозглашенный поворот к антропоцентричной модели развития, бесспорно, является главным достижением московской политики последнего десятилетия. Однако за масштабными и видимыми преобразованиями скрывается комплекс проблем, требующих более тонкого и дифференцированного подхода. Эффективность этой политики оценивается не по блеску новых плиток, а по тому, насколько различные горожане чувствуют себя полноправными хозяевами города. Несмотря на прогресс, реализация лозунга «город для людей» сталкивается с вызовами, которые могут нивелировать его положительный эффект.

Иллюзия участия и реальное соучастие. Зачастую процесс преобразований остается экспертно-административным. Горожанам на платформах вроде «Активного гражданина» предлагается выбрать из заранее подготовленных вариантов (цвет скамеек, тип плитки), но они крайне редко допускаются к соучаствующему проектированию на стадии обсуждения концепции. В результате жители могут получить благоустроенный, но чужой двор, в котором они не чувствуют подлинной сопричастности. Это порождает апатию и протестные настроения, когда решения, принятые без учета локального контекста,

оказываются нежизнеспособными.

Риск «стандартизированного уюта». Единый дизайн-код, призванный упорядочить среду, на практике может приводить к архитектурному обезличиванию районов. Исторически сложившаяся идентичность места — его *genius loci* — подменяется типовыми решениями. Москва-Сити, «отремонтированный» Арбат и благоустроенная площадь в спальном районе начинают удивительно походить друг на друга. Это создает комфортную, но безличную среду, лишенную уникальности и подлинности, что в долгосрочной перспективе обедняет городскую культуру.

Социальная сегрегация через благоустройство. Яркие, современные общественные пространства становятся мощным инструментом повышения инвестиционной привлекательности территорий. Побочным эффектом этого процесса является рост стоимости аренды и жизни в округе, что ведет к выдавливанию менее платежеспособных жителей и малого бизнеса (кофейен, мастерских, книжных). Таким образом, благоустройство может работать как механизм «джентрификации», создавая островки комфорта для одного социального слоя за счет другого.

Доступность? Развитие локальной инфраструктуры по принципу «15-минутного города» — верное стратегическое направление. Однако ключевой вопрос — качество и разнообразие этих сервисов. Доступность должна означать не просто физическую близость МФЦ или поликлиники, но и возможность получить в них качественную, своевременную услугу без очередей и формального отношения. Иначе принцип работает лишь частично, создавая видимость решения проблемы [4].

4. Время как критерий. Способность городской власти выдерживать стратегический курс, невзирая на оперативные трудности, является ключевым условием устойчивого развития. Москве, безусловно, удалось создать систему, в которой долгосрочные программы переживают политические циклы, что само по себе является значительным достижением. Од-

нако именно эта стабильность требует критического осмысления с точки зрения ее качественных характеристик и адаптивности.

Парадокс долгосрочности заключается в том, что, обретая стабильность, программа может утратить способность к фундаментальному пересмотру и стать заложником собственной успешности.

Ритуализация деятельности и «синдром белки в колесе». Ежегодное продолжение программы (посадка N деревьев, благоустройство Y дворов) может превратиться из осмысленной деятельности в рутину, ориентированную на отчетные количественные показатели. Вопросы «Какие именно деревья высаживаются и где?», «Насколько устойчива создаваемая экосистема?», «Не пора ли сместить фокус с посадки новых на сохранение и уход за существующими?» часто остаются за скобками. Время работает на накопление объема, но не обязательно на повышение качества и эффективности.

Негибкость долгосрочных стратегий. Крупные инфраструктурные проекты, рассчитанные на десятилетия, обладают колоссальной инерцией. Заложенные в них на старте концептуальные решения (например, приоритет бетонирования подпорных стенок в противовес биотехническим методам в рамках реновации или транспортных проектов) крайне сложно изменить в процессе реализации, даже если появляются новые экологические стандарты или общественные запросы. Стратегия, призванная быть драйвером развития, может стать его смирительной рубашкой, блокируя внедрение инноваций [14].

Иллюзия адаптивности. Корректировки программ на основе платформ вроде «Активного гражданина» часто носят косметический характер и касаются второстепенных параметров (выбор вида плитки, цвета малых архитектурных форм). Глобальные же решения (маршруты транспорта, плотность застройки, снос или сохранение зданий) остаются прерогативой экспертно-бюрократического аппарата. Это создает у граждан ложное ощущение участия, в то время как

реальные механизмы влияния на стратегические, долгосрочные решения остаются крайне ограниченными. В результате накапливается социальная усталость от формального диалога [10].

Время как тест на устойчивость. Подлинная проверка долгосрочных программ — не их бесперебойное выполнение, а их способность позитивно влиять на городскую ткань с течением времени. Приведут ли масштабные программы озеленения к созданию устойчивых, самовоспроизводящихся биотопов или останутся искусственными «зелеными декорациями», требующими постоянных бюджетных вливаний на поддержание? Станут ли отремонтированные дворы и парки центрами community life или, лишенные последующего ухода и низовой инициативы, быстро деградируют? Ответы на эти вопросы покажет только время, которого у быстро меняющегося города часто нет.

5. Москва в контексте. Стратегия позиционирования Москвы как глобального города, перенимающего и транслирующего лучшие практики, в целом доказала свою эффективность. Однако механическое заимствование и стремление к попаданию в международные рейтинги порождают ряд диссонансов, требующих критического осмысления, особенно в социально-экологической сфере. Погоня за глобальной конкурентоспособностью и тиражированием успешных моделей содержит ряд рисков для устойчивого развития.

Культ «smart city» в ущерб «humane city». Международные рейтинги умных городов заточены под измерение технологической оснащенности: количество Wi-Fi точек, уровень проникновения электронных услуг, доля датчиков IoT. Однако они слабо улавливают социальную составляющую: чувствуют ли себя пожилые люди, отрезанные цифровым барьером, полноправными горожанами? Приводит ли оптимизация транспортных потоков к разрыву социальных связей в кварталах, рассеченных магистралями? Существует опасность, что в погоне за «умностью» город оптимизируется для данных, а не для реальных людей с их сложными, не всегда

оцифровываемыми потребностями.

Игнорирование контекста и «урбанистический колониализм». Перенос московских стандартов благоустройства на другие российские города, без учета их климатических, исторических и финансовых особенностей, может давать негативный эффект. То, что работает в столичном бюджете, оказывается неподъемным для моногорода. Унифицированный дизайн-код может стирать региональную идентичность, порождая ощущение «одинаковости» и утраты уникальности. Москва рискует выступать не как донор опыта, а как импортер унифицированной, обезличенной модели развития.

Экологический имидж vs. экологическая практика. В рейтингах часто учитываются такие показатели, как доля электротранспорта или наличие системы сортировки отходов. Но они могут не отражать системных проблем: сохраняется ли практика «экспорта» экологического ущерба за пределы города (например, проблема мусорных полигонов в Подмосковье)? Соответствует ли масштабное бетонирование набережных и применение инвазивных видов в озеленении принципам биоразнообразия и экологической устойчивости? Создается риск формирования «зеленого камуфляжа» — видимости экологической политики для рейтингов, при сохранении старых, ресурсоемких моделей хозяйствования.

Сравнение не с теми, кто нужен. Ориентация на Сингапур или Копенгаген, безусловно, полезна. Однако для решения многих системных социальных трудностей более релевантным может быть опыт городов, столкнувшихся с похожими проблемами деиндустриализации, миграции, стареющего населения — например, из постсоциалистических стран Восточной Европы. Их опыт адаптации в условиях ограниченных бюджетов зачастую более ценный, но менее медийный.

6. Ресурсы: не только деньги. Безусловно, Москва демонстрирует впечатляющие возможности по мобилизации разнообразных ресурсов для реализации своих стратегий. Однако за видимым изобилием — финансовым, технологическим, кадро-

вым — скрываются структурные дисбалансы, которые могут подрывать устойчивость развития, особенно в его социальном и экологическом измерениях.

Проблема заключается не в недостатке ресурсов в целом, а в их неравномерном распределении между разными аспектами устойчивого развития и в самой философии их использования.

Дисбаланс между «жесткой» и «мягкой» инфраструктурой. Финансовые, кадровые и технологические ресурсы концентрируются на проектах, имеющих четкое материальное воплощение и измеримый ROI (возврат на инвестиции): метро, дороги, объекты реновации. Проекты, связанные с развитием «мягкой» инфраструктуры — поддержка локальных сообществ, низовых гражданских инициатив, программы социальной адаптации, экологическое просвещение — финансируются по остаточному принципу, так как их результат сложнее измерить в короткой перспективе, и он не столь очевиден. Это создает перекося: город становится технологичным, но социальный капитал — доверие, сплоченность, сообщество — остается недоинвестированным [6].

Данные для эффективности против данных для эмпатии. Управление, основанное на big data, идеально подходит для оптимизации потоков и ресурсов, но беспомощно перед лицом сложных человеческих переживаний. Цифры могут показать, что поликлиника в районе справляется с нагрузкой, но они не фиксируют грубость врача или ощущение унижения пациента в очереди. Данные могут выявить миграционные потоки, но не объясняют чувство одиночества пожилого человека в новом микрорайоне. Риск заключается в том, что управленцы, доверяя только оцифрованным показателям, утрачивают способность к эмпатии и пониманию качественного, человеческого контекста проблем.

Дефицит ресурсов для содержания и поддержания. Масштабные инвестиции легко находятся на громкие, «прорывные» проекты с эффектным открытием. Однако зачастую не закладываются адекватные долгосрочные ресурсы на их эксплуатацию, содержание, ремонт и обновление.

Ярко освещенный, новенький сквер через два года превращается в заросшее бурьяном и разбитое пространство, потому что в бюджете нет статьи на оплату труда грамотного садовника и дворника. Устойчивость обеспечивается не только созиданием, но и постоянным уходом, на который ресурсы мобилизуются с большим трудом.

Человеческий ресурс как объект, а не субъект. Житель в этой ресурсной модели часто рассматривается как источник данных (через сервисы обратной связи) или как потребитель услуг, но крайне редко — как полноправный со-создатель городской среды. Низовая энергия, креативность, локальные знания горожан — это колоссальный неиспользуемый ресурс. Вместо того чтобы создавать механизмы по его высвобождению (например, через микро-гранты на инициативы соседей, партисипаторное бюджетирование), система предпочитает действовать сверху вниз, игнорируя этот потенциал.

7. Цифровизация: технологии на службе у горожан. Московская модель цифровизации по праву считается одной из самых продвинутых в мире, демонстрируя беспрецедентный масштаб внедрения технологий в повседневную жизнь горожан. Однако за очевидными удобствами скрываются системные риски, способные подрывать саму суть устойчивого развития, если их оставить без внимания.

Несмотря на впечатляющие результаты, цифровая трансформация порождает ряд глубоких противоречий в социальной и экологической сферах.

Подмена диалога голосованием. Платформы вроде «Активного гражданина» эффективны для решения простых, локализованных вопросов («выбери цвет скамеек»). Однако они создают иллюзию широкого участия, подменяя собой сложный, содержательный диалог между властью, экспертами и жителями по комплексным проблемам: стратегии развития территорий, этическим аспектам использования данных, экологическим последствиям крупных проектов. Цифровизация рискует свести гражданское участие к упрощенному кликанию, выхолащивая его советательную сущность.

Цифровой разрыв как усилитель социального неравенства. Несмотря на курсы цифровой грамотности, проблема не сводится к умению пользоваться смартфоном. Речь идет о фундаментальном праве выбора. Для социально уязвимых групп (малообеспеченные, пожилые, люди с инвалидностью) отсутствие смартфона, нестабильный интернет или недоверие к цифровым системам означают не просто дискомфорт, а фактическое исключение из числа полноправных получателей услуг. Они оказываются в положении «граждан второго сорта», вынужденных преодолевать барьеры (очереди, телефонные звонки), которые для остальных уже устранены. Социальная политика, основанная на цифровизации, обязана сохранять и поддерживать «аналоговые» лифты и каналы коммуникации.

Декларативная экология и реальный углеродный след. Цифровизация преподносится как «зеленая» альтернатива (сокращение использования бумаги, оптимизация маршрутов). Однако эта риторика умалчивает о гигантском энергопотреблении дата-центров, серверов и производстве электроники. Политика, поощряющая постоянную смену гаджетов для доступа к новым версиям приложений, и нерациональная IT-инфраструктура могут сводить на нет экологические выгоды от отказа от бумажных справок. Экологическая оценка цифровизации должна быть полной, учитывающей весь жизненный цикл технологий.

Дегуманизация услуги. Перенос всего взаимодействия «человек-город» в интерфейс приложения убивает возможность для человеческого участия, эмпатии и гибкости. Стандартизированный алгоритм не может учесть уникальную жизненную ситуацию, выслушать, проявить сострадание или принять нестандартное, но справедливое решение. Социальная работа, медицина, образование — те сферы, где тотальная цифровизация без сохранения человеческого лица рискует превратить гражданина из субъекта в объект обработки данных.

8. Культурный код и наследие: что сохраняем, а чем жертвуем? Провозглашенный курс на сохранение культур-

ного наследия и идентичности Москвы, безусловно, является значительным шагом вперед по сравнению с практиками предыдущих десятилетий. Однако за масштабными реставрационными кампаниями и точечными краеведческими проектами скрывается фундаментальное противоречие, определяющее всю работу с наследием: является ли оно живой тканью города или всего лишь декорацией для нового этапа освоения пространства?

Несмотря на позитивные сдвиги, политика в области наследия зачастую воспроизводит логику, присущую и другим сферам городского развития: приоритет инвестиционной привлекательности над подлинностью, стандартизацию над разнообразием.

«Лаковая реставрация» и утрата аутентичности. Массовая реставрация нередко приводит к эффекту «новодела» — здания теряют патину времени, следы возраста, которые и составляют их подлинную ценность как исторических документов. Фасады тщательно отреставрированы, но за ними скрываются полностью перепланированные интерьеры, выхолощенные от какой-либо исторической ткани. В результате город рискует получить не живую среду, а идеализированный, стерильный исторический «брендинг», своего рода «Диснейленд» старой Москвы, лишенный сложности и многослойности.

Благоустройство как угроза. Даже в рамках программ, нацеленных на сохранение идентичности, благоустройство остается главным инструментом, который по своей природе унифицирует и стандартизирует. Мощение, освещение, малые архитектурные формы, даже «уникальные», в конечном итоге производятся централизованно и тиражируются. В погоне за визуальной гармонией и комфортом убивается сам дух места (*genius loci*) — его спонтанность, неупорядоченность, способность к саморазвитию. Историческая среда становится фоном для селфи, а не средой обитания.

Социальные последствия «освоения наследия». Реставрация и благоустройство — мощные драйверы джентрификации. Повышение эстетической и коммерческой привлекательности района ведет

к росту арендных ставок и стоимости недвижимости. В результате исконные жители, малый бизнес (лавки, мастерские, негламурные кафе), которые и формировали уникальную атмосферу места, оказываются вытеснены. Сохраняются стены, но уничтожается социальная ткань — то самое нематериальное наследие, которое якобы стремятся поддержать. Город теряет не только социальное разнообразие, но и подлинность, которая обеспечивается непрерывность жизни сообществ.

Селективность памяти. Выбор объектов для реставрации и исторических нарративов для продвижения (через «Районные истории») является глубоко идеологическим актом. В приоритете оказывается «парадная», имперская или купеческая Москва. Наследие XX века, особенно советского авангарда и послевоенного модернизма, зачастую остается без защиты и признания, а память о репрессивных практиках, связанных с теми или иными местами, — табуирована. Это создает однобокий, отлакированный образ прошлого, не способствующий проработке сложных страниц истории и формированию целостной городской идентичности.

Заключение

Московская система управления блестяще справляется с задачами, имеющими четкие технологические и инфраструктурные параметры, что ярко видно на примере экологической политики. Ее следующий эволюционный шаг — научиться с той же эффективностью работать с «мягкими», человеко-центричными показателями в социальной сфере, совмещая стандарты с гибкостью, а эффективность — с эмпатией.

Москва демонстрирует успешную модель экологизации экономического роста, доказывая, что эти цели могут быть совместимы. Однако говорить о полном согласии пока преждевременно. Город научился эффективно управлять наиболее очевидными экологическими издержками и монетизировать экологические инициативы. Следующая, более сложная задача — перейти от управления последствиями к изменению глубинных

моделей производства и потребления, обеспечив не только технологическую, но и социальную справедливость «зеленого» перехода.

Москва проделала колоссальный путь, чтобы стать городом не для машин, а для людей. Следующая, более сложная задача — стать городом для разных людей. Это требует перехода от тотального благоустройства к точечной, чуткой работе с местными сообществами, от унификации — к поддержке местной идентичности, и от создания физической доступности — к обеспечению реального социального включения всех групп населения.

Преимственность политики — необходимое, но недостаточное условие для подлинно устойчивого развития. Москва демонстрирует впечатляющую способность к долгосрочному планированию и выполнению намеченных планов. Следующая задача — наделить эту систему не только стабильностью, но и качественной гибкостью: создать механизмы для регулярного смыслового пересмотра долгосрочных программ, их глубокой, а не косметической корректировки и делегирования реальной ответственности за их реализацию местным сообществам. Управление временем должно означать не только следование графику, но и способность вовремя меняться.

Москва успешно использует глобальный контекст для собственного развития и укрепления статуса. Однако подлинная зрелость городской политики проявится в способности критически перерабатывать мировой опыт, не подменяя им необходимость глубокого понимания локальной специфики — как своей собственной, так и специфики городов-последователей. Задачей должно стать не столько попадание в международные рейтинги, сколько создание такой модели развития, которая будет одновременно и инновационной, и социально-справедливой, и экологически ответственной, служа не имиджу, а реальному качеству жизни всех горожан [1; 8].

Москва обладает мощнейшим ресурсным потенциалом. Следующая задача — направить его не только на создание материальных активов, но и на инвести-

ции в социальный и человеческий капитал. Это требует пересмотра приоритетов: финансировать не только стройки, но и сообщества; ценить не только big data, но и «тонкие данные» человеческих историй; готовить управленцев не только как эффективных технократов, но и как чутких фасилитаторов, способных работать с людьми, а не только с объектами. Устойчивым является тот город, который инвестирует одинаково в свое оборудование и программное обеспечение.

Цифровизация в Москве — это мощный инструмент, но инструмент амбивалентный. Его опасность заключается в соблазне технократического решения сложных социальных и экологических проблем, которые по своей природе требуют человеческого участия, компромисса и этического выбора. Задача городской власти — не слепое наращивание количества digital-сервисов, а тонкая настройка этого инструмента. Необходимо уравновесить эффективность — справедливостью, данные — мудростью, а технологический прогресс — сохранением человеческого достоинства и права на выбор для каждого жителя, независимо от его цифровой компетенции.

Москва научилась ценить наследие как капитал, но еще не до конца осознала его как экосистему — хрупкую, сложную и живую. Подлинное сохранение требует отказа от тотального контроля и осторожного, деликатной поддержки естественных процессов в городской среде. Это означает не только вкладываться в реставрацию фасадов, но и защищать социальный состав сообществ, поддерживать малый бизнес, давать место спонтанности и признавать ценность не только отреставрированного, но и обветшавшего, не только прекрасного, но и сложного, не только парадного, но и маргинального. Только тогда наследие перестанет быть декорацией и вновь станет подлинной средой жизни, способной к эволюции.

Список источников:

1. Бринза В.В., Гринберг В.Е. Управление конкурентоспособностью // Национальная металлургия. 2003. № 5. С. 52.
2. Бринза В.В., Костюхин Ю.Ю., Сулова М.А., Перк О.Н. От будущего к настоящему: использование методологии прогностического моделирования в ценностно-ориентированном менеджменте // Экономика промышленности. 2014. № 2. С. 63-73.
3. Волков А.М., Милов П.О. Институциональные основы деятельности органов исполнительной власти как субъектов публичного администрирования // Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. Серия: Экономика и право. 2020. № 1. С. 113-118.
4. Зотов В.Б., Исаева М.И., Царапов М.Н. Традиции и способы взаимодействия государства и гражданского общества // Муниципальная академия. 2023. № 4. С. 15-20.
5. Зотов В.Б., Терехова К.О., Царапов М.Н. Анализ программ цифровизации в городе Москве // Муниципальная академия. 2020. № 4. С. 8-17.
6. Колчин А.А., Силина К.А. Импорт-инвестирование в предпринимательстве: история вопроса // В сборнике: Актуальные вопросы экономики и финансов. Сборник статей международной научно-практической конференции. Ижевск, 2021. С. 117-120.
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. Миронова Н.Н., Миронов С.В. Факторы инновационного управления организацией // Вестник Национального Института Бизнеса. 2019. № 37. С. 175-179.
9. 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.
10. Рахманин Н.Т., Милов П.О. Корпоративные отношения в гражданском праве // Вестник академии права и управления. 2022. № 2 (67). С. 41-47.
11. Филиппов Д.В. Перспективы развития студенческих городков в условиях цифровой трансформации // Управление экономическими системами. 2022. № 2 (38). С. 4-7.
12. Филиппов Д.В. Студенческие городки вузов как сложные и многомерные объекты исследования // Экономика образования. 2021. № 1 (122). С. 41-47.
13. 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.
14. Яковлев А.Ю. Проблемы внедрения инноваций в России // Вопросы образования и науки: теоретический и методический аспекты. сборник научных трудов по материалам Международной научно-практической конференции: в 11 ч. Ч. 6. Тамбов, 2014. С. 160-162.
15. Яковлев А.Ю. Управление российскими компаниями с государственным участием: методологические и практические аспекты. М., 2019.

References:

1. Brinza V.V., Grinberg V.E. Competitiveness Management // National Metallurgy. 2003. No. 5. P. 52.
2. Brinza V.V., Kostyukhin Yu.Yu., Suslova M.A., Perk O.N. From the Future to the Present: Using Predictive Modeling Methodology in Value-Based Management // Industrial Economics. 2014. No. 2. Pp. 63-73.
3. Volkov A.M., Milov P.O. Institutional Foundations of the Activities of Executive Authorities as Subjects of Public Administration // Modern Science: Current Problems of Theory and Practice. Series: Economics and Law. 2020. No. 1. Pp. 113-118.
4. Zotov V.B., Isaeva M.I., Tsarapov M.N. Traditions and methods of interaction between the state and civil society // Municipal Academy. 2023. No. 4. pp. 15-20.
5. Zotov V.B., Terekhova K.O., Tsarapov M.N. Analysis of digitalization programs in the city of Moscow // Municipal Academy. 2020. No. 4. pp. 8-17.
6. Kolchin A.A., Silina K.A. Impact investing in entrepreneurship: history of the issue // In the collection: Current issues in economics and finance. Collection of articles from the international scientific and practical conference. Izhevsk, 2021. pp. 117-120.
7. Medovar Yu.A., Yushmanov I.O., Khmelchenko E.G., Cherkasova M.A. Modern MSW landfills - a postponed solution to the problem of waste processing and disposal // Municipal Academy. 2022. No. 4. pp. 156-165.
8. Mironova N.N., Mironov S.V. Factors of innovative management of an organization // Bulletin of the National Institute of Business. 2019. No. 37. pp. 175-179.
9. Myshko Yu.A., Kolchin A.A. New economic policy and the "new course": back to the future // Humanitarian studies of Central Russia. 2022. No. 3 (24). pp. 16-24.
10. Rakhmanin N.T., Milov P.O. Corporate Relations in Civil Law // Bulletin of the Academy of Law and Management. 2022. No. 2 (67). pp. 41-47.
11. Filippov D.V. Prospects for the Development of Student Campuses in the Context of Digital Transformation // Management of Economic Systems. 2022. No. 2 (38). pp. 4-7.
12. Filippov D.V. Student Campuses of University Institutions as Complex and Multidimensional Objects of Research // Economics of Education. 2021. No. 1 (122). pp. 41-47.
13. 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.
14. Yakovlev A. Yu. Problems of Innovation Implementation in Russia // Issues of Education and Science: Theoretical and Methodological Aspects. Collection of scientific papers based on the materials of the International Scientific and Practical Conference: in 11 parts. Part 6. Tambov, 2014. pp. 160-162.
15. Yakovlev A. Yu. Management of Russian Companies with State Participation: Methodological and Practical Aspects. Moscow, 2019.

Статья поступила в редакцию 11.09.2025; принята к публикации 15.10.2025



УДК 69.003; 338.4

DOI: 10.52176/2304831X_2025_05_133

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

ESG-трансформация инвестиционно-строительного комплекса и её влияние на устойчивое развитие региона

ESG transformation of the investment and construction sector and its impact on the sustainable development of the region

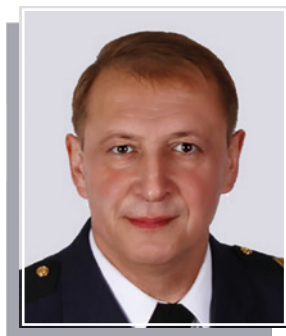


Анатолий Николаевич Асаул

Санкт-Петербургский архитектурно-строительный университет, доктор экономических наук, профессор, профессор-консультант, заслуженный строитель Российской Федерации, заслуженный деятель науки РФ, Web of Science Researcher ID: G-2798-2018, Scopus AuthorID: 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

Anatoliy N. Asaul

Saint Petersburg State University of Architecture and Civil Engineering, Doctor of Economics, Professor, Consulting Professor, Honoured Builder of the Russian Federation, Honored Scientist of the Russian Federation, Web of Science ResearcherID: G-2798-2018, Scopus AuthorID: 57214285374, ORCID: 0000-0002-7415-4737, SPIN-код: 1833-9677, AuthorID: 263312.
4 Second Krasnoarmeyskaya Street, Saint Petersburg, Russia, 190005.
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 Science Researcher ID: 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 Researcher ID: AAC-7877-2020, SCOPUS: 57209097491, SPIN Code: 2057-2252, AuthorID: 263314 5/7 Dvinskaya Street, Saint Petersburg, Russia, 198035. e-mail: asaul-m-a@mail.ru

Аннотация.

Раскрыта роль ESG-трансформации регионального инвестиционно-строительного комплекса в устойчивом развитии региона. Как ключевой элемент социально-экономической системы региона комплекс способен либо тормозить достижение экологических и социальных целей, либо – при правильной настройке – стать их локомотивом. Результаты исследования свидетельствуют; государственные органы управления и субъекты предпринимательской деятельности всё больше внимания уделяют «зелёному» строительству, энергоэффективности, социальным обязательствам и качеству корпоративного управления. Это не только улучшает экологическую обстановку и социальный климат, но и открывает новые финансовые возможности (привлечение «зелёных» инвестиций, льготные кредиты и др.).

Abstract.

This article highlights the role of the ESG transformation of a regional investment and construction complex in the sustainable development of the region. As a key element of the region's socio-economic system, the complex can either hinder the achievement of environmental and social goals or, if properly configured, become their locomotive. Research shows that the trajectory of the ESG agenda inspires confidence: public authorities and business entities are paying increasing attention to "green" construction, energy efficiency, social responsibilities, and the quality of corporate governance. This not only improves the environmental situation and social climate but also opens up new financial opportunities (attraction of "green" investments, preferential loans, etc.). Ultimately, the sustainability of a region is the ability of its investment and construction complex, as an open living system, to long-term meet society's needs for housing and infrastructure without destroying the natural environment and the social fabric.

Ключевые слова.

Региональный инвестиционно-строительный комплекс, устойчивое развитие, ESG-повестка, экологические принципы, социальные принципы, управленческие принципы.

Keywords.

Regional investment and construction complex, sustainable development, ESG agenda, environmental principles, social principles, governance principles.

Введение

Исследование трудов научной школы «Методологические проблемы эффективности региональных инвестиционно-строительных комплексов как самоорганизующейся и самоуправляемой системы», позволяет сформулировать ряд важных положений: ИСК не просто совокупность видов экономической деятельности, а целостный живой организм региональной

экономики, обладающий способностью к саморазвитию, адаптации и саморегуляции [6; 3]. В работах [24; 25; 2; 22] подчёркивается системный характер комплекса – единство участников, процессов и коммуникаций, а сущностные признаки ИСК (целостность, межотраслевость, самоорганизация, региональная специфика) подтверждаются практикой российских регионов. Многоуровневая структура ИСК:

ядро составляет строительное производство – СМР, вокруг которого группируются производители ресурсов и инфраструктурные организации. Классификация институциональных единиц (инвесторы, девелоперы, риэлторы, операторы управления объектами недвижимости, потребители, технические заказчики, органы власти, регистраторы прав, проектные институты и бюро, изыскатели, региональные и инженерные ведомства, подрядчики: поставщики, производители строительных материалов, арендодатели строительных машин и оборудования) показывает сложную сеть взаимодействий внутри комплекса. Сеть эффективно функционирует благодаря разработанным механизмам – контрактной системе, институциональной среде (нормы, СРО), рыночным стимулам и координирующей роли государства [13; 10; 4;]. Механизмы взаимодействия участников ИСК демонстрируют баланс конкуренции и сотрудничества: гибкие рыночные отношения дополняются элементами планирования и саморегулирования, что обеспечивает устойчивость региональной системы в целом. Методологический анализ феномена – региональной ИСК подтверждает правомерность аналогии «ИСК – открытая живая система» [21; 30; 14]. Такой подход не только теоретически обоснован, но и практически значим. Он нацелен на развитие «мягких» методов управления: стратегическое видение, акцент на человеческий капитал, децентрализацию и сетевые структуры управления. Выявленные черты организации регионального ИСК как «живого» организма (адаптивность, самоорганизация, ориентация на инновации и др.) уже прослеживаются в деятельности не только передовых компаний, но и целых региональных инвестиционно-строительных комплексов. Это означает, что повышение эффективности ИСК связано не столько с жёстким административным контролем, сколько с созданием условий для саморазвития системы – стимулирования внутренних мотиваций участников, обеспечения информационной прозрачности, поддержания обратных связей.

Устойчивое развитие и принципы ESG (Environmental, Social, Governance) всё

более влияют на стратегию развития инвестиционно-строительного комплекса – стержневого элемента социально-экономической системы региона. Строительство традиционно относится к ресурсозатратным и экологически «тяжёлым» видам экономической деятельности (значительные выбросы CO₂ при производстве цемента и кирпича, большое энергопотребление зданий, образование отходов строительства и сноса) [29]. Поэтому участие регионального ИСК в ESG-повестке актуально для достижения не только национальных целей в области климата, но и экологии и социального благополучия населения региона.

Цель – исследовать и раскрыть суть ESG-трансформации в инвестиционно-строительном комплексе – ключевом элементе производственно-экономического комплекса региона. Показать влияние ESG-повестки на устойчивое развитие региона: сохранение окружающей среды и долгосрочного благополучия населения.

Объект исследования: инвестиционно-строительный комплекс как важнейшая составляющая производственно-экономического комплекса региона.

Предмет исследования: ESG-трансформация регионального инвестиционно-строительного комплекса – залог общественной приемлемости, долгосрочной эффективности и благополучия.

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, синергетики и эволюционной экономики, а также методы исследования научных трудов – анализ и обобщение.

Информационная база: результаты исследования научной школы «Методологические проблемы эффективности региональных ИСК как самоорганизующейся и самоуправляемой системы», отечественные и зарубежные публикации по проблемам развития и ESG-аспектам.

Результаты исследований

Инвестиционно-строительный комплекс важная часть региональной экономики. Современный региональный ИСК как сложная социально-экономическая система, способна к саморазвитию и самоуправлению в динамической региональной среде [9]. Способность инвестиционно-строительного комплекса, как открытой живой системы длительно удовлетворять потребности общества в жилье и инфраструктуре, не разрушая при этом природную среду и социальную ткань, определяется как устойчивость региона. Чтобы соответствовать общей концепции устойчивого развития региона, субъекты инвестиционно-строительной деятельности следуют по пути внедрения принципов оценки экологической, социальной и управленческой деятельности (ESG), что делает её инструментом достижения устойчивого развития региона – философии долгосрочного благополучия, балансирующего экономические, социальные и экологические интересы нынешних и будущих поколений.

Экологические принципы (E-environmental) определяют степень заботы участника ИСК об окружающей среде и его действия по сокращению наносимого ущерба экологии и снижение негативного воздействия на окружающую среду территории за счёт внедрения «зелёных» стандартов строительства. В России национальный стандарт: ГОСТР 70346-2022 направлен на поддержку «зелёного» строительства: проекты, применяющие «Зелёные стандарты», энергоэффективные технологии и экоматериалы, могут получать льготное финансирование [20; 11]. Некоторые застройщики уже добровольно сертифицируют объекты по российским и международным эко-стандартам (GREEN ZOOM, LEED, BREEAM). Экологизация ИСК включает: использование энергоэффективных ограждающих конструкций, утеплителей, окон; внедрение возобновляемых источников энергии в зданиях (солнечные панели, тепловые насосы); системы рекуперации тепла и воды; ландшафтное строительство, сохраняющее экосистемы [12; 33]. Также важна утилизация строительных

отходов: современные стройплощадки внедряют отдельный сбор и переработку отходов – бетон и кирпич дробят на щебень для дорожной подсыпки, металлические отходы отправляют в переплавку [28; 1; 17; 16]. Снижение углеродного следа достигается и через новые материалы – например, использование цемента с минеральными добавками (вместо клинкера) сокращает выбросы CO₂. Крупные строительные корпорации вводят практику расчёта углеродного профиля проекта: сколько выбросов на тонну бетона, на 1 м² жилья – и пытаются снизить эти показатели [19; 18; 8; 5]. Таким образом, «Е»-фактор становится показателем эффективности: здания с низким энергопотреблением и малыми выбросами становятся конкурентным преимуществом на рынке. Государство с 2023 года внедряет систему «зелёных» сертификатов для жилых домов – жильё, отвечающее определённым требованиям энергоэффективности и экологичности, отмечается особым статусом и, возможно, жильцы таких домов получают бонусы (например, сниженные коммунальные тарифы или налоговые вычеты).

Социальные принципы (S-social) показывают отношение субъектов, осуществляющих инвестиционно-строительную деятельность к персоналу, субподрядчикам (партнёрам) и людям, для которых формируется региональная среда обитания. Поскольку ИСК непосредственно влияет на социальное развитие региона, то социальный аспект, предписывает учитывать интересы жителей региона и улучшать социальные показатели в процессе реализации инвестиционно-строительных проектов. Это проявляется в нескольких направлениях:

1. **Доступность жилья:** Региональный ИСК должен стремиться не только к прибыли, но и к решению жилищных проблем. Реализация проектов для разных групп населения (социальное жильё, арендное жильё для мобильности рабочей силы) – важное «S»-усилие. Национальные проекты в жилищной сфере фактически – это про S (социальный эффект – улучшение жилищных условий миллионов семей) [31; 34; 32; 27].

2. *Учёт интересов сообществ региона:* при застройке территорий компании все больше практикуют диалог с жителями, общественные слушания (даже там, где по закону не обязательно). Это соответствует социальной лицензии на строительство – когда проект принимается обществом. Девелоперы в крупных городах начали привлекать местных жителей к обсуждению благоустройства, планировочных решений – такая открытость снижает протесты и повышает качество среды [7;15;23;26].

3. *Трудовые стандарты и безопасность:* в рамках ESG компании ИСК обязуются соблюдать права рабочих, обеспечивать безопасные условия труда на стройплощадках, развивать персонал. Крупные строительные компании публикуют данные о травматизме, стремятся к нулевому травматизму. Также важно поддержание квалификации кадров – обучение, развитие (что, например, реализует ПИК, создав «ПИК-Pro» – корпоративный университет).

4. *Развитие среды обитания:* акцент сместился с просто квадратных метров жилья на качество среды – наличие социальных объектов, транспортной доступности, озеленения. Застройщики, следуя ESG, все чаще делают комплексные проекты с социальной инфраструктурой. Например, некоторые компании (тот же ПИК) заявили, что будут строить школы и сады опережающими темпами в новых районах, хотя по нормативу могли бы эту проблему оставить региональным органам власти. Это проявление социальной ответственности субъектов ИСК.

Управленческие принципы (G-governance) затрагивают качество корпоративного управления компании: прозрачность отчётов, зарплаты руководящего состава, здоровую обстановку в коллективе, антикоррупционные меры. Для строительных компаний это означает прозрачность в закупках (борьба с коррупцией при субподрядах), ответственность перед дольщиками/инвесторами, качественное раскрытие информации. В России пока нет жёстких требований по ESG-отчётности, но крупные публичные

компании уже публикуют годовые отчёты с разделом об устойчивом развитии. Например, ГК «Эталон» в 2022 году сфокусировался на пяти направлениях, соответствующих таким целям ООН в области устойчивого развития, как хорошее здоровье и благополучие, инновации и инфраструктура, устойчивые города и сообщества, ответственное потребление и производство, борьба с изменением климата. Результатом этих усилий стало внедрение стандарта безопасности на строительных площадках и снижение показателя производственного травматизма на 16% год к году, старт пилотного производства современных модулей, организация спортивных и благотворительных мероприятий, утверждение кодекса корпоративной этики поставщиков. За 2022 год удельный объём косвенных энергетических выбросов, непосредственно отнесённых на производство строительных работ, снизился на 24%. Дальнейшая цифровизация и активное развитие технологии префабрикации позволили эксплуатацию объектов недвижимости.

Корпоративное управление в ИСК также затрагивает взаимодействие с государством – участие в разработке нормативов, добросовестное соблюдение законов. К ESG можно отнести и такое направление, как антикоррупционные меры и комплаенс: строительная деятельность исторически подвержена коррупционным рискам (от откатов за подряды до махинаций с приемкой работ). Настоящая ESG-ориентированная компания вводит строгие правила тендеров, внутреннего контроля – чтобы исключить недобросовестные практики, что повышает доверие инвесторов и партнеров.

Примеры ESG-инициатив. В Петербургском регионе несколько крупных строительных компаний активно внедряют принципы ESG в свою деятельность:

«Абсолют Строй Сервис» — реализует проект «Моменты. Repin» с акцентом на ESG-принципы. Использует энергоэффективные технологии, натуральные материалы, сохраняет природный ландшафт. Планирует внедрить отдельный сбор мусора.

ГК Fizika Development – применяет натуральные материалы при отделке, использует умные инженерные решения и экологичные технологии.

Formula City — интегрирует ESG-принципы в свои проекты. Например, в апарт-отеле Well создана система для благополучия жильцов, включая качественную очистку воды и комфортный микроклимат.

Setl Group – разработал собственный стандарт экологичного строительства SetlGreen. Компания высаживает более 11 тысяч деревьев ежегодно, создаёт парки и скверы, строит социальные объекты. Входит в тройку лидеров ESG-рейтинга застройщиков России.

Becar Asset Management (сеть отелей Vertical) – поддерживает социальные инициативы, сотрудничает с благотворительными организациями.

Более детально остановимся на группе «Эталон», которая в 2023 году вошла в тройку лидеров Консолидированного ESG-индикатора в категории «Строительство и недвижимость». Компания получила высокие и общественно-значимые результаты в четырех рейтингах/рэнкингах в сфере устойчивого развития с суммой баллов 67,48 по методике экспертно-аналитической платформы «Инфраструктура и финансы устойчивого развития» (ИНФРАГРИН). Всего в исследовании представлены 75 лидеров повестки устойчивого развития по итогам 2023 года. Результаты индикатора для каждого бренда получены путем объединения данных, опубликованных в докладе ИНФРАГРИН «ESG, декарбонизация и зеленые финансы России 2023/24».

В 2024 году группа «Эталон» заняла первое место в разделе «Строительство» в рейтинге ответственности перед обществом, составленном рейтинговым агентством АК&М. Этот результат подтверждает нашу приверженность высоким стандартам корпоративной ответственности и этики в бизнесе. Цель рейтинга – показать компании, приносящие наибольшую пользу обществу при минимальном воздействии на окружающую среду.

Эталон стремится ежегодно улучшать деятельность в области ESG и повышать

прозрачность перед всеми заинтересованными в реализации проекта, внедряя лучшие практики по раскрытию нефинансовой информации.

Компания AFI Development заявила, что применяет ESG-принципы во всех новых проектах, делая упор на энергосбережение, доступную среду для маломобильных, озеленение территорий. ГК «Пионер» получила первый «зелёный» кредит на жилой комплекс, т.е. финансирование по сниженной ставке благодаря соответствию проекта эко-критериям. На строительных закупках появляются требования учитывать ESG-факторы (например, при выборе поставщиков смотреть, есть ли у них политика экологии и охраны труда). Банки (Сбер, ВТБ) разрабатывают продукты «зелёной ипотеки» – сниженный процент, если покупается квартира в энергоэффективном доме. Пока объёмы небольшие, но тренд нарастает.

Регулирование ESG. На государственном уровне ведётся работа по созданию нормативной базы – в 2021 году. Правительство РФ утвердило таксономию зелёных проектов (что считать зелёным), туда вошли и проекты строительства энергоэффективных и ресурсосберегающих зданий. Это позволит в будущем направлять инвестиции фондов и банков в ESG-проекты ИСК. Кроме того, разрабатывается ГОСТ Р по зелёному строительству (проект), который может стать обязательным в части госзаказа. Также, вероятно, при планировании городов будут учитывать климатическую повестку (например, озеленение как способ снизить эффект городского острова тепла, развитие общественного транспорта вместо строительства только дорог для машин – для снижения выбросов). В 2022–2023 годах несмотря на геополитические сложности, тема ESG не ушла – наоборот, импортозамещение затронуло и экологическое оборудование (ищутся отечественные аналоги).

Вклад ИСК в устойчивое развитие регионов: Помимо экологических моментов, следует отметить, что ИСК – ключевой для достижения целей устойчивого развития (ЦУР ООН). Он обеспечивает ЦУР № 9 (Инфраструктура и промышленность) –

строятся дороги, мосты, коммуникации; ЦУР № 11 (Устойчивые города) – именно через качественное градостроительство можно сделать города комфортными и безопасными; ЦУР № 8 (Достойная работа и эк. рост) – стройка даёт миллионы рабочих мест, и важно обеспечить им достойные условия. ИСК также влияет на ЦУР № 13 (Климат) – через энергосбережение и выбор материалов.

В перспективе, чем более ESG-ориентированными будут региональные ИСК, тем выше их конкурентоспособность. Например, международные инвесторы почти не финансируют ныне проекты без ESG-оценки. Российским застройщикам, вероятно, придётся внедрять стандарты, аналогичные европейским, чтобы привлекать капитал и с Востока, где тоже растёт внимание к экологии. Население также начинает предъявлять запрос: молодое поколение хочет жить в экологических районах, с велодорожками, с отдельным сбором отходов, в домах с низкими коммунальными расходами за счёт энергоэффективности. Значит, *ESG-принципы становятся коммерчески выгодными*: «зелёные» здания продаются лучше, банки дают дешёвые кредиты, государство предоставляет льготы.

Заключение

Рассмотрение роли ИСК в концепции устойчивого развития и ESG позволяет сделать вывод: ИСК, будучи одним из ключевых элементов производственно-экономического комплекса региона, способен либо тормозить достижение экологических и социальных целей, либо – при правильной настройке – стать их локомотивом. Тенденции последних лет обнадёживают: государственные органы управления и субъекты предпринимательства осуществляя инвестиционно-строительную деятельность всё больше внимания уделяют «зелёному» строительству, энергоэффективности, социальным обязательствам и качеству корпоративного управления. Это не только улучшает экологическую обстановку и социальный климат, но и открывает новые финансовые возможности (привлечение «зелёных» инвестиций, льготные

кредиты и др.). Региональная устойчивость – это, в конечном счёте, способность инвестиционно-строительного комплекса, как целостного живого организма региона длительно удовлетворять потребности общества в жилье и инфраструктуре, не разрушая при этом природную среду и социальную ткань.

Инвестиционно-строительный комплекс, будучи одним из крупнейших потребителей ресурсов, обязан стать одним из лидеров перехода к устойчивому развитию. Реализация ESG-принципов в ИСК – это не дань моде, а залог его долгосрочной эффективности и общественной приемлемости. Стройка, которая улучшает окружающую среду, обеспечивает социальные блага и прозрачно управляется – такой ИСК действительно работает в интересах нынешних и будущих поколений региона.

Список источников:

1. Алексеев А.А., Асаул А.Н., Асаул М.А., Мирзаянов Ф.Ф. Управление развитием промышленных комплексов переработки вторичных ресурсов // СПб.: АНО «ИПЭВ». 2021. С. 212.
2. Асаул А. Н. Институциональный подход к развитию инвестиционно-строительного комплекса // Экономика возрождения России. 2005. № 1. (3). С. 37-43
3. Асаул А. Н. Развитие институтов гражданского общества в инвестиционно-строительной сфере // Вестник гражданских инженеров. 2007. № 3 (12). С. 68-72.
4. Асаул А. Н. Строительный кластер – новая региональная производственная система // Экономика строительства. 2004. № 6. С. 16-25.
5. Асаул А. Н., Асаул М. А., Старинский В. Н., Щербина Г. Ф. Современные технологии и инструменты инжиниринга в предпринимательстве / Посвящается 190-летию СПбГАСУ / Москва, 2023.
6. Асаул А. Н., Асаул А. Н., Алексеев А. А., Лобанов А. В. Инвестиционно-строительный комплекс: рамки и границы термина // Вестник гражданских инженеров. 2009. № 4 (21). С. 91-96.
7. Асаул А. Н., Веткина А. В. Современная стратегия предпринимательства: рационально-социальная целостность и ценность // Фундаментальные исследования. 2022. № 7. С. 7-11.
8. Асаул А. Н., Денисова И. В. Применение энергосберегающих технологий в строительстве как мероприятие инженерной защиты окружающей среды // Санкт-Петербург. – 2002.
9. Асаул А. Н., Загускин Н. Н., Манаков Л. Ф., Рыбнов Е. И. Самоорганизация, саморазвитие и саморегулирование субъектов предпринимательской деятельности в строительстве // СПб.: АНО «ИПЭВ». 2013. 320 с.
10. Асаул А. Н., Иванов С. Н. Региональный инвестиционно-строительный комплекс существует // Экономика строительства. 2002. №1.
11. Асаул А. Н., Иванов С.Н. Основные направления развития «зелёного» строительства // Вестник Тихоокеанского государственного университета. 2015. №1 (36). С. 169-178.
12. Асаул А. Н., Левин Ю. А., Асаул М. А., Ступакина О. Г. К вопросу оптимизации работы систем теплоснабжения за счёт использования теплоносителя, модифицированного наноразмерными первичными материалами // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2022. № 11-1. С. 17-22.
13. Асаул А. Н., Лобанов А. В. Перспективная модель развития региональных инвестиционно-строительных комплексов // Экономика Украины. 2011. № 7. С. 72-79.
14. Асаул А. Н., Люлин П. Б. Моделирование живых систем // Экономическое возрождение России. 2012. № 2 (32). С. 36-41
15. Асаул А. Н., Руденко К. А. Цифровая трансформация социального предпринимательства в регионе // Фундаментальные исследования. 2022. № 8. С. 13-17.
16. Асаул А.Н. Ключевые сегменты индустрии вторичной переработки сырья и тины промышленных комплексов/ Науч. труды 41 Межд. научно-пром. конф. "Зеленая экономика: проблемы экологии и использования природных ресурсов в условиях форматирования многомерной экономики // Бухареский гос. ун-т и СПбГЭУ, 2025 г.
17. Асаул А.Н., Дроздова И.В., Токунова Г.Ф. Перспективы переработки вторичных ресурсов и барьеры на пути устойчивого управления ресурсами // Экономика строительства и городского хозяйства. 2025. №3.
18. Асаул А.Н., Заварин Д.А. Внедрение ключевых инноваций по вилам и этапам инвестиционно-строительного цикла // Вестник гражданских инженеров. 2014. №5 (46). С. 133-140.
19. Асаул А.Н., Загидулина Г.М., Емельянов О.О., Фалтинский Р.А. Механизм обеспечения инновационного развития субъектов предпринимательства // СПб.: АНО «ИПЭВ». 2016. С. 400.
20. Асаул А.Н., Загускин Н.Н. Векторы внедрения "зелёных" идей в инвестиционно-строительной сфере // В сборнике: Архитектура – строи-

- тельство. Транспорт, материалы 71-я научн. конф. профессоров, преподавателей, научных работников, инженеров и аспирантов университета. СПбГАСУ. 2015. С. 154-159.
21. Асаул А.Н., Кошечев В.А., Люлин П.Б. Принципы исследования инвестиционно-строительного комплекса как открытой живой системы // Фундаментальные исследования. 2013. №6(1). С. 120-126.
 22. Асаул А.Н., Лобанов А.В. Институциональные единицы в региональном инвестиционно-строительном комплексе: критерии и методы выделения // Экономика Украины. 2010. №11. С. 47-56.
 23. Асаул А.Н., Руденко К.А., Асаул М.А. Востребованность IT – технологий в социальном предпринимательстве // Развитие бизнеса на основе инновационных маркетинговых концепций в новом Узбекистане: сб. трудов конф. (Ташкент, 06-07 октября 2023 г.) Ташкент: Ташкентский государственный экономический университет. 2023. С. 749-757. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=54899667&ysclid=mdni9d1ksi4457774> (дата обращения: 20.07.2025).
 24. Асаул А. Н. Проблемы формирования институциональной системы инвестиционно-строительного комплекса // Экономика строительства. 2004. № 10. 9 с.
 25. Асаул А.Н. Теория и методология институциональных взаимодействий субъектов регионального инвестиционно-строительного комплекса. – СПб.: Гуманитика, 2004. 280 с.
 26. Бочкарёв О. Ю., Егорова М. С., Токунова Г. Ф. Классификация критериев оценки эффективности экосистемы в сфере жилищного строительства // Экономика строительства. 2025. № 7. С. 113-117.
 27. Дроздова И. В. Анализ рынка жилой недвижимости в Санкт-Петербурге // Вестник гражданских инженеров. 2021. № 5 (88). С. 167-172.
 28. Дроздова И. В., Алиевская Н. В. Проблемы переработки строительных отходов при строительстве и реконструкции жилых зданий // Вестник гражданских инженеров. 2022. № 3 (92). С. 171-177.
 29. Зейниев Г. Я., Агеев С. М., Асаул А. Н., Лабудин Б. В. К вопросу эффективности новых технологий реконструкции зданий и сооружений // Промышленное и гражданское строительство. 200. № 5. С. 55-56.
 30. Люлин П.Б. Моделирование инвестиционно-строительного комплекса как живой системы // Фундаментальные исследования. 2012. №11(6). С. 1544-1549.
 31. Asaul A.N., Asaul M.A., Liulin P.B., Chepachenko N.V. Housing construction in Russia: trends and medium-range forecast // Studies on Russian Economic Development. 2019. T. 30. – № 3. – С. 313-318.
 32. Asaul A.N., Assylbayev A.B., Niiazalieva K.N., Asaul M.A., Trushkovskaya E.D. Interdependency between demographics and the construction of housing as a pivotal factor of society's sustainable growth // В сборнике: Proceedings of the Second Conference on Sustainable Development: Industrial Future of Territories (IFT 2021). Сер. "Advances in Economics, Business and Management Research" Editors: Yakov Silin. 2021. С. 309-314.
 33. Asaul, A. Гидравлик ва апарат режимлари оптималлаштириш шароитида нанойлчамли бирламчи материаллари томонидан ўзгартрилган иссиқлик ташувчисида фойдаланиш масаласи / A. Asaul, Y. Levin, M. Asaul // Economics and education. 2023. Vol. 23, No. 6.
 34. Assylbayev A.B., Asaul A.N., Nitazalieva K.N., Asaul M.A., Shcherbina G.F. Organization of a unified state housing and demographic policy as a condition for sustainable development of cities and settlements // В сборнике: Proceedings of the Second Conference on Sustainable Development: Industrial Future of Territories (IFT 2021). Сер. "Advances in Economics, Business and Management Research" Editors: Yakov Silin. 2021. С. 283-290.

References:

1. Alekseev A.A., Asaul A.N., Asaul M.A., Mirzayanov F.F. Management of the Development of Industrial Complexes for Processing Secondary Resources. St. Petersburg: ANO "IPEV". 2021. P. 212.
2. Asaul A.N. An Institutional Approach to the Development of the Invest-

- ment-Construction Complex // Economics of Russia's Revival. 2005. No. 1 (3). Pp. 37-43.
3. Asaul A.N. The Development of Civil Society Institutions in the Investment-Construction Sphere // Bulletin of Civil Engineers. 2007. No. 3 (12). Pp. 68-72.
4. Asaul A.N. The Construction Cluster – A New Regional Production System // Construction Economics. 2004. No. 6. Pp. 16-25.
5. Asaul A.N., Asaul M.A., Starinsky V.N., Shcherbina G.F. Modern Technologies and Engineering Tools in Entrepreneurship / Dedicated to the 190th Anniversary of SPbGASU / Moscow, 2023.
6. Asaul A.N., Asaul N.A., Alekseev A.A., Lobanov A.V. Investment-Construction Complex: The Framework and Boundaries of the Term // Bulletin of Civil Engineers. 2009. No. 4 (21). Pp. 91-96.
7. Asaul A.N., Vetkina A.V. Modern Business Strategy: Rational-Social Integrity and Value // Fundamental Research. 2022. No. 7. Pp. 7-11.
8. Asaul A.N., Denisova I.V. Application of Energy-Saving Technologies in Construction as a Measure of Engineering Environmental Protection // St. Petersburg. – 2002.
9. Asaul A.N., Zaguskin N.N., Manakov L.F., Rybnov E.I. Self-Organization, Self-Development and Self-Regulation of Business Entities in Construction // St. Petersburg: ANO "IPEV". 2013. 320 p.
10. Asaul A.N., Ivanov S.N. The Regional Investment-Construction Complex Exists // Construction Economics. 2002. No.1.
11. Asaul A.N., Ivanov S.N. Main Directions of "Green" Construction Development // Bulletin of Pacific National University. 2015. No.1 (36). Pp. 169-178.
12. Asaul A.N., Levin Yu.A., Asaul M.A., Stupakina O.G. On the Issue of Optimizing the Operation of Heat Supply Systems Through the Use of a Heat Transfer Agent Modified by Nanoscale Primary Materials // Bulletin of Altai Academy of Economics and Law. 2022. No. 11-1. Pp. 17-22.
13. Asaul A.N., Lobanov A.V. A Prospective Model for the Development of Regional Investment-Construction Complexes // Economy of Ukraine. 2011. No. 7. Pp. 72-79.
14. Asaul A.N., Lyulin P.B. Modeling of Living Systems // Economic Revival of Russia. 2012. No. 2 (32). Pp. 36-41.
15. Asaul A.N., Rudenko K.A. Digital Transformation of Social Entrepreneurship in the Region // Fundamental Research. 2022. No. 8. Pp. 13-17.
16. Asaul A.N. Key Segments of the Raw Material Recycling Industry and Types of Industrial Complexes / Scientific works of the 41st International Scientific and Industrial Conference "Green Economy: Problems of Ecology and Use of Natural Resources in the Context of Formatting a Multidimensional Economy // Bukhara State University and SPbSUE, 2025.
17. Asaul A.N., Drozdova I.V., Tokunova G.F. Prospects for Recycling Secondary Resources and Barriers to Sustainable Resource Management // Economics of Construction and Urban Management. 2025. No.3.
18. Asaul A.N., Zavarzin D.A. Implementation of Key Innovations by Type and Stage of the Investment-Construction Cycle // Bulletin of Civil Engineers. 2014. No.5 (46). Pp. 133-140.
19. Asaul A.N., Zagidulina G.M., Emelyanov O.O., Faltinsky R.A. Mechanism for Ensuring Innovative Development of Business Entities // St. Petersburg: ANO "IPEV". 2016. P. 400.
20. Asaul A.N., Zaguskin N.N. Vectors for Implementing "Green" Ideas in the Investment-Construction Sphere // In: Architecture - Construction. Transport, materials of the 71st scientific conference of professors, teachers, researchers, engineers, and postgraduate students of the university. SPbGASU. 2015. Pp. 154-159.
21. Asaul A.N., Koshcheev V.A., Lyulin P.B. Principles of Researching the Investment-Construction Complex as an Open Living System // Fundamental Research. 2013. No.6(1). Pp. 120-126.
22. Asaul A.N., Lobanov A.V. Institutional Units in the Regional Investment-Construction Complex: Criteria and Methods for Identification // Economy of Ukraine. 2010. No.11. Pp. 47-56.
23. Asaul A.N., Rudenko K.A., Asaul M.A. The Demand for IT Technologies in Social Entrepreneurship // Business Development Based on Innovative Marketing Concepts in the New Uzbekistan: collection of conference proceedings (Tashkent, October 06-07, 2023) Tashkent: Tashkent State University of Economics. 2023. Pp. 749-757. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=54899667&ysclid=mdni9d1ksi4457774> (accessed: 20.07.2025).
24. Asaul N.A. Problems of Forming the Institutional System of the Investment-Construction Complex // Construction Economics. 2004. No. 10. 9 p.
25. Asaul N.A. Theory and Methodology of Institutional Interactions of Subjects of the Regional Investment-Construction Complex. – St. Petersburg: Gumanistika, 2004. 280 p.
26. Bochkarev O.Yu., Egorova M.S., Tokunova G.F. Classification of Criteria for Assessing the Effectiveness of the Ecosystem in the Housing Construction Sector // Construction Economics. 2025. No. 7. Pp. 113-117.
27. Drozdova I.V. Analysis of the Residential Real Estate Market in St. Petersburg // Bulletin of Civil Engineers. 2021. No. 5 (88). Pp. 167-172.
28. Drozdova I.V., Alievskaya N.V. Problems of Construction Waste Recycling in the Construction and Reconstruction of Residential Buildings // Bulletin of Civil Engineers. 2022. No. 3 (92). Pp. 171-177.
29. Zeiniev G.Ya., Ageev S.M., Asaul A.N., Labudin B.V. On the Issue of the Effectiveness of New Technologies for the Reconstruction of Buildings and Structures // Industrial and Civil Engineering. 200. No. 5. Pp. 55-56.
30. Lyulin P.B. Modeling the Investment-Construction Complex as a Living System // Fundamental Research. 2012. No.11(6). Pp. 1544-1549.
31. Asaul A. N., Asaul M. A., Liulin P. B., Chepachenko N. V. Housing construction in Russia: trends and medium-range forecast // Studies on Russian Economic Development. 2019. Vol. 30. – No. 3. – P. 313-318.
32. Asaul A.N., Assylbayev A.B., Niiazalieva K.N., Asaul M.A., Trushkovskaya E.D. Interdependency between demographics and the construction of housing as a pivotal factor of society's sustainable growth // In: Proceedings of the Second Conference on Sustainable Development: Industrial Future of Territories (IFT 2021). Ser. "Advances in Economics, Business and Management Research" Editors: Yakov Silin. 2021. P. 309-314.
33. Asaul, A. The Issue of Using a Heat Transfer Agent Modified by Nanoscale Primary Materials under Conditions of Optimizing Hydraulic and Temperature Regimes / A. Asaul, Y. Levin, M. Asaul // Economics and education. 2023. Vol. 23. No. 6.
34. Assylbayev A.B., Asaul A.N., Nitazalieva K.N., Asaul M.A., Shcherbina G.F. Organization of a unified state housing and demographic policy as a condition for sustainable development of cities and settlements // In: Proceedings of the Second Conference on Sustainable Development: Industrial Future of Territories (IFT 2021). Ser. "Advances in Economics, Business and Management Research" Editors: Yakov Silin. 2021. P. 283-290.



УДК 328.18

DOI: 10.52176/2304831X_2025_05_142

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

Парламентский контроль в системе регионального управления Республики Башкортостан: современное состояние и пути совершенствования

Parliamentary control in the system of
regional governance of the republic of
Bashkortostan: current state and ways of
improvement



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



Артем Максимович Ларин

Государственный университет управления, магистрант,
ORCID: 0009-0001-7968-6898.

109542, Россия, Москва, Рязанский проспект, 99.

e-mail: artem.larin1997@mail.ru

Artem M. Larin

State University of Management, Master's student, ORCID: 0009-
0001-7968-6898.

99 Ryazan Avenue, Moscow, Russia, 109542.

e-mail: artem.larin1997@mail.ru

Аннотация.

В работе представлено современное состояние и пути совершенствования парламентского контроля в системе регионального управления Республики Башкортостан. Актуальность аргументирована, как высокой ролью этого инструмента для населения, так и его несовершенством в данном регионе России. Цель исследования – идентифицировать проблемы в парламентском контроле в Республике Башкортостан и предложить возможные пути их решения. Наиболее важным результатом исследования является именно выявление ключевых недостатков в парламентском контроле в данном регионе, а также формирование практических рекомендаций, способных нивелировать проблемы. В работе были использованы следующие методы: анализ, синтез, сравнение, дедукция, индукция, обобщение.

Ключевые слова.

Парламентский контроль, Республика Башкортостан, полномочия депутатов, формы парламентского контроля, состав Государственного Собрания.

Введение

Региональное управление является крайне значимым элементом для граждан. Причина заключается в том, что от него напрямую зависит благосостояние людей на территории, выполнение федеральных поручений, выпуск исключительно таких региональных законов, которые согласуются с интересами жителей и так далее. Для того, чтобы региональное управление функционировало корректно, был создан парламентский контроль. Республика Башкортостан не стала исключением, здесь тоже существует Парламент, который реализует соответствующий контроль. Однако необходимо считать, что его современное состояние не является идеальным, следовательно, актуально предлагать мероприятия по его развитию.

В рамках работы были использованы воззрения и теоретические исследования Я. В. Анисимова [5], М. Р. Веджа [6], Т. В. Заметиной [7], И. В. Зикуневой [8], К. А. Софроновой [9], их соавторов.

Для проведения анализа за основу было взято федеральное и региональное законодательство.

Основная часть

Первоначально необходимо отметить, что на федеральном уровне региональ-

Abstract.

The paper presents the current state and ways of improving parliamentary control in the system of regional governance of the Republic of Bashkortostan. The relevance is substantiated by both the high role of this tool for the population and its imperfection in this region of Russia. The purpose of the study is to identify problems in parliamentary control in the Republic of Bashkortostan and propose possible solutions. The most important result of the study is the identification of key shortcomings in parliamentary control in this region, as well as the formation of practical recommendations that can mitigate the problems. The following methods were used in the work: analysis, synthesis, comparison, deduction, induction, generalization.

Keywords.

Parliamentary control, Republic of Bashkortostan, powers of deputies, forms of parliamentary control, composition of the State Assembly.

ный парламентский контроль не урегулирован. Действующий Федеральный закон от 07.05.2013 N 77-ФЗ (ред. от 25.12.2023) «О парламентском контроле» [1] относится только к федеральному парламентскому контролю, к региональному он не имеет отношения [5]. Решение, с одной стороны, благоприятное, так как позволяет субъектам РФ свободно решать все вопросы, связанные с этой сферой. С другой стороны, это привело к тому, что в одних регионах парламентский контроль активный и эффективный, а в других является урезанным и недостаточно часто используемым.

Рассматривая данный вопрос в мировой практике можно увидеть многообразие моделей и форм парламентского контроля.

Парламентские республики, такие страны как ФРГ, Италия, а так же конституционные монархии, например Великобритания, имеют институт ответственности правительства перед парламентом. Их представительный орган может формировать правительство и в его обязанности входит отчитываться о своей деятельности. Если по результатам его работы она считается неудовлетворительной, оно уходит в отставку.

Рассмотрим, как пример США. Главное ревизионное управление информи-

рует Конгресс о расходовании бюджетных средств, которое выделяется парламентом. Кроме того разрабатывает рекомендации, которые помогут усовершенствовать работу, проверяемых организаций.

В Швеции и Норвегии в качестве парламентского вспомогательного органа учреждена должность военного омбудсмена. Для разрешения крупных проблем создаются исследовательские службы парламентов.

Уровень эффективности парламентского контроля в разных странах неодинаков. Наибольшее значение он имеет в парламентских и полупрезидентских республиках, в президентских республиках его значение меньше [10].

Возвращаясь к анализу отечественного парламентского контроля, рассмотрим его на примере Республики Башкортостан. Так, согласно статье 6 Закона Республики Башкортостан от 1 ноября 2011 года N 457-з «О контроле Государственного Собрания - Курултая Республики Башкортостан за исполнением законов Республики Башкор-

тостан» (с изменениями на 30 апреля 2025 года) (в ред. Законов Республики Башкортостан от 07.12.2020 N 340-з, от 30.04.2025 N 256-з) [3] выделено всего лишь несколько основных форм парламентского контроля. Изучив еще один ключевой акт в этой сфере – Закон Республики Башкортостан «О Государственном Собрании - Курултае Республики Башкортостан» от 19.12.2002 в редакции от 19.09.2023 [2], констатируем, что несколько форм парламентского контроля вынесено отдельно – речь идет о парламентском расследовании, которое выделено в статье 13 этого закона и о вынесении решения о недоверии главе Республики (статья 8).

При этом федеральный парламентский контроль может проводиться в значительно большем количестве форм. Согласно действующей редакции, такой парламентский контроль имеет восемнадцать видов [1]. Формы парламентского контроля в РФ и формы, допущенные в Республике Башкортостан, представлены в таблице 1.

Таблица 1

Формы парламентского контроля в РФ и Республике Башкортостан [1;2;3]

№ п/п	Формы парламентского контроля в РФ	Формы парламентского контроля, допущенные в Республике Башкортостан
1.	Рассмотрение Государственной Думой вопроса о доверии Правительству РФ	Парламентские слушания и запросы
2.	Проведение палатами Федерального Собрания, комитетами палат Федерального Собрания, Счетной палатой мероприятий по осуществлению предварительного парламентского контроля, текущего парламентского контроля и последующего парламентского контроля в сфере бюджетных правоотношений	Парламентские расследования. Депутаты изучают факты, связанные с социально значимыми событиями и происшествиями
3.	Заслушивание Государственной Думой ежегодных отчетов Правительства РФ о результатах его деятельности, в том числе ответов на вопросы, поставленные Государственной Думой	Вынесение решения о недоверии главе Республики
4.	Рассмотрение Государственной Думой годовых отчетов Центрального банка РФ и принятие решений по ним	Проведение «правительственного часа»
5.	Заслушивание докладов Председателя Центрального банка о деятельности Центрального банка при представлении годового отчета и основных направлений единой государственной денежно-кредитной политики	Проведение выездных заседаний комиссий, постоянных комитетов или рабочих групп, создаваемых Государственным Собранием, комиссиями и постоянными комитетами
6.	Осуществление в отношении Центрального банка парламентского контроля в иных формах в соответствии с Федеральным законом от 10 июля 2002 года N 86-ФЗ "О Центральном банке Российской Федерации (Банке России)"	Рассмотрение информации об исполнении законов Республики Башкортостан на заседаниях комиссий Государственного Собрания

№ п/п	Формы парламентского контроля в РФ	Формы парламентского контроля, допущенные в Республике Башкортостан
7.	Направление палатами Федерального Собрания РФ парламентских запросов	–
8.	Депутатский запрос	–
9.	Проведение «правительственного часа»	–
10.	Заслушивание в целях получения информации по вопросам, носящим чрезвычайный характер, Председателя Правительства РФ, Генерального прокурора РФ, Председателя Центрального банка РФ, Председателя Центральной избирательной комиссии РФ, иных должностных лиц	–
11.	Назначение на должность и освобождение от должности Председателя Счетной палаты, заместителя Председателя Счетной палаты Р, аудиторов Счетной палаты	–
12.	Осуществление палатами Федерального Собрания РФ взаимодействия со Счетной палатой и в случаях и формах, предусмотренных Федеральным законом от 5 апреля 2013 года N 41-ФЗ "О Счетной палате Российской Федерации"	–
13.	Осуществление Государственной Думой взаимодействия с Уполномоченным по правам человека в РФ	–
14.	Заслушивание Советом Федерации ежегодных докладов Генерального прокурора РФ о состоянии законности и правопорядка в РФ и о проделанной работе по их укреплению	–
15.	Направление представителей палат Федерального Собрания РФ в организации, создаваемые РФ на основании федеральных законов, и их отзыв из данных организаций	–
16.	Приглашение членов Правительства РФ и иных должностных лиц на заседания комитетов и комиссий палат Федерального Собрания РФ	–
17.	Проведение парламентских слушаний	–
18.	Проведение парламентских расследований	–

*Источник: составлено авторами

Вследствие того, что субъекты свободны в выборе видов, региональные парламентские контроли могут быть еще более разносторонними. Так, некоторые субъекты используют тридцать видов регионального парламентского контроля.

Прямо противоположное явление тоже существует. Изучая региональные парламентские контроли субъектов, констатируем, что в некоторых случаях может выделяться всего несколько форматов, например, три вида.

Исходя из этого, констатируем, что современное состояние видов регионального парламентского контроля в Республике Башкортостан находится на уровне ниже среднего, так как предусмотрена всего лишь часть вариантов при восемнадцати возможных в рамках федерального пар-

ламентского контроля и тридцати у некоторых других субъектов РФ [6]. Необходимо согласиться с тем, что в некоторых случаях чрезмерное количество видов парламентского контроля может вести к путанице, к появлению чрезвычайно близких инструментов и к отказу от некоторых из них.

Полагаем, что ситуацию в рамках допустимых видов парламентского регионального контроля в Республике Башкортостан можно благоприятно исправить двумя способами:

1. Заимствование положительной практики других субъектов РФ – речь идет о формировании открытого перечня [9]. Он, с одной стороны, позволяет не расширять список до такого числа пунктов, которое приведет к сложностям в применении регионального парламентского контроля.

С другой стороны, мероприятие позволит в каждой ситуации применить такой вид регионального парламентского контроля, который необходим именно в рамках сложившегося случая, что позволит сделать инструмент наиболее эффективным;

2. Дополнение перечня новыми видами регионального парламентского контроля. Такое решение менее результативно потому, что может в теории привести к выделению таких форматов, которые не будут использоваться или будут крайне близкими по смыслу к другим видам. Такое мероприятие можно провести только в том случае, если башкирские депутаты посчитают формирование открытого перечня неприемлемым или опасным решением.

В рамках этой части работы, констатируем, что наилучшее совершенствование видов регионального парламентского контроля в Республике Башкортостан – это создание открытого перечня видов регионального парламентского контроля. Полагаем, что мероприятие позволит сделать данный инструмент максимально эффективным по причине возможности его индивидуализации в каждой ситуации.

Неоднозначным, но важным элементом регионального парламентского контроля является непосредственно численность депутатов. Так, на данный момент Государственное Собрание Республики Башкортостан насчитывает лишь 110 депутатов, однако ранее их число составляло 120 человек. Ситуация дискуссионная по следующим причинам:

1. Чем меньше депутатов в Государственном Собрании, тем выше значимость голоса каждого из них, следовательно, каждый избранный депутат имеет большее значение, увеличенную способность изменить ситуацию так, как это необходимо его избирателям;

2. Чем больше депутатов в Государственном Собрании, тем выше вероятность принятия таких решений, которые действительно будут соответствовать интересам населения. Причина состоит в том, что лоббистские и близкие к ним группы будут вынуждены либо отказываться от своих идей, либо увеличивать число единомышленников, что не всегда возможно.

Полагаем, что второй пункт более существенен, чем первый, следовательно, уменьшение числа депутатов в Государственном Собрании Республики Башкортостан – это больше негативный, нежели благоприятный факт.

Дополнительно подтвердить это можно партийным распределением депутатов. Так, подавляющее большинство депутатов выступает от партии «Единая Россия» – 87 человек или 79%. Далее следует КПРФ – 8 человек или 7%, после – «Справедливая Россия» – 5 депутатов или 5%, 4 самовыдвиженца (4%), по одному человеку от «Новых людей» и «Зеленых» (1% в каждом случае). Чем больше будет депутатов, тем выше вероятность того, что в Государственном Собрании будет больше представителей партий, отличных от «Единой России».

Число депутатов и партийная структура значимы для регионального парламентского контроля по причине того, что многие решения можно реализовать исключительно при получении большинства голосов. Так, например, выразить недоверие главе Республики можно только в том случае, если решение поддержано двумя третями от общего количества депутатов. Это значит, что, если партия «Единая Россия» посчитает это действие необходимым или, наоборот, неприемлемым, то фактически будет принято именно решение данной партии. В целом чрезвычайно сильная коалиция «Единой России» ведет к тому, что парламентский контроль может быть управляем ей, быть направлен в ту сферу, которая нужна именно партии.

Здесь же требуется отметить, что коалицию могут представлять не только однопартийные лица, но те, которые объединены некоторыми общими интересами. Примером может стать группа Бигнов-Таетов-Гумеров-Мустафин из пятого созыва. Они напрямую лоббировали интересы бизнеса. Чем большее количество депутатов будет представлено в Государственном Собрании, тем меньшую силу будет иметь каждая из групп, следовательно, значимо повлиять на парламентский контроль и другую парламентскую деятельность не удастся. В итоге, инструмент будет использоваться (или, наоборот, от него будет отка-

зываются) для нужд населения, для защиты и развития законности, а не в интересах узкой группы лиц.

Решить проблему однозначно невозможно. С одной стороны, требуется увеличить число депутатов. С другой стороны, параллельно требуется активизировать работу с населением, сформировать у них понимание того, что деятельность депутатов важна, потому выбор должен быть оправданным и обдуманным.

Трудность вызывают полномочия, предоставленные депутатам в рамках регионального парламентского контроля. Так, обращаясь к статье 10 Закона Республики Башкортостан от 1 ноября 2011 года N 457-з «О контроле Государственного Собрания - Курултая Республики Башкортостан за исполнением законов Республики Башкортостан» (с изменениями на 30 апреля 2025 года) (в ред. Законов Республики Башкортостан от 07.12.2020 N 340-з, от 30.04.2025 N 256-з), констатируем, что парламентский контроль может вести к:

1. Внесению предложений относительно законодательства Республики Башкортостан.

2. Предоставлению докладов, в которых содержатся итоги проведенного парламентского контроля.

Это позволяет констатировать, что парламентский контроль фактически выполняет информационно-рекомендательную функцию. Отметим, что это проблема регионального парламентского контроля не только в Республике Башкортостан, но и во многих других субъектах РФ [7]. Затруднение ведет к фактическому отсутствию реального воздействия на неблагоприятную ситуацию [8]. Так, например, выявив акт, несоответствующий конституции страны или Республики, депутаты в рамках парламентского контроля могут лишь проинформировать об этом органы и население, а также рекомендовать внести следующие поправки для решения проблемы.

Полагаем, что парламентский контроль будет действенным только в том случае, когда у него будут инструменты для реального оперативного изменения сложившейся ситуации. Так как проблема является практически общероссийской, предлага-

ется не только акцентировать на ней внимание и за относительно короткий срок изменить все нормативно-правовые акты, затрагивающие вопрос регионального парламентского контроля, но и на федеральном уровне обязать регионы наделять депутатов в рамках парламентского контроля большими полномочиями.

Еще одной проблемой является низкая медийная активность большинства депутатов и их «оторванность» от избирателей, от населения. В отношении парламентского контроля связь следующая. Если депутаты не знают проблем граждан, если они не получают обратную связь, недостаточно информируют о своей деятельности и так далее, то и парламентский контроль не будет результативным и часто используемым. Так, например, если депутаты узнают о некоей проблеме своих избирателей, они могут организовать парламентские слушания. Если же обратная связь не получается, то депутаты могут неверно трактовать ситуацию как нормальную. В итоге, парламентские слушания не нужны и не проводятся. Аналогичная ситуация и с парламентским расследованием – оно может быть инициировано, но в том случае, когда медийная активность низкая, когда обратная связь практически не получается, то и смысла в использовании инструмента нет.

Решение данной проблемы заключено в двух совместно направленных действиях. Так, население необходимо убедить в том, что депутаты не только должны, но и могут защищать интересы граждан. При этом до них необходимо доносить сущность проблем, выделять наличие трудностей. Депутатов необходимо с правовой точки зрения принудить к общению с избирателями. Можно рекомендовать:

1. Обязательное создание депутатами страниц в социальных сетях с их ежедневным посещением. Это создаст канал для обмена информации со многими избирателями, особенно молодыми.

2. Проведение обязательной встречи с населением своего участка минимум один раз в месяц. Решение создаст возможность высказать все идеи и предложения тем, кто по какой-либо причине не

имеет доступа к Интернету или социальным сетям.

Введя данные рекомендации, можно сформировать эффективную связь между депутатами и населением, что позволит участить реализацию парламентского контроля и его пользу для граждан.

Однако здесь же существует еще одна взаимосвязанная проблема – отсутствие у населения информации о возможностях депутатов, о том, какой депутат избран от округа, а также в целом недоверие к власти. Для того, чтобы проверить верность данного тезиса, был проведен опрос, который продемонстрировал следующие результаты.

Во-первых, граждане достаточно низко оценивают работу Государственного Собрания. Представим рисунок 1 с результатами опроса по данному пункту.

Низким результат был назван потому, что благоприятной работу органа не считает даже половина из опрошенных. Это ведет

к тому, что 37,3% лиц в целом с малой долей вероятности пожелают контактировать с депутатами. Особый интерес вызывает доля в 20,4%, которая не смогла оценить функционирование Курултая. Причина видится в том, что в целом респонденты не представляют, чем занимается Государственное Собрание, каковы его функции, что оно может, что должно и так далее. Это ведет к тому, что, даже если информационные каналы объективно будут доступны, то одни лица не пожелают ими воспользоваться, а иные не будут иметь информации о том, с каким вопросом можно обратиться к депутату Государственного Собрания.

Продолжая развивать вопрос информированности граждан, респондентам был задан вопросы о том, желают ли они участвовать в выборах депутатов Государственного Собрания, а также знают ли они о том, в каком году они будут проводиться. Представим на рис. 2 и рис. 3 соответствующие итоги опросов.



Рисунок 1. Ответы респондентов на вопрос: «Как Вы оцениваете функционирование Государственного Собрания Республики Башкортостан?»

*Источник: составлено авторами

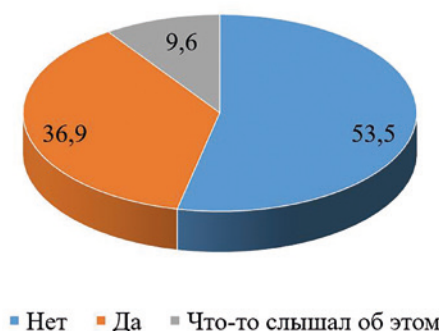


Рисунок 2. Ответы респондентов на вопрос: «Знаете ли Вы, когда будут проводиться выборы депутатов Государственного Собрания Республики Башкортостан?»

*Источник: составлено авторами



Рисунок 3. Ответы респондентов на вопрос: «Будете ли Вы участвовать в выборах депутатов Государственного Собрания Республики Башкортостан?»

*Источник: составлено авторами

Констатируем, что большинство лиц не имеют нужной информации и лишь немного больше трети граждан однозначно и положительно ответили на этот вопрос. Это указывает на малую заинтересованность в работе Государственного Собрания, на высокий уровень недоверия. Все это неблагоприятно отображается на возможности реализации парламентского контроля – спрос на данный инструмент априори будет низким.

Представим следующий рисунок.

Положителен тот факт, что больше половины респондентов на данный момент желает участвовать в таком событии, однако, при этом и почти половина либо не видит в этом смысла, либо затрудняется дать ответ сейчас. Это вновь указывает на то, что значимая доля граждан не представляет, какую выгоду могут предоставить депутаты с помощью парламентского контроля для них [4].

Решение данной проблемы заключается в проведении масштабной информационной кампании среди населения. Крайне значимо напрямую указать на то, что депутаты наделены возможностью проводить парламентский контроль, который способен эффективно защищать права и свободы граждан. Здесь же рекомендуется отметить, что каждый гражданин может напрямую обратиться к своему депутату для получения комментариев, для формирования некоего задания от общественности. При этом лишь обоснованный, обдуманный выбор населения позволит стать депутатами тем лицам, которые действительно являются избранниками народа.

Заключение

Подводя итог, констатируем, что региональный парламентский контроль в Республике Башкортостан не является совершенным, потому его нужно развивать. Было установлено, что требуется расширить полномочия депутатов, иначе итоги парламентского контроля не будут действенными. Рекомендуется регламентировать открытый перечень видов парламентского контроля, что позволит индивидуализировать подход в каждой ситуации. Предлагается увеличить число депутатов, что может положительно повлиять на структуру Государственного Собрания, уменьшив риски для намеренного отказа или, наоборот, применения парламентского контроля в тех целях, которые не являются легитимными. Рекомендуется сформировать обязательства для депутатов в построении обратной связи со своими избирателями. Это позволит создать больше предпосылок для проведения действительно необходимых процедур в рамках парламентского контроля. Предлагается усилить агитацию среди граждан, что позволит увеличить степень доверия к депутатам Государственного Собрания, разовьет уровень информированности населения о том, какими возможностями обладают депутаты, зачем в целом они необходимы гражданам. Реализовав мероприятия на практике, можно улучшить парламентский контроль в Республике Башкортостан.

Список источников:

1. Федеральный закон от 07.05.2013 N 77-ФЗ (ред. от 25.12.2023) «О парламентском контроле» // Консультант Плюс URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_145996/ (дата обращения: 02.07.2025).
2. Закон Республики Башкортостан от 30 декабря 2002 года N 448-з «О Государственном Собрании - Курултае Республики Башкортостан» в редакции от 19.09.2023 // Электронный фонд правовых и нормативно-технических документов URL: <https://docs.cntd.ru/document/935104321?ysclid=mcma53o1j614214724> (дата обращения: 02.07.2025).
3. Закон Республики Башкортостан от 1 ноября 2011 года N 457-з «О контроле Государственного Собрания - Курултая Республики Башкортостан за исполнением законов Республики Башкортостан» (с изменениями на 30 апреля 2025 года) (в ред. Законов Республики Башкортостан от 07.12.2020 N 340-з, от 30.04.2025 N 256-з) // Электронный фонд правовых и нормативно-технических документов URL: <https://docs.cntd.ru/document/935123035?ysclid=mcvbmhb2g728311014> (дата обращения: 02.07.2025).
4. Аналитические обзоры // ВЦИОМ Новости URL: <https://wciom.ru/> (дата обращения: 2.09.2025).
5. Анисимов Я. В., Нормативно-правовая база парламентского контроля: российский опыт // Развитие российского парламентаризма в условиях современности: традиции и вызовы: сборник статей Международной молодежной научно-практической конференции. 2023. С. 65-69.
6. Ведж М. Р., Перспективы развития парламентского контроля за исполнительной властью в регионах России: вызовы и возможности // Современные научные исследования: проблемы, тенденции, перспективы: Сборник научных трудов по материалам XXVI Международной научно-практической конференции. 2024. С. 52-57.
7. Заметина Т. В., Парламентский контроль в субъектах Российской Федерации: проблемы правового регулирования и практики реализации // Известия Саратовского университета. Серия: Экономика. Управление. Право. 2023. Т. 23, № 1. С. 60-71.
8. Зикунова И. В., Региональный парламентаризм в условиях глобальных вызовов и неопределенности: опыт и уроки // Власть и управление на Востоке России. 2024. № 3(108). С. 76-85.
9. Софронова К. А., Исполнительная власть субъекта Российской Федерации в системе региональной публичной власти // Устойчивое развитие и кооперация: содействие внедрению инноваций: Сборник трудов III Международной научно-практической конференции студентов, аспирантов и молодых ученых. 2023. С. 1168-1174.
10. Тлембаева Ж. У., Зарубежный опыт организации парламентского контроля и вопросы совершенствования его правовых механизмов // Научный ежегодник Института философии и права Уральского отделения Российской академии наук. 2016. Том 16. Вып. 4, С. 91-105.

References:

1. Federal Law of 07.05.2013 N 77-FZ (as amended on 25.12.2023) «On Parliamentary Control» // Consultant Plus URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_145996/ (date of access: 02.07.2025).
2. Law of the Republic of Bashkortostan of December 30, 2002 N 448-z «On the State Assembly - Kurultai of the Republic of Bashkortostan» as amended on September 19, 2023 // Electronic fund of legal and regulatory documents URL: <https://docs.cntd.ru/document/935104321?ysclid=mcma53o1j614214724> (date of access: 02.07.2025).
3. Law of the Republic of Bashkortostan of November 1, 2011 N 457-z «On the control of the State Assembly - Kurultai of the Republic of Bashkortostan over the implementation of laws of the Republic of Bashkortostan» (as amended on April 30, 2025) (as amended by the Laws of the Republic of Bashkortostan of December 7, 2020 N 340-z, of April 30, 2025 N 256-z) // Electronic fund of legal and regulatory documents URL: <https://docs.cntd.ru/document/935123035?ysclid=mcvbmhb2g728311014> (date of access: 02.07.2025).
4. Analytical Reviews // VTsIOM News URL: <https://wciom.ru/> (date of access: 02.09.2025).
5. Anisimov Ya. V., Regulatory and legal framework of parliamentary control: Russian experience // Development of Russian parliamentarism in modern conditions: traditions and challenges: collection of articles of the International Youth Scientific and Practical Conference. 2023. P. 65-69.
6. Wedge M. R., Prospects for the development of parliamentary control over executive power in the regions of Russia: challenges and opportunities // Modern scientific research: problems, trends, prospects: Collection of scientific papers based on the materials of the XXVI International Scientific and Practical Conference. 2024. P. 52-57.
7. Zamechina T. V., Parliamentary Control in the Subjects of the Russian Federation: Problems of Legal Regulation and Implementation Practice // Izvestiya of Saratov University. Series: Economics. Management. Law. 2023. Vol. 23, No. 1. P. 60-71.
8. Zikunova I. V., Regional Parliamentarism in the Context of Global Challenges and Uncertainty: Experience and Lessons // Power and Administration in the East of Russia. 2024. No. 3(108). P. 76-85.
9. Sofronova K. A., Executive Power of the Subject of the Russian Federation in the System of Regional Public Power // Sustainable Development and Cooperation: Promoting Innovation: Proceedings of the III International Scientific and Practical Conference of Students, Postgraduate Students, and Young Scientists. 2023. P. 1168-1174.
10. Tlembaeva Zh. U., Foreign Experience in Organizing Parliamentary Control and Improving Its Legal Mechanisms // Scientific Yearbook of the Institute of Philosophy and Law of the Ural Branch of the Russian Academy of Sciences. 2016. Volume 16. Issue 4, P. 91-105.



УДК 339.138

DOI: 10.52176/2304831X_2025_05_151

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

Продвижение гастротуризма в городах Республики Башкортостан

Promotion of gastronomic tourism in the cities of the Republic of Bashkortostan



Вера Ивановна Алешникова

ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», профессор кафедры маркетинга, доктор экономических наук, профессор, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1702-1081>, Web of Science Researcher ID: C-8963-2019, SPIN-код: 5873-5029, AuthorID: 257858

109542, Россия, Москва, Рязанский проспект, 99.

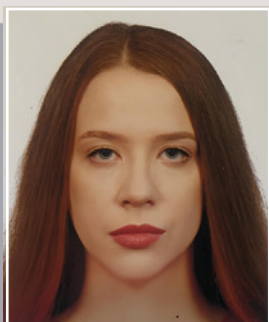
e-mail: vi_alesnikova@guu.ru

Vera I. Aleshnikova

FSBEI HE "State University of Management", Doctor of Economics, Professor, Professor of Marketing Department, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1702-1081>, Web of Science Researcher ID: C-8963-2019, SPIN-код: 5873-5029, AuthorID: 257858

99 Ryazansky Prospekt, Moscow, Russia, 109542

e-mail: vi_alesnikova@guu.ru



Дарья Валерьевна Веремко

ООО "Защита", специалист по маркетингу и рекламе, ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-7374-5217>,

123112, Россия, Москва, Пресненская набережная, 12.

e-mail: vermkodv@gmail.com

Daria V. Veremko

Limited Liability Company "Zashchita", Marketing and Advertising Specialist, ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-7374-5217>,

12 Presnenskaya embankment, Moscow, Russia, 123112

e-mail: vermkodv@gmail.com

Аннотация.

Статья посвящена актуальной проблеме развития гастро-туризма в российских регионах. Цель исследования - проведение анализа потенциала и оценки уровня развития гастрономического туризма в муниципальных образованиях Башкирии. Сделан вывод о том, что гастротуризм остается наименее развитым видом туризма в Республике Башкортостан. Потенциал гастротуризма реализован недостаточно. Авторами предложен пятидневный гастротур «Гастрономические традиции Башкирии». Обоснована результативность использования маркетинговых инструментов интернет-продвижения гастротура: сайт и его SEO-оптимизация; социальные сети с таргетированной рекламой и чат-ботом, email-рассылка, реклама у блогеров, контент-маркетинг, использование сервиса «Яндекс.Директ».

Ключевые слова.

Гастродестинация, гастрономическая карта, гастрономический паспорт территории, гастрономический цифровой путеводитель, гастрономический маршрут, гастрономический фестиваль, региональный гастробренд.

Введение

В постпандемийный период отмечается рост спроса на внутренний туризм, в том числе гастрономический. Практические шаги администраций регионов и городов по развитию туристических дестинаций должны носить системный характер, что позволит получить синергетический эффект по нескольким направлениям: территория, акторы туристического рынка, туристы. Ученые направляют свои усилия на исследование туристских и рекреационных ресурсов как факторов динамичного развития территорий [11; 13], анализ инновационных решений в сфере туризма и гостеприимства [12], оценку влияния гастротуризма на бренд территории [3]. Исследователи пытаются оценить возможности и существующие проблемы, сдерживающие развитие гастротуризма, в том числе в конкретных регионах [5; 6; 8; 14], разрабатываются рекомендации по развитию гастротуризма [16].

Основная часть

Оценка туристического потенциала городов Республики Башкортостан

Эксперты выделяют ряд факторов, имеющих разнонаправленное влияние

Abstract.

The article is devoted to the current problem of gastronomic tourism development in Russian regions. The purpose of the study is to analyze the potential and assess the level of gastronomic tourism development in the municipalities of Bashkiria. It is concluded that gastronomic tourism remains the least developed type of tourism in the Republic of Bashkortostan. The potential of gastrotourism is not fully realized. The authors propose a five-day gastrotour "Gastronomic Traditions of Bashkiria". The effectiveness of using marketing tools for online promotion of a gastronomic tour is substantiated: a website and its SEO optimization; social networks with targeted advertising and a chat bot, email newsletters, advertising with bloggers, content marketing, and the use of the Yandex.Direct service.

Keywords.

Gastrodestination, gastronomic map, gastronomic passport of the territory, gastronomic digital guide, gastronomic route, gastronomic festival, regional gastrobrand.

на развитие туризма в стране и регионах. Положительной динамики туристической отрасли способствуют введение санкций, закрытие границ, рост государственных и частных инвестиций, принятие концепции развития автомобильного туризма в стране до 2035 г. и т.д. Однако рост цен на авиа- и железнодорожные билеты, услуги отельеров и ресторанов, введение нового туристического налога сдерживают туристические потоки и заставляют потребителей искать бюджетные варианты отдыха.

Проанализируем муниципальные практики, влияющие на состояние туризма, в том числе гастрономического, в городах Республики Башкортостан (РБ) с точки зрения наличия:

- региональных мер развития этой сферы туризма и поддержки ключевых игроков рынка;
- информационных сервисов для туристов и гастромаршрутов;
- квалифицированных туроператоров, средств размещения, ресторанов и кафе с локальной и национальной кухни;
- возможностей для подготовки и повышения квалификации кадров;
- официально зарегистрированных гастробрендов;

- связанных с гастрономией сувениров, музеев, достопримечательностей;
- регулярного календаря гастрособытий;
- фермерских хозяйств, продовольственных и фермерских рынков, фудкортов и фудстритов.

В РБ создана нормативно-правовая основа для развития всех видов туризма. В 2022г. в республике принята стратегия развития туризма, в основе которой лежит кластерный подход, использование инструментов кобрендинга. В стратегии, в том числе, отмечается необходимость создания опорной этнодеревни с национальной башкирской кухней, важность разработки гастрономических халяльных туров в рамках сезонных гастрофестивалей и событийного туризма (медовый фестиваль, Бирское яблоко, Молочная страна, Бэлешфест и др.) [1]. В отчете за 2024 г. представлена информация о реализации регионального проекта по развитию туристической инфраструктуры, мероприятий формированию туристских объектов и продвижению туристического бренда РБ [10]. В Башкирии работает веб-сайт с туристическим гидом (туристический путеводитель по Башкортостану Visit Bashkortostan), на котором размещена информация об 11 типах популярных объектов; перечень сертифицированных отелей, баз отдыха и гостевых домов; полезная информация в разделе Терра Башкирия. В мае 2025 г. в РБ создан Республи-

канский совет по развитию внутреннего и въездного туризма.

В ежегодном Национальном туристическом рейтинге субъекты Российской Федерации республика входит в топ-20 по динамике развития внутреннего и въездного туризма, туристической привлекательности, туристическому потенциалу и популярности среди российских и зарубежных туристов, рис.1.

Рейтинг рассчитывается по 12 группам показателей (уровень развития туристической отрасли и гостиничной инфраструктуры, доходность туристической отрасли, развитие санаторно-курортной отрасли, популярность краткосрочного туризма, туристическая уникальность и привлекательность региона, продвижение в информационном пространстве, туристический поток, вклад отрасли в региональный бюджет, траты туристов на проживание).

В 2024 г. прошла презентация гастрономического гида «География на вкус. Башкортостан». В Уфе, Салавате, Белорецке функционируют туристско-информационные центры.

Из 3500 ресторанов и кафе незначительное количество предлагает национальную и локальную кухню. Туристы отмечают, что на маршрутах мало точек с едой, придорожный сервис низкого качества. Анализ показал, что национальная кухня представлена, главным образом, в столице республики Уфе, где функционируют 12 заведений с национальной кух-

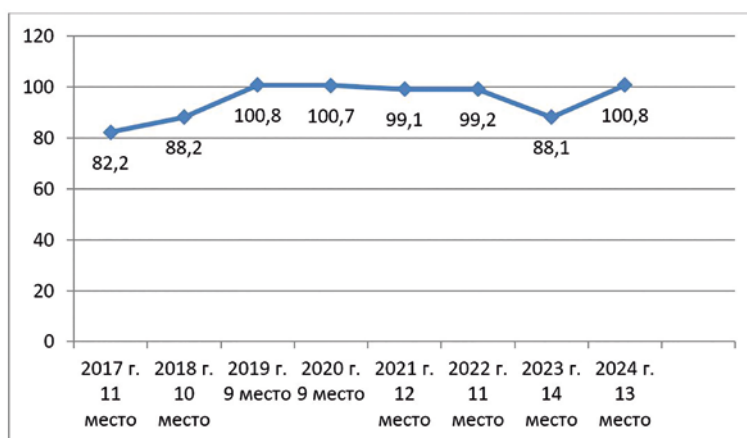


Рисунок 1. Место Республики Башкортостан в Национальном туристическом рейтинге

*Источник: составлено авторами по материалам Национального туристического рейтинга [9]

ней, в том числе 9 ресторанов. На рисунке 2 представлена информация с оценками гостей ресторанов местной кухни в Уфе. В городах республики практически отсутствуют рестораны и кафе, предлагающие традиционную или современную интерпретацию блюд локальной кухни.

В 2024 г. республике зарегистрировано 350 классифицированных мест размещения: 5-4-звездочные отели и гостиницы – 20 (в 2021г. было 15), 3-звездочные – 122 (в 2021г. – 27).

К числу продуктовых визитных карточек Башкирии относятся башкирский мед, кумыс, казы, травяные бальзамы и чай. Однако официально в Роспатенте зарегистрированы гастробренды в качестве наименования места происхождения товара (НМПТ): Башкирский мёд, Бурзянский бортевой мед, минеральная вода "Кургазак", минеральная вода "Ассы", минеральная вода "Юматовская" [4].

На кулинарной карте республики представлены гастрономические особенности муниципалитетов, отражающие специализацию этих территорий и регулярно проводимых на них гастрофестивалей, рис. 3. Например, «гастрономическое лицо» Абзелиловского района – бишбармак и йыуаса (пончики); г. Агидель – рыба; Архангельского района – дары леса; Баймакского района – кумыс; Балтачевского района – напитки и пироги из калины; г. Белебей – сыры; Белорецкого района – дичь (например, пельмени из медведя) и рыба; Бижбулякского района – лимонад; г. Бирск – пельмени; Благоварского района – гусь и утка; Будзякского района – бэлеш; Бурзянского района – мед; Гафурийского района – страусятина; Зилаирского района – грузди; Иглинского района – лук; Ишимбайского района – иван-чай; Мечетлинского района – буза (богатый минералами и витаминами напиток из овса).

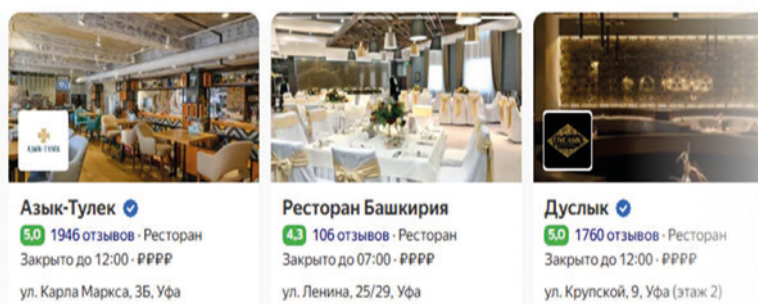


Рисунок 2. Оценки ресторанов местной кухни г. Уфа

*Источник: составлено авторами по материалам Яндекс-карты [15]



Рисунок 3. Пример гастрономической карты Республики Башкортостан [7]

Рассмотрим уровень развития отдельных видов гастротуризма на территории республики.

Самым развитым видом гастротуризма является фестиваль. В календаре событий на 2025г. представлено 44 мероприятия, среди которых есть ориентированные на гастротуристов: республиканский гастрономический фестиваль «ЕСТЬ», гастрофестиваль «Гусь и мед», «День национальной кухни», фестиваль подледной рыбалки (Караидельский район), широкая масленица (в городах и селах республики), кухни народов мира (этнопарк «Терра»), «Каймак байрамы» (посвящен сметане, молоку и другим молочным продуктам. С. Карамалы), фестиваль "Самовар-душа народа" (с. Тастуба), фестиваль «Заповедный мед» (национальный парк «Башкирия»), праздник медовый спас (с. Караидель), татарский праздник урожая «Сюмбеля» (с. Карамалы) [2].

Большие перспективы у фермерского туризма в виде однодневного тура или полноценного отдыха. Туристам предлагают посетить одну из десяти кумысных ферм рядом со столицей, бортовые пасеки (одна рядом с Уфой). В РБ в 2019 г. принята программа развития пчеловодства и поддержки колодно-бортового пчеловодства. В мае 2021 г. анонсировали открытие природного музей меда в деревне Кутушево Мечетлинского района. В настоящее время в республике около 70 колодно-бортовые пасеки.

В меньшей степени в РБ развиты классический гастротуризм (цель – знакомство с национальной и локальной кухней, уличной едой; знакомство с достопримечательностями является второстепенной задачей); рыболовный и охотничий; приключенческий (сочетание гастротуризма с активным отдыхом).

В 2025г. интерес игроков туристического рынка к гастротуризму активизировался. В республике начинают предлагать новые краткосрочные туры, в том числе выходного дня. Например, «Мастерская национальной кухни Бишбармак» (национальная башкирская кухни и этника), «По следам экспедиции Пржевальского» - путешествие верхом на лошадях башкир-

ской породы. Туристов угощают кумысом, блюдами местной кухни, приготовленными по старинным рецептам, предлагают охоту за редким и целебным бортевым медом. В апреле 2025 г. Башкирия для участия в проекте Агентства стратегических инициатив (АСИ) «ПроЕДУ по России» подала заявку и разработала гастрономический паспорт, в котором представлен гастрономический потенциал и возможности. Однако РБ не удалось попасть в число одиннадцати пилотных регионов. В мае этого года прошла презентация халяльных туристических маршрутов как самостоятельного направления в гастротуризме.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что гастрономический потенциал региона все еще используется недостаточно, а гастрономическую нишу гастротуризма свободной. До последнего времени только пять турфирм предлагали семь одно-двухдневных турпродуктов; нет гастрономических экскурсий. Несмотря на значительное количество ресторанов и кафе, они расположены главным образом в столице республики, мало объектов с локальной кухней; отсутствует активная маркетинговая поддержка гастротуризма; не разработаны стандарты отрасли гастротуризма.

Разработка концепции гастрономического тура

Авторы предлагают тур классического гастротуризма в качестве инструмента брендинга и продвижения республики. Цель тура «Гастрономические традиции Башкирии»- знакомство с башкирской национальной гастрономической культурой, локальными продуктами с посещением природных и культурных достопримечательностей республики. Он рассчитан на 5 дней и 4 ночи. Предполагается проживание туристов в столице с ежедневным выездом на гастроэкскурсии. Предлагаемый тур будет в более высокой ценовой категории (приблизительно 50 тысяч рублей) по отношению к семи имеющимся турпродуктам, поскольку он более длительный, включает перемещение по территории республики, проживание в четырех-пятизвездочных отелях с включенным

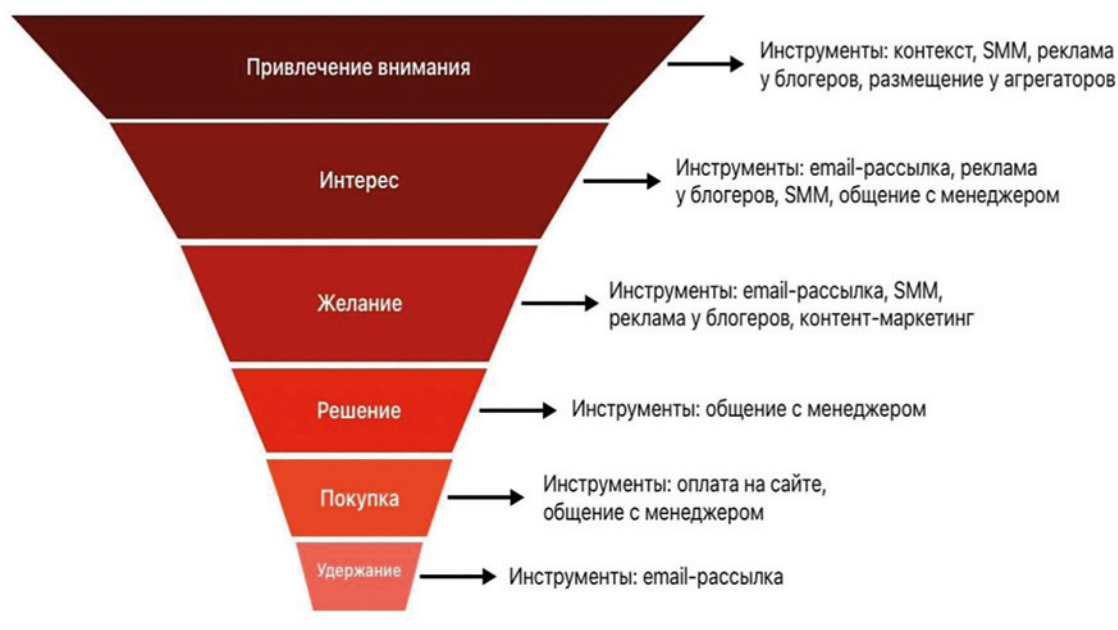


Рисунок 4. Воронка продаж тура «Гастрономические традиции Башкирии»

*Источник: разработано авторами

завтраком, транспортом и трансфером, экскурсионным сопровождением. Формируются группы до 8 человек.

В первый день предлагается посещение одного из ресторанов современной башкирской кухни и экскурсии по городу.

Во второй день туристам будет предложена экскурсия в геопарк с посещением кафе с локальной кухней, а вечером - ужин в Уфе в ресторане восточной кухни.

В третий день после завтрака группа туристов выезжает на одну из колодно-бортовых пасек. По возвращении в столицу приглашается на ужин в ресторане местной кухни.

В четвертый день состоится экскурсия в село к башкирской семье на одну из кумысных ферм, затем в музей С. Т. Аксакова, вечером - ужин в Уфе в ресторане локальной кухни.

Пятый день, день отъезда, полностью посвящен Уфе: посещение крупнейший центрального рынка города, ресторана местной кухни. На рынке широко представлены фермерская продукция, продукция крупных местных производств, уникальные лавки с возможностью дегустации местного сыра, выпечки из тандыра, меда с кочевой пасеки, вяленых и копченых гусей.

Продвижение предлагаемого гастро-тура планируется осуществлять с помощью инструментов интернет-маркетинга, рис. 4.

Информацию о туре предполагается разместить на официальном республиканском туристическом сайте, специально созданном сайте тура, на сайтах-агрегаторах (например, «Большая страна», Tripster, Bashadventure). Для развития сайта гастротура будет использована SEO-оптимизация: подбор ключевых запросов (например, «гастротуры в Башкирию», «гастромаршруты в Башкирии», «гастротуризм в Республике Башкортостан»), оптимизация метатегов. Также эффективным инструментом продвижения гастротура считаем социальные сети. «Вконтакте» целесообразно использовать таргетированную рекламу, в Telegram – чат-бот, с помощью которого туристы получают ответы по туру, смогут осуществить бронирование.

На сайте гастротура будет предложение о подписке на рассылку, содержащую информацию о специальных условиях, уведомления о выходе новых статей на сайте, напоминания о забронированном туре и т.п. Периодичность рассылки – два раза в месяц. Для подписчиков предусмотрены бонусы (скидка на тур, скидка

на второй тур) по промокодам. Подписка поможет поддерживать постоянный контакт с клиентами, сформировать клиентскую базу и лояльную группу.

Целесообразно задействовать возможности сервиса «Яндекс.Директ» по запуску контекстной рекламы по ключевым словам. Эффективность этого инструмента связана с невысоким порогом входа, несложной настройкой, возможностью охвата не только прямых, но и смежных запросов пользователей.

Результативным инструментом Influence-маркетинга считаем покупку рекламы у фудблогеров. На начальном этапе продвижения тура это будут блогеры с небольшим количеством подписчиков. Сотрудничество строится на основе технического задания. Подписчики блогеров смогут получить 5% скидку на тур по промокоду.

Заключение

Проведенное исследование позволяет сделать вывод о наличии крупных шагов и принимаемых мер руководством Республики Башкортостан и муниципалитетов по управлению развитием гастротуризма: принята стратегия развития туризма; созданы туристический сайт, разработаны гастрономическая карта и гастрономический гид; разрабатывается гастрономический паспорт дестинации; регулярно проводятся многочисленные гастрофестивали и мероприятия; регистрируются в Роспатенте гастробренды и др. Однако гастротуризм остается наименее развитым видом туризма на территории республики. Сдерживающими факторами развития гастротуризма являются отсутствие эффективного взаимодействия между его акторами, недостаток в индустрии квалифицированных кадров.

Усилия администраций муниципальных образований Республики Башкортостан должны быть направлены на использование имеющихся возможностей для создания современных средств размещения (глэмпингов, кемпингов), подготовку кадров для сферы туризма, стимулирование игроков рынка гастротуризма с целью разработки новых предложений для внутренних и внешних туристов.

Список источников:

1. Постановление Правительства Республики Башкортостан от 29 июля 2022 года N 429 «Об утверждении Стратегии развития туризма Республики Башкортостан на период до 2035 года» // URL: <https://docs.cntd.ru/document/406193231> (дата обращения: 12.08.2025).
2. Башинформ. Что у нас есть есть! // URL: <https://www.bashinform.ru/longreads/longreads/2024-11-21/cto-u-nas-est-est-sostavlyаем-kulinarnuyu-kartu-bashkirii-4017508> (дата обращения: 12.08.2025).
3. Винокурова М.А., Коноплева Н.А. Гастрономический туризм как значимая культурная форма в брендировании территорий // Культура и искусство. 2024. № 10. С.92-105.
4. Гастрономическая карта России от Роспатента // URL: <https://rospatent.gov.ru/ru/news/11-02-2025-rospatent-sostavil-gastronomicheskuyu-kartu-rossii> (дата обращения: 12.08.2025).
5. Гомилевская Г.А., Ден В.Г. Принципиальная модель формирования и продвижения гастрономического бренда (на примере дальневосточной кухни) // Территория новых возможностей. Вестник Владивостокского государственного университета экономики и сервиса. 2020. Т. 12. № 2. С. 73–87.
6. Киреева Ю.А., Молчанова А.О. Возможности и перспективы развития гастрономического туризма в Республике Башкортостан // Вестник ассоциации вузов туризма и сервиса. 2023. №1. С. 34-45.
7. Кулинарная карта Башкирии. Башинформ.рф. // URL: <https://www.bashinform.ru/> (дата обращения: 12.08.2025).
8. Мамлеева Э.Р., Трофимова Н.В. Современные проблемы развития туристической отрасли в Республике Башкортостан // Ученые записки Крымского Федерального Университета им. Вернадского. Экономика и управление. 2024. №2. С. 52-59.
9. Национальный туристический рейтинг (итоги 2024 года) // URL: <https://russia-rating.ru/info/22990.html> (дата обращения: 12.08.2025).
10. Отчет о ходе реализации государственной программы «Развитие внутреннего и въездного туризма в Республике Башкортостан» за 2024 год // URL: <https://biznestur.bashkortostan.ru/documents/reports/616245/> (дата обращения: 12.08.2025).
11. Туризм: региональные тенденции развития: монография / В. В. Лиханова, М. П. Титова, С. А. Батоева [и др.] ; [общ. ред. В. В. Лихановой]; Забайкальский государственный университет. – Чита: ЗабГУ, 2021. – 272 с.
12. Управление инновациями в сфере туризма и гостеприимства / В. И. Алешникова, В. С. Ивановский, А. Д. Межевов, Н. А. Зайцева // Инновации и инвестиции. 2023. № 11. С. 14-16.
13. Устойчивое развитие региона на основе использования рекреационных ресурсов: Коллективная монография / А. Д. Чудновский, М. А. Жукова, А. В. Кормишова [и др.]; Под редакцией А.Д. Чудновского. – Москва: Общество с ограниченной ответственностью "Русайнс", 2020. – 488 с.
14. Яковлева Е.А., Исмагилова А.Ф. Уфа как текст: образ национального города на примере ресторанного дискурса башкирской кухни // Российский гуманитарный журнал. 2020. №5. С. 334-341.
15. Яндекс карты // URL: <https://yandex.ru/maps/geo/ufa/53105309/where-to-eat/?ll=56.037968%2C54.731079&tab=where-to-eat&z=9.81> (дата обращения: 12.08.2025).
16. Guidelines for the development of gastronomy Tourism. Madrid: UNWTO, 2019. 44 p.

References:

1. Decree of the Government of the Republic of Bashkortostan dated July 29, 2022 N 429 "On approval of the Strategy for the development of tourism in the Republic of Bashkortostan for the period up to 2035" // URL: <https://docs.cntd.ru/document/406193231> (date of access: 12.08.2025).
2. Bashinform. What we have is! // URL: <https://www.bashinform.ru/longreads/longreads/2024-11-21/cto-u-nas-est-est-sostavlyаем-kulinarnuyu-kartu-bashkirii-4017508> (date of access: 12.08.2025).
3. Vinokurova M.A., Konopleva N.A. Gastronomic tourism as a significant cultural form in territory branding // Culture and Art. 2024. No. 10. Pp. 92-105.
4. Gastronomic map of Russia from Rospatent // URL: <https://rospatent.gov.ru/ru/news/11-02-2025-rospatent-sostavil-gastronomicheskuyu-kartu-rossii> (date of access: 12.08.2025).
5. Gomilevskaya G.A., Den V.G. Principal model of formation and promotion of a gastronomic brand (on the example of far Eastern cuisine) // The Territory of New Opportunities. The Herald of Vladivostok State University of Economics and Service. 2020. Vol. 12. No. 2. Pp. 73–87.
6. Kireeva Yu.A., Molchanova A.O. Possibilities and prospects for the development of gastronomic tourism in the Republic of Bashkortostan // Bulletin of the Association of Universities of Tourism and Service. 2023. No. 1. Pp. 34-45.
7. Culinary map of Bashkiria. Bashinform.rf. // URL: <https://www.bashinform.ru/> (date of access: 12.08.2025).
8. Mamleeva E.R., Trofimova N.V. Modern problems of development of the tourism industry in the Republic of Bashkortostan // Scientific notes of the Crimean Federal University named after Vernadsky. Economics and management. 2024. No. 2. Pp. 52-59.
9. National Tourism Rating (2024 results) // URL: <https://russia-rating.ru/info/22990.html> (date of access: 12.08.2025).
10. Report on the progress of the implementation of the state program "Development of domestic and inbound tourism in the Republic of Bashkortostan" for 2024 // URL: <https://biznestur.bashkortostan.ru/documents/reports/616245/> (date of access: 12.08.2025).
11. Tourism: regional development trends: monograph / V. V. Likhonova, M. P. Titova, S. A. Batoeva [et al.]; [general editor V. V. Likhonova]; Transbaik State University. Chita: ZabSU, 2021. – 272 p.
12. Innovation management in tourism and hospitality / V. I. Aleshnikova, V. S. Ivanovsky, A. D. Mezhevov, N. A. Zaitseva // Innovations and investments. 2023. No. 11. Pp. 14-16.
13. Sustainable development of the region based on the use of recreational resources: Collective monograph / A. D. Chudnovsky, M. A. Zhukova, A. V. Kormishova [et al.]; Edited by A. D. Chudnovsky. - Moscow: Limited Liability Company "Rusains", 2020. – 488 p.
14. Yakovleva E.A., Ismagilova A.F. Ufa as a text: the image of a national city on the example of the restaurant discourse of Bashkir cuisine // Russian Humanitarian Journal. 2020. No. 5. Pp. 334-341.
15. Yandex maps // URL: <https://yandex.ru/maps/geo/ufa/53105309/where-to-eat/?ll=56.037968%2C54.731079&tab=where-to-eat&z=9.81> (date of access: 12.08.2025).
16. Guidelines for the development of gastronomy Tourism. Madrid: UNWTO, 2019. 44 p.



УДК 334.758.6

DOI: 10.52176/2304831X_2025_05_159

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

Развитие цифровых бизнес-экосистем: перспективы и риски

Development of digital business ecosystems: perspectives and risks



Людмила Александровна Михайлова

МГУ им. М. В. Ломоносова, доцент кафедры экономики инноваций, Финансовый Университет при Правительстве РФ, доцент кафедры общего и проектного менеджмента кандидат экономических наук, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9154-8244>, SPIN-код: 1949-1670.

119991, Россия, г. Москва, Ленинские горы, дом 1, строение 46

125167, Россия, Москва, пр-кт Ленинградский, д. 49/2

e-mail: write333@yandex.ru

Liudmila A. Mikhailova

Lomonosov Moscow State University, Associate Professor of the Department of Innovations, Financial University under the government of the Russian Federation, Associate Professor of the Department of General and Project Management

Candidate of Economic Sciences,

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9154-8244>, SPIN code: 1949-1670.

1/46 Leninskie gory, Moscow, Russia, 119991

49/2 Leningradskii Avenue, Russia, 125167

e-mail: write333@yandex.ru



Екатерина Романовна Чудотворова

МГУ им. М. В. Ломоносова, студент

119991, Россия, г. Москва, Ленинские горы, дом 1, строение 46

e-mail: kate.chudotvorova@gmail.com

Ekaterina R. Chudotvorova

Lomonosov Moscow State University, student.

1/46 Leninskie gory, Moscow, Russia, 119991

e-mail: kate.chudotvorova@gmail.com

Аннотация.

В данной статье представлены основные подходы к определению понятия «бизнес-экосистема» и описаны особенности развития цифровых бизнес-экосистем. Проведен анализ цифровой бизнес-экосистемы в России на примере компании Яндекс с выделением её ключевых структурных элементов. Выявлены основные риски, связанные с развитием и функционированием цифровых бизнес-экосистем. Статья вносит вклад в развитие научно-прикладного понимания цифровых бизнес-экосистем. Материалы могут быть использованы как основа для принятия управленческих решений в компаниях, развивающих цифровые платформы. В частности, изложенные идеи могут быть применимы при разработке стратегий диверсификации, модели клиентского пути, продуктового наполнения подписки и оценки экосистемного эффекта.

Ключевые слова.

Цифровые экосистемы бизнеса, инновации, подписки, диверсификация.

Abstract.

The article presents major attitudes towards the definition of “ecosystem” and describes its development. The analysis of the digital business ecosystems in Russia on the basis of Yandex company defining its key elements was conducted. The main risks connected with the development and functioning of digital business ecosystems were highlighted.

The article contributes to the scientific and practical understanding of digital business ecosystems. The materials can be used as a basis for managerial decisions in the companies developing digital platforms. For example, the presented ideas can be used in development of the diversification strategy, client way model, product subscription fulfillment and measuring ecosystem effect.

Keywords.

Digital business eco-systems, innovations, subscriptions, diversification.

Введение

Цифровые экосистемы представляют собой наиболее наглядное и аналитически удобное воплощение концепции бизнес-экосистем, поскольку они в полной мере реализуют её ключевые принципы в условиях высокотехнологичной среды [1].

В январе 2024 года аналитическая компания Spektr опубликовала результаты комплексного исследования, посвящённого текущему состоянию и структуре российского рынка цифровых экосистем. Согласно полученным данным, наибольшую пользовательскую базу демонстрирует экосистема «Яндекса», что свидетельствует о её высоком уровне интеграции цифровых сервисов и широком охвате аудитории. На последующих позициях располагаются экосистемные проекты компаний VK и МТС, чьи платформенные решения также демонстрируют устойчивую динамику развития в условиях цифровизации экономики [6].

В период 2022–2023 гг. крупнейшие российские цифровые экосистемы — «Сбер», «Яндекс», VK, МТС и «Тинькофф» — продемонстрировали одновременно процессы реструктуризации и активного расширения своих сервисных портфелей. В частности, за указанный период было

закрыто 37% экосистемных сервисов, что составляет 15% от их совокупного числа, и одновременно запущено 67 новых решений. Наибольшее количество закрытий зафиксировано в экосистеме VK — 15 сервисов, однако данная платформа также стала лидером по числу новых запусков, реализовав 20 сервисных инициатив [14]. В относительном выражении максимальные темпы прироста ассортимента зафиксированы у компании МТС: по итогам 2023 года показатель увеличился на 43% по сравнению с началом 2022 года. Единственным участником, продемонстрировавшим сокращение общего числа сервисов, стал «Сбер», уменьшивший их количество на 2%, что может свидетельствовать о переходе к этапу оптимизации экосистемной архитектуры [8].

Приведённые данные свидетельствуют о высоком уровне динамики и адаптивности российского рынка цифровых экосистем, находящегося в стадии активной трансформации. Одновременное закрытие устаревших или неэффективных сервисов и запуск новых решений указывает на поиск наиболее устойчивых и востребованных моделей цифрового взаимодействия с пользователями. В совокупности эти процессы демонстрируют, что цифровые

экосистемы в России вступают в фазу качественного роста, где на первый план выходит адаптивность, технологическая зрелость и гибкость архитектуры, а не просто расширение сервисного портфеля.

Актуальность данной темы обусловлена несколькими причинами.

Во-первых, компании всё чаще развиваются не изолированно, а в рамках коэволюции с другими участниками, совместно формируя инновационные решения и разделяя риски. Экосистемный подход позволяет изучать эти взаимозависимости как динамичную, самонастраивающуюся систему, а не как набор автономных экономических единиц [11].

Во-вторых, с распространением цифровых технологий (ИИ, облачные платформы, Big Data, IoT) формируются новые рынки и формы кооперации, которые невозможно описать в рамках традиционной отраслевой логики. Исследование экосистем позволяет объяснить и систематизировать эти процессы, включая формирование цифровых платформ, мультисервисных подписок и сервисной интеграции.

В-третьих, компании, развивающие экосистемы, такие как Сбер, Яндекс, Apple или Amazon, задают новые стандарты потребительского опыта, формируя гибридные форматы платформенного потребления.

Современное понимание бизнес-экосистемы уходит корнями в экологическую науку, где экосистема рассматривается как целостная система, включающая взаимосвязанные живые организмы и их физическую среду. Этот подход был заложен Эрнстом Геккелем в 1866 году, когда он ввел термин «экология» для обозначения науки о взаимодействиях живых существ с окружающей средой.

Изначально термин «экология» был введен Э. Геккелем в 1866 году для обозначения науки о взаимодействии организмов и их среды. Позднее, в 1935 году, А. Тэнсли предложил термин «экосистема» для описания комплексных взаимосвязей биотических и абиотических компонентов. Ю. Одум в 1953 году расширил это представление, акцентируя внимание на продуктивности экосистем [2].

Эти экологические идеи легли в основу бизнес-экосистем, в которых компании и другие участники взаимодействуют между собой и с «внешней средой» (рынком, инфраструктурой, технологиями), формируя устойчивые, самоорганизующиеся структуры. Как и в природе, важными характеристиками таких систем становятся взаимозависимость, адаптивность, поток ресурсов и способность к эволюции.

Концепция бизнес-экосистемы была теоретически оформлена Джеймсом Ф. Муром в 1993 году, когда он предложил применить принципы экосистемной организации к экономике. Джеймс Ф. Мур описал бизнес-экосистему как сеть взаимозависимых организаций и участников, совместно формирующих систему коэволюционного развития [7].

Ключевая идея модели Мура заключается в сочетании конкуренции и сотрудничества внутри экосистемы, где компании, взаимодействуя, создают совместные ценности и удовлетворяют потребности клиентов. Центральное место в структуре занимает «ядерная» организация — технологическая платформа или бренд, вокруг которого выстраивается взаимодействие всех участников.

Модель включает три базовых элемента:

1. Центральный элемент (ядерная организация или платформа). В центре экосистемы располагается ключевой участник, вокруг которого формируется вся система — как правило, это крупная компания, технологическая платформа или бренд, выполняющий функцию интегратора. Ядерная организация задаёт стратегическое направление развития, формирует стандарты взаимодействия, обеспечивает доступ к базовой цифровой инфраструктуре (API, интерфейсы, инструменты разработки), а также управляет основными потоками данных и ресурсов.

2. Экономические агенты (внутренние и внешние участники). Это широкий круг участников, включающий как непосредственных членов экосистемы (партнёров, поставщиков, сервисных провайдеров, стартапов и разработчиков), так и внешние стороны, оказывающие опосредованное влияние на её функционирование (потре-

бители, регулирующие органы, финансовые и исследовательские институты). Эти агенты вносят вклад в создание ценности, распределение ролей и инновационное развитие, при этом степень их вовлеченности и влияния может существенно варьироваться. Каждый участник действует автономно, но при этом ориентирован на общую цель — устойчивое функционирование и развитие экосистемы.

3. Сетевая архитектура взаимодействия. Эта составляющая отражает характер и структуру связей между участниками экосистемы. Она включает:

- вертикальные связи, связывающие ядерную организацию с периферийными

агентами через платформенные решения, логистику, цифровые сервисы и каналы распространения;

- горизонтальные связи, возникающие между экономическими агентами на периферии, в рамках которых возможны как транзакционные (коммерческие), так и кооперационные (инновационные, исследовательские) формы взаимодействия [11].

Архитектура сетевого взаимодействия определяет степень гибкости и адаптивности экосистемы, а также её способность к масштабированию, самоорганизации и устойчивости в условиях внешней турбулентности.

Таблица 1

Подходы к определению бизнес-экосистем [2;7;10]

Авторы	Определение
Даниэль Айзенберг [17]	Интерпретирует предпринимательскую экосистему как сложную, эволюционирующую систему, формирующуюся на основе саморегулирующегося взаимодействия множества взаимозависимых участников. Их координированная деятельность направлена на создание благоприятной среды для развития предпринимательской активности в конкретных территориальных или отраслевых условиях. Особое внимание в его подходе уделяется не только идентификации ключевых структурных компонентов экосистемы, но и анализу функциональных взаимосвязей между ними, а также институциональных факторов, способствующих или, напротив, препятствующих формированию устойчивых механизмов экономического роста и инновационного воспроизводства
Дэвид Тис [18]	Предлагает фирмоцентричный взгляд на бизнес-экосистему, понимая её как расширенное экономическое пространство, включающее широкий круг взаимодействующих субъектов — от поставщиков и клиентов до регулирующих и научных институтов. В центре его концепции — идея динамических способностей. Она заключается в способности организации адаптироваться к изменениям, переосмысливать стратегии, интегрировать инновации и трансформировать внутренние процессы. Именно эти способности, по мнению Тиса, обеспечивают устойчивое конкурентное преимущество в условиях цифровой трансформации.
Вульф и Бутель [19]	Рассматривают цифровую бизнес-экосистему как иерархически организованную сетевую систему, включающую группы организаций с разными моделями взаимодействия. Связи между участниками могут носить как формализованный характер (договоры, соглашения), так и основываться на неформальных механизмах — доверии, социальных нормах, институциональной памяти. Особый акцент делается на многослойности и контекстной обусловленности взаимодействий, что подчёркивает сложность и гибкость сетевой природы экосистем.

Авторы	Определение
Г.Б. Клейнер [3]	Рассматривает социально-экономическую экосистему как локализованную, устойчивую организационно-функциональную систему, способную к самовоспроизводству на основе внутреннего обмена ресурсами, продуктами и информацией. В его модели экосистема выступает не как внешнее дополнение к рынку, а как промежуточный уровень экономической организации — автономный системный контур, располагающийся между индивидуальным предприятием и абстрактным рыночным пространством.
Янсита и Левай-ен [16]	Трактуют бизнес-экосистему как расширенную организационную среду, в которой компания выходит за рамки традиционных границ и взаимодействует с разнообразными участниками — от поставщиков и производителей комплементарных продуктов до конечных пользователей и институциональных посредников. Особое внимание уделяется размыванию границ фирмы в условиях цифровой экономики: организация может одновременно участвовать в нескольких экосистемах, исполняя множественные и меняющиеся роли — от потребителя до интегратора цифровых решений.

Многообразие теоретических подходов к определению бизнес-экосистем свидетельствует о высокой степени концептуального разнообразия и междисциплинарного характера данного феномена. В современной научной литературе бизнес-экосистема трактуется не как статичная организационная форма, а как динамически развивающаяся система взаимодействий, выходящих за пределы традиционных корпоративных границ и охватывающих широкий спектр субъектов — от коммерческих структур до институциональных и инфраструктурных элементов.

Несмотря на различия, все подходы объединяет несколько общих характеристик: взаимозависимость участников, сетевой характер взаимодействия, возможность совместного развития, адаптивность и способность к самоорганизации, уход от жёстких организационных границ.

Таким образом, бизнес-экосистема в научной перспективе рассматривается как сложная, гибкая и многоуровневая структура, основанная на тесной взаимосвязанности участников, их совместной эволюции и постоянном сетевом обмене ресурсами, знаниями и компетенциями.

Пример успешной цифровой экосистемы на российском рынке

Компания Яндекс представляет собой один из наиболее ярких и успешных при-

меров реализации цифровой бизнес-экосистемы в российской практике по ряду объективных причин, отражающих как его стратегическую модель, так и организационно-технологические особенности развития [9].

Прежде всего, в центре экосистемы «Яндекса» располагается технологически развитое платформенное ядро, включающее такие системообразующие элементы, как единый идентификатор пользователя, подписка «Яндекс Плюс» и интеллектуальный голосовой ассистент «Алиса». С позиции теории бизнес-экосистем это ядро выполняет критически важную интеграционную функцию, обеспечивая консолидацию сервисов, унификацию пользовательского опыта и централизованное управление потоками информации, транзакций и ценности.

Кроме того, архитектура экосистемы характеризуется выраженной многоотраслевой диверсификацией. Компания «Яндекс» охватывает ключевые сферы повседневной деятельности — от транспорта и электронной коммерции до образования, здравоохранения, недвижимости и досуга.

Как следует из рисунка 1, в течение трёх лет наблюдается последовательный и устойчивый рост выручки. В 2023 году прирост составил 277,1 млрд рублей или +53,2% по отношению к предыдущему пе-

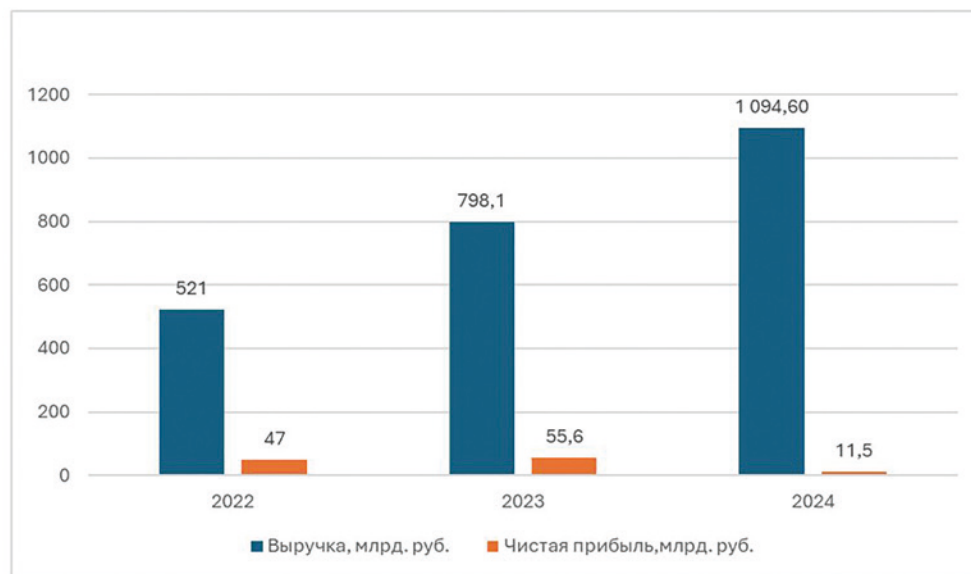


Рисунок 1. Динамика выручки и чистой прибыли группы Яндекса за 2022–2024 гг., млрд. рублей

*Источник: составлено авторами на основе годовых отчетов компании Яндекс [15]

риоду. В 2024 году выручка продолжила рост и увеличилась на 296,5 млрд рублей по сравнению с 2023 годом, что эквивалентно +37,2%. Такая позитивная динамика может свидетельствовать о масштабировании бизнес-деятельности, расширении коммерческой деятельности, роста рыночной доли и масштабирования экосистемных сервисов. Однако показатели чистой прибыли демонстрируют менее устойчивую траекторию. В 2022 году прибыль составила 47 млрд рублей, в 2023 году она увеличилась до 55,6 млрд рублей, что соответствует росту на 8,6 млрд рублей или +18,3%. В то же время в 2024 году зафиксировано резкое снижение прибыли до 11,5 млрд рублей, что означает падение на 44,1 млрд рублей или –79,3% по сравнению с предыдущим годом. С научной точки зрения столь значительное расхождение между динамикой выручки и прибыли может свидетельствовать о росте операционных и инвестиционных издержек, а также возможном усилении внешнеэкономических и регуляторных нагрузок.

Потенциал развития цифровых экосистем

Развитие экосистемы в направлении горизонтальной диверсификации представляет собой одно из наиболее перспек-

тивных стратегических направлений [9]. Расширение спектра услуг за счёт выхода в новые отрасли даст компаниям возможность привлечения новых категорий пользователей, ранее не охваченных базовой продуктовой линейкой, а также создания дополнительных точек входа в экосистему. Это способствует формированию более устойчивой пользовательской базы, снижает зависимость от одного сегмента рынка и увеличивает совокупную долю присутствия компании в цифровом потреблении. Основная цель — удовлетворение максимально широкого круга потребностей пользователя внутри одной платформы, тем самым повышая его вовлечённость, частотность взаимодействий и длительность жизненного цикла.

Важно отметить, что экосистемная модель, основанная на множестве взаимосвязанных точек контакта с пользователем, создаёт предпосылки для органичного освоения смежных и новых рыночных ниш. Например, в рамках платформы Яндекс могут быть интегрированы нестандартные жизненные сценарии пользователя: от сельского хозяйства до индивидуальных цифровых помощников в сфере ментального здоровья.

Развитие цифровой бизнес-экосистемы через углубление персонализации

на базе искусственного интеллекта (ИИ) представляет собой ключевое направление технологической и стратегической эволюции платформенных решений [12]. Повышение точности рекомендаций, индивидуализация интерфейсов и предиктивная аналитика поведения пользователя на базе машинного обучения поможет экосистеме в развитии и привлечении новых пользователей.

Риски развития цифровой экосистемы

Развитие цифровых экосистем сопровождается высоким уровнем неопределённости и сопряжено с целым рядом рисков, способных существенно повлиять на их устойчивость и эффективность. Выделенные в таблице 2 категории рисков отражают многоаспектность вызовов, с которыми сталкиваются участники цифровых платформ.

Эффективное выявление и минимизация этих рисков является неотъемлемым условием для устойчивого роста и масштабирования цифровых экосистем в современном экономическом пространстве.

Таким образом, эффективное развитие цифровых бизнес-экосистем требует интеграции стратегий риск-менеджмента в архитектуру платформенного управления, что предполагает не только техническую защиту, но и этическое сопровождение, правовую проработку, социальную ответственность и институциональное взаимодействие. Это позволяет говорить о необходимости системного, междисциплинарного подхода к управлению рисками, направленного на обеспечение устойчивости, прозрачности и доверия в условиях цифровой экономики.

Таблица 2

Риски развития цифровой бизнес-экосистемы [4;13]

Категория риска	Описание	Потенциальные последствия	Подходы к снижению риска
Технологические риски	Сбои в IT-инфраструктуре, уязвимости, зависимость от платформенных решений	Потеря данных, сбои в сервисах, снижение доверия пользователей	Кибербезопасность, резервные системы, контроль качества ПО
Правовые и регуляторные риски	Изменения законодательства, антимонопольные меры, ограничение обработки данных	Нарушение соответствия, штрафы, блокировка отдельных функций	Юридическая экспертиза, гибкость моделей
Репутационные риски	Утечки данных, негатив в медиа, провалы в пользовательском опыте	Отток пользователей, снижение стоимости бренда	Прозрачная коммуникация, защита данных, управление брендом
Партнёрские риски	Завышенные ожидания от партнёров, несогласованные цели	Разрыв кооперации, потеря синергии	Управление экосистемными отношениями, контрактная стабильность
Конкурентные риски	Выход новых игроков, агрессивные стратегии конкурентов	Снижение доли рынка, потеря уникальности	Инновации, укрепление ценностного предложения, быстрая адаптация

Заключение

В условиях стремительной цифровой трансформации экономики концепт бизнес-экосистем приобретает всё большую актуальность как в академическом, так и в практическом дискурсе. Проведённое исследование позволило выявить, что бизнес-экосистема представляет собой сложную, динамически развивающуюся форму организации.

На примере компании «Яндекс» продемонстрирована эффективность платформенной бизнес-модели. Установлено, что Яндекс реализует стратегию горизонтальной диверсификации, охватывая множество направлений: транспорт, мультимедиа, здоровье и т. д. Подписка «Яндекс Плюс» служит ядром пользовательской связанности и механизмом монетизации кросс-сервисных взаимодействий.

Анализ рисков, сопровождающих развитие цифровых бизнес-экосистем, демонстрирует, что данные организационные структуры, несмотря на свою гибкость и инновационную природу, подвержены широкому спектру уязвимостей, связанных как с внутренними, так и с внешними факторами.

Список источников:

1. Иванов А. Л., Шустова И.С. Исследование цифровых экосистем как фундаментального элемента цифровой экономики // Креативная экономика. 2020. Т. 14. № 5. С. 655-670.
2. Каленов О. Е. Цифровые экосистемы организаций // Вестник Российского экономического университета им. Г. В. Плеханова. 2022. №1. С. 139–147.
3. Клейнер Г.Б., Рыбачук М.А., Карпинская В.А. Развитие экосистем в финансовом секторе России // Управленец. 2020. № 4. С. 2–15.
4. Кобылко А. А. Перспективы развития бизнес-экосистем: конкуренция, сотрудничество, специализация // Российский журнал экономических и правовых исследований. 2022. Т. 16. № 4. С. 728–744.
5. Ковез Е. Е., Акиндинова В.В. Современное развитие бизнес-экосистем компаний // Общество и экономика знаний, управление капиталами: цифровая экономика знаний : Материалы XII Международная научно-практическая конференция, Краснодар, 27–28 мая 2022 года. // Краснодар: Кубанский государственный университет. 2022. С. 390-394.
6. Крупнейшие российские цифровые экосистемы открыли 67 сервисов за два года // URL: <https://adindex.ru/news/tendencies/2024/01/15/319783.phtml> (дата обращения: 16.04.2025).
7. Кулапов М. Н., Переверзева Е.И., Кириллова О.Ю. Бизнес-экосистемы: определения, типологии, практики развития // Вопросы инновационной экономики. 2022. Т. 12. № 3. С. 1597-1612.
8. Литвиненко Ю. В цифровых экосистемах началась эволюция: операторы увеличивают количество сервисов // Коммерсантъ // URL: <https://www.kommersant.ru/doc/6452487> (дата обращения: 16.04.2025)
9. Муратова М.А., Сайтов Р.Е. Цифровые экосистемы как новая модель развития крупнейших компаний // URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovye-ekosistemy-kak-novaya-model-razvitiya-krupneyshih-kompaniy> (дата обращения: 13.04.2025).
10. Раменская Л.А. Применение концепции экосистем в экономико-управленческих исследованиях. // Управленец. Т. 11. № 4. 2020. С. 16–28.
11. Романюк Е. В., Байракова И.В., Трусевич Е.В. Цифровые экосистемы на современном этапе развития // Проблемы социально-экономического развития Сибири. 2021. № 4(46). С. 60-64.
12. Федулова Е.А., Стародубцева А.К., Вервейн Д.Р. Стратегические вопросы цифрового развития экосистемы

финансовой организации // Стратегирование: теория и практика. 2023. №1.

13. Хомутова Е. В., Щукина Н. Ф. Риски развития цифровой экономики в России // Экономика и предпринимательство. 2021. № 12 (129). С. 45–49.
14. Цифровые экосистемы увеличили количество сервисов по итогам 2023 года // TelecomDaily URL: <https://telecom-daily.ru/news/2024/01/15/cifrovye-ekosistemy-uvelichili-kolichestvo-servisov-po-itogam-2023-goda> (дата обращения: 16.04.2025).
15. Яндекс. Финансовые отчёты за 2024 год // URL: <https://ir.yandex.ru/financial-releases?year=2024> (дата обращения: 15.04.2025)
16. Iansiti M., Levien R. Strategy as Ecology // Harvard Business Review. 2004. Vol. 82. №3. — P. 68–78.
17. Isenberg D. What an Entrepreneurship Ecosystem Actually Is // Harvard Business Review. 2014. Vol. 5. P. 1–7.
18. Teece D. J. Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of Sustainable Enterprise Performance // Strategic Management Journal. 2007. Vol. 28. №13. P. 1319–1350.
19. Wulf A., Butel L. Knowledge Sharing and Collaborative Relationships in Business Ecosystems and Networks: A Definition and a Demarcation // Industrial Management & Data Systems. 2017. Vol. 117. №7. P. 1408–1431.

References:

1. Ivanov A.L., Shustova I.S. Research of digital ecosystems as a fundamental element of digital economy // Creative economics. 2020. Vol. 14. № 5. P. 655-670.
2. Kalenov O.E. Organizational digital ecosystems // Plekhanov Bulletin. 2022. №1. Vol. 139–147.
3. Kleiner G.B., Rybachuk M.A., Karpinskaya V.A. Ecosystem development in Russian financial sector // Manager. 2020. № 4. P. 2–15.
4. Kobylko A. A. Perspectives of business ecosystems development: competition, cooperation, specialization // Russian journal of economic and legal researches. 2022. Vol. 16. № 4. P. 728–744.
5. Kovez E.E., Akindinova V.V. Modern development of companies' ecosystems // Society and knowledge economics, capital management: Materials of XII International scientific-practical conference, Krasnodar, 27–28 May 2022 / / Krasnodar: Kuban State university. 2022. P. 390-394.
6. Largest Russian digital ecosystems opened 67 services in 2 years // URL: <https://adindex.ru/news/tendencies/2024/01/15/319783.phtml> (date of assess: 16.04.2025).
7. Kulapov M.N., Pereverzeva E.I., Kirillova O.Yu. Business ecosystems: definitions, typology, development praxis // Innovative economy issues. 2022. Vol. 12. № 3. P. 1597-1612.

8. Litvinenko Yu. V. Evolution in digital ecosystems started: operators increase the number of services // Kommersant URL: <https://www.kommersant.ru/doc/6452487> (date of assess: 16.04.2025)
9. Muratova M.A., Saitov R.E. Digital ecosystems as a new model of development of the largest companies // URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovye-ekosistemy-kak-novaya-model-razvitiya-krupneyshih-kompaniy> (date of assess: 13.04.2025).
10. Ramenskaya L.A. Application of ecosystem concept in economic and managerial research // Manager. T. 11. № 4. 2020. P. 16–28.
11. Romanyuk E.V., Bairakova I.V., Trusevich E.V. Digital ecosystems on the modern development level // Problems of social and economic development of Siberia. 2021. № 4(46). P. 60–64.
12. Fedulova E.A., Starodubceva A.K., Vervein D.R. Strategic questions of digital ecosystem development of financial organization // Strategizing: theory and praxis. 2023. №1.
13. Homutova E.V., Tschukina N.F. Risks of digital economy development in Russia // Economics and Entrepreneurship. 2021. № 12 (129). P. 45–49.
14. Digital ecosystems increased the number of services in 2023 // TelecomDaily URL: <https://telecomdaily.ru/news/2024/01/15/cifrovye-ekosistemy-uvelichili-kolichestvo-servisov-po-itogam-2023-goda> (date of assess: 16.04.2025).
15. Yandex. Financial report for 2024 // URL: <https://ir.yandex.ru/financial-releases?year=2024> (date of assess: 15.04.2025)
16. Iansiti M., Levien R. Strategy as Ecology // Harvard Business Review. 2004. Vol. 82. №3. – P. 68–78.
17. Isenberg D. What an Entrepreneurship Ecosystem Actually Is // Harvard Business Review. 2014. Vol. 5. P. 1–7.
18. Teece D. J. Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of Sustainable Enterprise Performance // Strategic Management Journal. 2007. Vol. 28. №13. P. 1319–1350.
19. Wulf A., Butel L. Knowledge Sharing and Collaborative Relationships in Business Ecosystems and Networks: A Definition and a Demarcation // Industrial Management & Data Systems. 2017. Vol. 117. №7. P. 1408–1431.



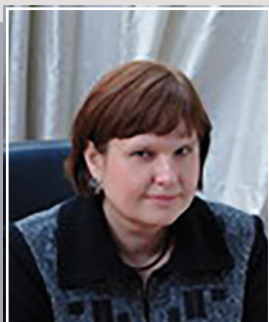
УДК 336.774-028.63

DOI: 10.52176/2304831X_2025_05_169

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

Кредитный скоринг на основе цифрового следа: современные подходы и перспективы применения

Credit scoring based on digital footprint: modern approaches and application prospects

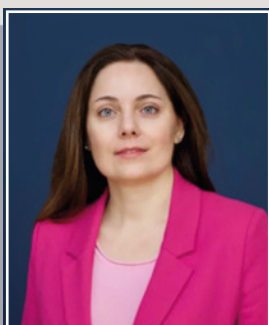


Елена Борисовна Крылова

АНО ВО «Московский гуманитарный университет»,
заведующий кафедрой экономических и финансовых
дисциплин, доктор экономических наук, профессор, SPIN-код:
6325-9617, AuthorID: 881400.
111395, Россия Москва, Юности улица, дом 5, корпус 2
e-mail: EKrylova@mosgu.ru

Elena B. Krylova

ANO VO "Moscow University for the Humanities," Head of the
Department of Economics and Finance, Doctor of Economics,
Professor, SPIN code: 6325-9617, Author ID: 881400.
111395, Russia, Moscow, Yunosti Street, Building 5, Building 2
email: EKrylova@mosgu.ru

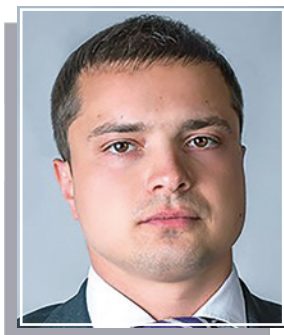


Светлана Валентиновна Пивнева

ФГБОУ ВО «Российский государственный социальный
университет», кандидат педагогических наук, доцент, SPIN-
код: 1302-5825; AuthorID: 181273.
129226, Россия, г. Москва, ул. Вильгельма Пика, дом 4, стр. 1
e-mail: tilt-svetlana@yandex.ru

Svetlana V. Pivneva

Russian State Social University, PhD in Pedagogical Sciences,
Associate Professor, SPIN code: 1302-5825; AuthorID: 181273.
129226, Russia, Moscow, Wilhelm Pieck St., Building 4, Bldg. 1
e-mail: tilt-svetlana@yandex.ru



Геннадий Владимирович Хорбенко

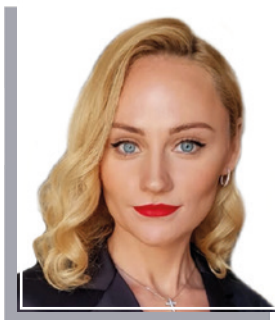
ФГБОУ ВО «Российский государственный социальный университет», аспирант кафедры информационных технологий, искусственного интеллекта и общественно - социальных технологий цифрового общества, SPIN-код: 9545-0612: AuthorID: 1233024.

129226, Россия, г. Москва, ул. Вильгельма Пика, дом 4, стр. 1
e-mail: horbenko@vbankcenter.ru

Gennady V. Khorbenko

Russian State Social University, postgraduate student in the Department of Information Technology, Artificial Intelligence, and Socio-Social Technologies of the Digital Society, SPIN code: 9545-0612: Author ID: 1233024.

129226, Russia, Moscow, Wilhelm Pieck St., Building 4, Bldg. 1
e-mail: horbenko@vbankcenter.ru



Мария Викторовна Половинкина

ФАУ «Государственный научно-исследовательский институт авиационных систем», заместитель генерального директора — директор по экономике и финансам.

125319, Россия, г. Москва, ул. Викторенко, 7, к.2
e-mail: polovinkina_mv@gosniias.ru

Maria V. Polovinkina

State Research Institute of Aviation Systems, Deputy Director General — Director of Economics and Finance.

125319, Russia, Moscow, Viktorenko St., 7, Bldg. 2
e-mail: polovinkina_mv@gosniias.ru

Аннотация.

В статье рассматриваются актуальные подходы к построению моделей кредитного скоринга с использованием цифрового следа как альтернативного источника данных. Проведён анализ традиционных и инновационных методов оценки платёжеспособности заёмщиков на основе цифровой активности и алгоритмов машинного обучения. Обоснована целесообразность внедрения таких моделей в практику кредитных организаций. Особое внимание уделено вопросам конфиденциальности и правового регулирования обработки цифровых данных.

Ключевые слова.

Кредитный скоринг, цифровой след, машинное обучение, финансовые технологии, оценка риска, большие данные.

Abstract.

The article explores current approaches to building credit scoring models using digital footprints as an alternative data source. It provides an overview of traditional and innovative borrower creditworthiness assessment methods based on digital activity and machine learning algorithms. The paper substantiates the relevance of introducing such models into credit institutions and addresses issues of data privacy and legal regulation.

Keywords.

Credit scoring, digital footprint, machine learning, fintech, risk assessment, big data.

Современный рынок кредитования претерпевает существенные изменения, обусловленные как экономическими факторами, так и стремительным развитием цифровых технологий. В последние годы наблюдается рост количества кредитных продуктов, что связано с повышением спроса на потребительские и ипотечные займы. Однако в условиях экономической нестабильности и трансформации социально-экономического положения заёмщиков традиционные методы кредитного скоринга, базирующиеся на анализе кредитной истории и финансового состояния, уже не обеспечивают достаточную точность оценки рисков [6; 8].

Это обуславливает необходимость внедрения инновационных методик, способных учитывать более широкий спектр данных. Одним из таких источников является «цифровой след» — совокупность данных, оставляемых пользователями в ходе онлайн-активности. Эти данные включают поведение в интернете, активность в социальных сетях, структуру потребления, предпочтения и иные элементы цифровой идентичности [4; 10]. Исследования показывают, что анализ цифрового следа с применением методов машинного обучения позволяет выявлять скрытые зависимости и улучшать предсказательную силу моделей кредитного скоринга [5; 13].

Цифровые данные также способствуют ускорению процесса оценки и принятия решений, что особенно актуально для онлайн-кредиторов в условиях высокой конкуренции. Такие подходы обеспечивают не только повышение точности оценки платёжеспособности, но и формируют условия для персонализированного обслуживания клиентов [2; 9].

Внедрение подобных моделей требует соблюдения юридических и этических норм обработки персональных данных. В условиях действия таких регламентов, как Федеральный закон №152-ФЗ и Общий регламент по защите данных (GDPR), обеспечение конфиденциальности и прозрачности анализа цифрового следа становится обязательным элементом при реализации скоринговых решений [8; 11].

Таким образом, необходимость адаптации кредитных организаций к цифровой трансформации обуславливает актуальность исследования методов скоринга, использующих цифровой след. Это направление открывает новые перспективы в управлении кредитными рисками и повышении эффективности кредитования на фоне изменения поведенческих моделей заёмщиков [22].

Целью настоящего исследования является разработка эффективной модели кредитного скоринга на основе данных цифрового следа. В условиях трансформации кредитного рынка и необходимости повышения точности оценки платёжеспособности заёмщиков требуется интеграция технологий обработки больших данных и алгоритмов машинного обучения в процесс анализа кредитных рисков.

Для достижения указанной цели сформулированы следующие задачи:

1. Систематизировать и проанализировать существующие подходы к кредитному скорингу, включая традиционные методы и современные модели, основанные на цифровых данных [6; 10; 21];
2. Определить, какие параметры цифрового поведения являются информативными при оценке кредитоспособности;
3. Разработать модель, способную обрабатывать цифровой след с применением методов машинного обучения;
4. Провести эмпирическое тестирование модели на реальных данных и оценить её точность и устойчивость [5; 13];
5. Сформулировать практические рекомендации по внедрению модели в деятельность кредитных организаций с учётом требований законодательства [8; 11].

Традиционный кредитный скоринг опирается на формализованные данные: кредитную историю, платёжную дисциплину, уровень доходов. Однако подобные подходы часто не отражают текущую платёжеспособность заёмщика, особенно в случае клиентов без кредитной истории (thin file) [6; 9]. В последние годы наблюдается активное развитие моделей, использующих нетрадиционные источники — в частности, цифровой след [4; 7; 14].

Использование больших данных позво-

ляет агрегировать информацию из онлайн-платформ, социальных сетей, интернет-банкинга и мобильных приложений [15]. Методы машинного обучения, такие как градиентный бустинг, случайные леса, глубокие нейросети, показали высокую точность в задачах классификации заёмщиков [5; 13; 17].

Кроме того, исследовательский интерес сосредоточен на интерпретируемости алгоритмов (Explainable AI), что особенно важно при принятии юридически значимых решений [17]. Методологии SHAP и LIME используются для оценки вклада конкретных признаков в итоговое решение модели.

Основными источниками цифрового следа являются:

- **социальные сети** (поведенческие паттерны, связи, активность) [4; 20];
- **мобильные устройства** (геопозиция, использование приложений, частота перемещений) [5];
- **интернет-транзакции** (структура расходов, регулярность платежей, категории покупок) [10; 18].

Данные собираются с использованием API и анонимизируются в соответствии с законодательными нормами. После очистки и нормализации данных проводится их кодирование и отбор признаков.

Для анализа используются алгоритмы машинного обучения: логистическая регрессия, случайный лес, XGBoost, многослойные нейронные сети. Оценка точности осуществляется по метрикам: точность (accuracy), полнота (recall), F-мера (F1-score), ROC-AUC [13; 5].

Разработка модели скоринга на основе цифрового следа включала выбор релевантных признаков, обучение алгоритма и его валидацию. Наиболее высокую точность показали ансамблевые методы (Random Forest, XGBoost) и глубокая нейронная сеть [13].

Особое внимание уделялось объяснимости модели. С помощью метода SHAP были определены наиболее значимые факторы: стабильность геолокации, частота транзакций, типы потребления, социальные связи [17]. Это позволило интегрировать модель в процессы принятия решений

без потери прозрачности и соответствия нормативным требованиям [8].

Эмпирическое тестирование модели показало улучшение точности оценки кредитных рисков по сравнению с традиционными методами. Применение цифрового следа позволило сократить среднее время обработки заявок и повысить доступность кредитов для клиентов без кредитной истории [2; 14].

Преимущества модели:

- увеличение точности прогнозирования вероятности дефолта;
- возможность автоматической персонализации кредитных предложений [9];
- снижение доли невозвратов за счёт выявления скрытых факторов риска;
- быстрая адаптация к изменяющимся поведенческим шаблонам.
- однако есть и ограничения:
- необходимость соблюдения требований конфиденциальности данных (gdpr, ФЗ-152) [8];
- высокие требования к качеству и объёму исходных данных;
- сложность интерпретации глубоких моделей в отдельных случаях [17].

Для эффективного внедрения таких моделей рекомендуется:

1. Разработка внутренней нормативной базы.
2. Инвестирование в инфраструктуру сбора и анализа цифровых данных.
3. Обучение персонала принципам работы с ИИ-моделями.
4. Проведение регулярной ревализации моделей на новых выборках [11].

Проведённое исследование подтвердило высокую актуальность и перспективность использования цифрового следа в задачах кредитного скоринга. В условиях цифровизации экономики и увеличения объёма неструктурированных данных традиционные методы оценки платёжеспособности заёмщиков теряют свою эффективность. Использование данных цифрового поведения позволяет повысить точность оценки кредитного риска, а также существенно ускорить процесс обработки кредитных заявок [2; 10; 14].

В ходе работы была разработана модель скоринга, основанная на приме-

нии алгоритмов машинного обучения к цифровым следам пользователей. Модель прошла эмпирическую проверку и показала высокие значения прогностической точности (ROC-AUC, F1-score), особенно при работе с сегментами заёмщиков, не имеющих полноценной кредитной истории. Это подтверждает, что цифровой след содержит значимую поведенческую информацию, способную компенсировать дефицит классических финансовых данных [4; 13].

Дополнительным преимуществом модели является возможность персонализации кредитных продуктов. Анализ поведения пользователей в интернете и их транзакционной активности даёт возможность предлагать адаптированные условия кредитования, что, в свою очередь, способствует повышению лояльности клиентов [9; 22].

Тем не менее использование цифрового следа сопряжено с рядом вызовов. На первый план выходят вопросы юридической легитимности и соблюдения норм конфиденциальности. Для устойчивого применения таких моделей необходимо обеспечить соответствие законодательству, а также разрабатывать алгоритмы, способные объяснять свои решения в доступной форме [8; 11; 17].

Таким образом, можно заключить, что:

- цифровой след является важным источником информации при оценке кредитоспособности заёмщиков;
- алгоритмы машинного обучения позволяют эффективно использовать эти данные для построения точных и адаптивных моделей скоринга;
- успешное внедрение подобных решений требует междисциплинарного подхода, включающего правовые, этические и технологические аспекты.

Будущие исследования могут быть направлены на несколько ключевых направлений:

- **углубление интерпретируемости моделей** — разработка прозрачных алгоритмов, способных обосновывать отказ в кредите в юридически корректной форме [17];
- **интеграция новых источников цифрового следа** — использование данных ин-

тернета вещей (IoT), устройств слежения за здоровьем (wearables), умных помощников [20];

- **обеспечение конфиденциальности** — внедрение методов анонимизации, федеративного обучения, дифференциальной приватности [18];

- **разработка стандартов и нормативной базы** — формирование международных соглашений и национальных регламентов по использованию цифровых следов в кредитном скоринге [8];

- **применение за пределами кредитования** — использование аналогичных моделей в страховании, маркетинге, HR-аналитике и других сферах [22].

В целом, цифровой скоринг представляет собой перспективное направление, сочетающее достижения в области ИИ, больших данных и цифровой социологии. Его дальнейшее развитие способно трансформировать всю систему кредитования, сделав её более адаптивной, справедливой и технологичной.

Список источников:

1. Аитим А.К. Эффективные системы оценки кредитного индикатора // *Bulletin Series of Physics & Mathematical Sciences*. 2023. № 13. С.75–81.
2. Боганюк Ю.В., Воробьева М.С., Захарова И.Г. Разработка системы для управления профессиональным развитием студента на основе его цифрового следа // *Программные продукты и системы*. 2022. № 4. С. 518–526.
3. Боганюк Ю.В., Воробьева М.С. Интеграция цифровых моделей в платформы скоринга // *Программные продукты и системы*. 2022. № 4. С. 526–531.
4. Верколаб А.А. Интеграция данных IoT в модели оценки кредитного риска // *Bulletin of the Altai Academy of Economics and Law*. 2023. № 4. С.90–98.
5. Верколаб А.А. Моделирование процесса финансового планирования в корпорации // *Bulletin of the Altai Academy of Economics and Law*. 2023. № 3. С.82–89.
6. Гончар Е., Срипачева С. Оценка активов, обязательств и капитала в системе риск-ориентированной финансовой отчетности // *Вестник ЮУрГУ. Серия: Экономика и управление*. 2018. № 2. С.93–101.
7. Долгих Е.А., Першина Т.А. Анализ возможностей использования цифрового следа в системе высшего образования // *Тенденции развития науки и образования*. 2021. № 8. С.190–193.
8. Долгов В.И., Никитин П.В., Татаринцев М.А. Объяснимые модели кредитного скоринга с применением SHAP // *Фундаментальные исследования*. 2023. № 4. С.90–96.
9. Дьяченко М.С., Леонов А.Г. Адаптивная архитектура учебной системы с отслеживанием академической успеваемости // *Успехи кибернетики*. 2023. № 4(1). С.62–72.
10. Зубкова С.В., Кулик Р.Р. Проблемы идентификации ухудшения качества активов: российский и зарубежный опыт // *Экономика и право*. 2020. № 4. С.96–104.
11. Коротин В.Ю., Ульченков А., Исламов Р.Т. Оптимизация структуры долгового портфеля нефтяной компании по квантильному критерию // *Journal of Corporate Finance Research*. 2014. № 8(3). С.68–82.
12. Космарский А., Картавцев В. Цифровые технологии репутации в городской повседневности // *Городские исследования и практики*. 2022. № 7(1). С.65–74.
13. Локтионова Е.А. Защита персональных данных при анализе цифрового следа в банках // *Baikal Research Journal*. 2017. № 8(2). С.10.
14. Локтионова Е.А., Рагозина А. Особенности применения систем анализа больших данных в деятельности коммерческого банка // *Baikal Research Journal*. 2017. № 8(2). С.9.

15. Любушин Н.П., Кондратьев Р.Ю. Современная концепция и подходы в экономическом анализе кредитоспособности заемщиков // *Финансовая аналитика: проблемы и решения*. 2017. № 10(12). С.12–23.
16. Никина М. Летняя школа ЛССИ «Многоуровневый анализ...» // *Журнал экономической социологии*. 2011. Т.12. №5. С.139–140.
17. Оразгельдыева Д.Б. Алгоритм оценки и анализа кредитоспособности клиента в системе дистанционного банковского обслуживания // *Программные продукты и системы*. 2015. № 2(17). С.167–172.
18. Поздеева В.А., Овчинникова М.С. Кредитный рейтинг физических лиц на основе современных банковских технологий // *Investment and Innovation Management Journal*. 2017. № 2(10). С.70–76.
19. Сецко А.А., Танцура М.С. Проблемы цифровой идентичности современной молодежи на примере студенческого сообщества ДВФУ // *Известия Восточного института*. 2021. № 1. С.29–36.
20. Судакова А.Е. Миграция ученых: цифровой след и научная метрология // *Perspectives of Science and Education*. 2020. № 3. С.235–241.
21. Татаринцев М.А., Никитин П.В., Горошкова Р.И., Долгов В.И. Сравнительный анализ технологий машинного обучения для задач кредитного скоринга // *Фундаментальные исследования*. 2023. № 3. С.60–65.
22. Шаров К.Д., Медведева О.А. Оценка кредитоспособности заемщиков на основе нечеткого логического вывода // *Вестник ВГУ. Серия: Системный анализ и информационные технологии*. 2018. № 1. С.82–88.

References:

1. Aitim A.K. Effective systems for assessing credit indicators // *Bulletin Series of Physics & Mathematical Sciences*. 2023. No. 13. pp. 75–81.
2. Boganyuk Yu.V., Vorobyeva M.S., Zakharova I.G. Developing a system for managing student professional development based on their digital footprint // *Software Products and Systems*. 2022. No. 4. pp. 518–526.
3. Boganyuk Yu.V., Vorobyeva M.S. Integration of digital models into scoring platforms // *Software Products and Systems*. 2022. No. 4. pp. 526–531.
4. Verkolab A.A. Integration of IoT data into credit risk assessment models // *Bulletin of the Altai Academy of Economics and Law*. 2023. No. 4. pp. 90–98.
5. Verkolab A.A. Modeling the Financial Planning Process in a Corporation // *Bulletin of the Altai Academy of Economics and Law*. 2023. No. 3. pp. 82–89.

6. Gonchar E., Sripacheva S. Valuation of Assets, Liabilities, and Capital in the Risk-Oriented Financial Reporting System // *SUSU Bulletin. Series: Economics and Management*. 2018. No. 2. pp. 93–101.
7. Dolgikh E.A., Pershina T.A. Analysis of the Possibilities of Using a Digital Footprint in the Higher Education System // *Trends in the Development of Science and Education*. 2021. No. 8. pp. 190–193.
8. Dolgov V.I., Nikitin P.V., Tatarintsev M.A. Explainable models of credit scoring using SHAP // *Fundamental Research*. 2023. No. 4. pp. 90–96.
9. Dyachenko M.S., Leonov A.G. Adaptive architecture of the educational system with academic performance tracking // *Advances in Cybernetics*. 2023. No. 4(1). pp. 62–72.
10. Zubkova S.V., Kulik R.R. Problems of identifying asset quality deterioration: Russian and foreign experience // *Economics and Law*. 2020. No. 4. pp. 96–104.
11. Korotin V.Yu., Ulchenkov A., Islamov R.T. Optimization of the structure of the debt portfolio of an oil company using the quantile criterion // *Journal of Corporate Finance Research*. 2014. No. 8(3). pp. 68–82.
12. Kosmarsky A., Kartavtsev V. Digital Reputation Technologies in Everyday Life // *Urban Research and Practices*. 2022. No. 7(1). pp. 65–74.
13. Loktionova E.A. Personal Data Protection in Digital Footprint Analysis in Banks // *Baikal Research Journal*. 2017. No. 8(2). p. 10.
14. Loktionova E.A., Ragozina A. Features of the Application of Big Data Analysis Systems in the Activities of a Commercial Bank // *Baikal Research Journal*. 2017. No. 8(2). p. 9.
15. Lyubushin N.P., Kondratiev R.Yu. Modern Concept and Approaches to Economic Analysis of Borrowers' Creditworthiness // *Financial Analytics: Problems and Solutions*. 2017. No. 10(12). pp. 12–23.
16. Nikina M. LCSi Summer School "Multilevel Analysis..." // *Journal of Economic Sociology*. 2011. Vol. 12. No. 5. pp. 139–140.
17. Orazgeldyeva D.B. Algorithm for Assessing and Analyzing Client Creditworthiness in the Remote Banking System // *Software Products and Systems*. 2015. No. 2(17). pp. 167–172.
18. Pozdeeva V.A., Ovchinnikova M.S. Credit Rating of Individuals Based on Modern Banking Technologies // *Investment and Innovation Management Journal*. 2017. No. 2(10). pp. 70–76.
19. Setsko A.A., Tantsura M.S. Problems of Digital Identity of Modern Youth: The Case of the Far Eastern Federal University Student Community // *Bulletin of the Eastern Institute*. 2021. No. 1. Pp. 29–36.
20. Sudakova A.E. Migration of Scientists: Digital Footprint and Scientific Metrology // *Perspectives of Science and Education*. 2020. No. 3. Pp. 235–241.
21. Tatarintsev M.A., Nikitin P.V., Goroshkova R.I., Dolgov V.I. Comparative Analysis of Machine Learning Technologies for Credit Scoring Problems // *Fundamental Research*. 2023. No. 3. Pp. 60–65.
22. Sharov K.D., Medvedeva O.A. Assessment of Borrowers' Creditworthiness Based on Fuzzy Logical Inference // *VSU Bulletin. Series: Systems Analysis and Information Technology*. 2018. No. 1. Pp. 82–88.



УДК 336.717:004:347.77

DOI: 10.52176/2304831X_2025_05_176

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

Оценка стоимости интеллектуальной собственности (патенты, ПО, базы данных, товарные знаки) в IT-сделках: методы и практические аспекты

Valuation of Intellectual Property (Patents, Software, Databases, Trademarks) in IT Deals: Methods and Practical Aspects



Богдан Александрович Гимальдинов

ОЧУ ВО «Московская международная академия», аспирант,
ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-9537-222X>
129075, Россия, Москва, ул. Новомосковская 15А стр. 1.
e-mail: bogdangim@yandex.ru

Bogdan Al. Gimaldinov

Moscow International Academy, Postgraduate Student.
15A Novomoskovskaya str., building 1, Moscow, Russia, 129075.
e-mail: bogdangim@yandex.ru



Анна Юльевна Анфимова

АНО ВО Московский международный университет, доцент,
доцент кафедры государственного и муниципального
управления, кандидат экономических наук, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4402-8323>, <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: <https://orcid.org/0000-0003-4402-8323>, <https://elibrary.ru/authors.asp>, SPIN-код: 1087-8197, AuthorID: 690627.
17 Leningradsky Prospekt, Moscow, 125040, Russia.
e-mail: ladyannstyle@mail.ru

Аннотация.

В условиях цифровой трансформации экономики интеллектуальная собственность (ИС) становится ключевым фактором стоимости и конкурентоспособности IT-компаний. Статья посвящена комплексному анализу методов оценки различных видов ИС (патентов, программного обеспечения, баз данных, товарных знаков), используемых в IT-сделках. Детально рассматриваются доходный (в частности, метод освобождения от роялти), затратный и рыночный подходы, включая специфику их применения для IT-активов. Обсуждаются проблемы идентификации ИС как самостоятельного объекта оценки и ее корректного выделения из совокупных активов компании. Особое внимание уделено юридическим аспектам защиты ИС в соответствии с ГК РФ и международными нормами, роли специализированных экспертов (патентных поверенных, оценщиков) в процессе due diligence и оценки, а также влиянию ИС на создание конкурентных преимуществ и рыночных барьеров. Предлагается рассмотреть возможность применения методики оценки ИС на основе мультипликаторов к выручке как одного из вариантов рыночного подхода. Исследование опирается на положения МСФО (IAS 38), Международных стандартов оценки (IVS), анализ судебной практики и руководств WIPO. Практическая значимость заключается в систематизации подходов к оценке ИС, что способствует более точному отражению стоимости IT-компаний в сделках и стратегическом управлении.

Ключевые слова.

Интеллектуальная собственность, оценка стоимости, IT-сделки, патенты, программное обеспечение, базы данных, товарные знаки, доходный подход, метод освобождения от роялти, затратный подход, рыночный подход, мультипликаторы к выручке, МСФО, IVS, цифровая экономика.

Введение

Современная экономика характеризуется стремительным ростом значимости нематериальных активов (НМА), среди которых центральное место занимает интеллектуальная собственность (ИС) [4]. В IT-секторе, являющемся локомотивом инновационного развития, ИС (патенты, программное обеспечение (ПО), базы данных (БД), ноу-хау, товарные знаки) не просто актив, а фундаментальная основа бизнеса, определяющая его технологическое лидерство, рыночную позицию и потенциал роста. По данным отчета «Intangible Asset Market Value Study» от Ocean Tomo, доля нематериальных активов в рыночной стоимости компаний S&P 500 в 2020 году достигла 90% [17], что под-

Abstract.

In the context of the digital transformation of the economy, intellectual property (IP) is becoming a key driver of value and competitiveness for IT companies. This article provides a comprehensive analysis of valuation methods for various types of IP (patents, software, databases, trademarks) used in IT transactions. The income (particularly the relief from royalty method), cost, and market approaches are discussed in detail, including the specifics of their application to IT assets. The challenges of identifying IP as a standalone valuation object and its proper segregation from the company's total assets are addressed. Special attention is paid to the legal aspects of IP protection under the Civil Code of the Russian Federation and international norms, the role of specialized experts (patent attorneys, valuers) in due diligence and valuation processes, and the impact of IP on creating competitive advantages and market barriers. The feasibility of applying an IP valuation methodology based on revenue multipliers, as a variation of the market approach, is proposed for consideration. The research draws upon IFRS (IAS 38), International Valuation Standards (IVS), analysis of judicial practice, and WIPO guidelines. The practical significance lies in systematizing IP valuation approaches, contributing to a more accurate reflection of IT companies' value in transactions and strategic management.

Keywords.

Intellectual property, valuation, IT deals, patents, software, databases, trademarks, income approach, relief from royalty method, cost approach, market approach, revenue multipliers, IFRS, IVS, digital economy.

черкивает критическую важность их адекватной оценки.

Сделки слияний и поглощений (M&A), привлечение инвестиций, лицензирование, передача технологий и реструктуризация бизнеса в IT-сфере неизбежно затрагивают вопросы стоимости ИС [14]. Некорректная оценка ИС может привести к существенным финансовым потерям для одной из сторон сделки, неверным управленческим решениям и искажению реальной стоимости компании. Однако, несмотря на высокую значимость, оценка ИС остается одной из наиболее сложных задач в оценочной практике из-за ее нематериальной природы, уникальности многих объектов, специфики правовой охраны и динамичности IT-рынка [6].

Основная часть

Целью настоящего исследования является детальный анализ и систематизация методов оценки различных видов ИС, преобладающих в IT-секторе, выявление практических аспектов и проблем, возникающих в процессе оценки, а также предложение направлений для совершенствования методологического аппарата, включая рассмотрение метода мультипликаторов к выручке.

Теоретические основы:**идентификация, юридическая защита и учет ИС в IT-секторе**

1. Понятие и виды ИС, релевантные для IT-сектора. В соответствии со статьей 1225 Гражданского кодекса РФ (ГК РФ) [1], к охраняемым результатам интеллектуальной деятельности и приравненным к ним средствам индивидуализации относятся, в частности:

1. Программы для ЭВМ: Являются ключевым видом ИС для IT-компаний. Охраняются как литературные произведения (авторское право). Объектом охраны является исходный и объектный код. В некоторых юрисдикциях (например, США) алгоритмы, реализованные в ПО, могут быть запатентованы.

2. Базы данных: Совокупность систематизированных материалов, обрабатываемых ЭВМ. Охраняются авторским правом (как составное произведение) и смежным правом (право изготовителя базы данных).

3. Изобретения, полезные модели, промышленные образцы (патенты): В IT-сфере патенты могут защищать новые технические решения, алгоритмы, методы передачи и обработки данных, интерфейсы, дизайн устройств. Статистика Роспатента показывает ежегодный рост числа заявок на патенты в области цифровых технологий [3].

4. Товарные знаки и знаки обслуживания: Названия программных продуктов, сервисов, компаний, логотипы, доменные имена (которые могут рассматриваться как средство индивидуализации и иметь значительную стоимость [11]).

5. Секреты производства (ноу-хау): Сведения любого характера (технические, организационные, коммерческие), имеющие коммерческую ценность в силу неизвестности их третьим лицам, к которым у третьих лиц нет свободного доступа на законном основании и в отношении которых обладателем таких сведений введен режим коммерческой тайны [5].

Основные виды интеллектуальных прав рассмотрены в табл.1.

Таблица 1**Виды ИС в IT-секторе и ключевые аспекты оценки**

Вид ИС	Форма правовой охраны (РФ)	Ключевые факторы стоимости	Преимущественные методы оценки
Программное обеспечение	Авторское право, (патент)	Уникальность, функциональность, масштаб использования, спрос, команда разработчиков	Доходный (освобождение от роялти, МРРЕЕМ), затратный
Базы данных	Авторское право, смежное право	Объем, актуальность, уникальность данных, структура, спрос	Затратный, доходный
Патенты	Патентное право	Широта формулы, технологическая значимость, рыночный потенциал, срок действия	Доходный (освобождение от роялти), рыночный (редко)
Товарные знаки	Регистрация в Роспатенте	Известность, репутация, лояльность потребителей, маркетинговые затраты	Доходный (освобождение от роялти), рыночный (мультипликаторы)
Ноу-хау (секрет производства)	Режим коммерческой тайны	Экономический эффект от использования, степень защиты, уникальность	Доходный (преимущество в прибыли)

*Источник: составлено авторами

2. Проблемы идентификации и выделения ИС как отдельного актива

Согласно МСФО (IAS) 38 «Нематериальные активы» [13], НМА должен быть идентифицируемым (отделим или возникает из юридических прав), контролируемым и способным приносить будущие экономические выгоды. В IT-компаниях ИС часто бывает «встроенной» в другие активы или процессы. Например:

- ПО собственной разработки: Может быть неотделимо от специфического оборудования или бизнес-процесса. Требуется анализ, какая часть ПО является стандартной, а какая – уникальной и обладающей ценностью.
- Базы данных клиентов или пользователей: Их ценность может быть тесно связана с брендом компании или ее платформой.
- Технологии и алгоритмы: Могут быть не оформлены патентами, а существовать как ноу-хау, что усложняет их формальную идентификацию.

3. Юридическая защита ИС

Надежная юридическая защита – необходимое условие существования ИС как ценного актива. Помимо ГК РФ, важную роль играют международные соглашения: Бернская конвенция (для ПО, БД), Парижская конвенция (для патентов, ТЗ), Договор о патентной кооперации (РСТ), Мадридское соглашение о международной регистрации знаков и др. [7]. В рамках due diligence IT-сделок проводится тщательная проверка:

- наличия и действительности правоустанавливающих документов (свидетельства, патенты);
- объема правовой охраны (формула изобретения, перечень товаров/услуг для ТЗ;
- территории действия прав;
- сроков действия охраны;
- «Чистоты» прав (отсутствие нарушений прав третьих лиц, рисков оспаривания).

Основные подходы и методы оценки ИС в IT-сделках. Выбор подхода и метода оценки зависит от объекта ИС, цели оценки, доступности информации и специфики актива. Международные стандарты оценки (IVS) [12] и российские Федераль-

ные стандарты оценки (ФСО) [2] выделяют три основных подхода.

1. Доходный подход. Основан на принципе ожидания будущих экономических выгод от использования ИС. Является предпочтительным для ИС, генерирующей идентифицируемые денежные потоки.

Метод освобождения от роялти (Relief from Royalty Method): Наиболее распространен для оценки патентов, лицензируемого ПО, товарных знаков. Стоимость ИС определяется как текущая стоимость гипотетических лицензионных платежей (роялти), которые собственник актива сэкономил бы, не владея им, а используя по лицензии. Этапы:

1. Прогнозирование выручки (или иной базы), к которой будет применяться ставка роялти.
2. Определение обоснованной ставки роялти (анализ сопоставимых сделок, отраслевых данных, экспертные оценки).
3. Расчет прогнозных сумм роялти.
4. Учет налогообложения (например, налог на прибыль с сумм роялти).
5. Определение ставки дисконтирования, отражающей риски, связанные с ИС и денежными потоками от нее.
6. Дисконтирование чистых потоков роялти к дате оценки.

Метод избыточных прибылей (Multi-Period Excess Earnings Method, MPEEM): Часто используется для оценки ключевых НМА, таких как технологии или клиентские базы. Предполагает выделение денежного потока, создаваемого оцениваемым активом, путем вычета из общего денежного потока бизнеса вкладов других активов (оборотного капитала, основных средств, других НМА).

Метод преимущества в прибыли (дисконтирования дополнительных доходов): Применяется, когда ИС позволяет получать дополнительную прибыль (за счет более высокой цены или снижения издержек) по сравнению с конкурентами, не обладающими такой ИС.

2. Затратный подход

Определяет стоимость ИС на основе затрат на ее создание (воспроизводство) или замещение.

Метод стоимости воспроизводства: Сумма затрат на создание точной копии ИС в текущих ценах.

Метод стоимости замещения: Сумма затрат на создание ИС, аналогичной по полезности и функциональности, с использованием современных технологий. Затратный подход ограничен, так как не учитывает рыночный потенциал и способность ИС генерировать доход сверх затрат на ее создание. Часто используется для оценки ПО внутренней разработки, уникальных БД, или когда другие подходы неприменимы. Важно учитывать все виды износа (физический, функциональный, экономический). Для ПО, например, функциональный износ из-за появления новых технологий может быть значительным.

3. Рыночный (сравнительный) подход

Основан на ценах сделок с сопоставимыми объектами ИС.

Метод прямого сравнения продаж: Требуется наличия информации о сделках купли-продажи аналогичных объектов ИС. В IT-сфере затруднен из-за уникальности активов и конфиденциальности сделок.

Метод мультипликаторов к выручке (или иным показателям): Этот метод можно рассматривать как разновидность рыночного подхода, особенно актуальную для оценки ИС, генерирующей выручку, или для оценки стоимости компаний, где ИС является ключевым активом (например, оценка ПО-компаний).

Суть: Стоимость ИС (или компании с ключевой ИС) определяется путем при-

менения рыночного мультипликатора (например, Цена/Выручка – P/S, Стоимость компании/Выручка – EV/S) к показателю выручки оцениваемой ИС или компании. Мультипликаторы выводятся из анализа сопоставимых публичных компаний или сделок M&A в IT-секторе.

Применение для ИС: Если можно выделить поток выручки, генерируемый конкретным патентом, ПО или ТЗ, то к этому потоку можно применить скорректированный отраслевой мультипликатор.

Преимущества: Относительная простота, опора на рыночные данные (хоть и опосредованно).

Недостатки и сложности:

Сложность подбора действительно сопоставимых компаний/сделок (различия в стадии развития, продуктах, рынках, качестве ИС).

Необходимость внесения значительных корректировок в мультипликаторы, учитывающих уникальность оцениваемой ИС, ее правовую защищенность, конкурентные преимущества, потенциал роста.

Мультипликаторы отражают стоимость всего бизнеса (или его части), а не только отдельного объекта ИС, что требует дополнительного анализа для выделения вклада конкретной ИС.

Необходимость доступа к базам данных по сделкам (например, Refinitiv, S&P Capital IQ, MergerMarket) и финансовой информации публичных компаний.

Сравнительная характеристика подходов к оценке приведена в табл.2.

Таблица 2

Сравнительная характеристика основных подходов к оценке ИС

Характеристика	Доходный подход	Затратный подход	Рыночный подход (включая мультипликаторы)
Основа оценки	Будущие экономические выгоды	Затраты на создание/замещение	Цены сопоставимых сделок/рыночные мультипликаторы
Преимущества	Отражает экономический потенциал ИС	Объективность исходных данных (затрат)	Прямое отражение рыночной конъюнктуры
Недостатки	Субъективность прогнозов и ставок дисконтирования	Не учитывает будущие выгоды и рыночный спрос	Мало сопоставимых сделок, сложность корректировок для мультипликаторов
Типичное применение в IT	Патенты, ПО, ТЗ, генерирующие доход	ПО внутренней разработки, уникальные БД, ранние стадии ИС	ТЗ, доменные имена, ПО-компании (мультипликаторы)

*Источник: составлено авторами по [8; 15; 16; 18]

Практические аспекты и вызовы оценки ИС в IT-сделках

1. Роль патентных поверенных и экспертов по ИС

В процессе оценки и due diligence ИС участие патентных поверенных и отраслевых экспертов является критически важным [10].

Патентные поверенные: Проводят правовую экспертизу (патентная чистота, объем охраны, риски нарушения прав третьих лиц, действительность охранных документов).

Оценщики ИС: Применяют методологию оценки, анализируют финансовые потоки, рыночную конъюнктуру.

Технические эксперты: Оценивают технологическую новизну, уникальность, потенциал развития ИС, конкуренцию технологий.

2. Влияние ИС на конкурентные преимущества и барьеры для входа

Ценность ИС напрямую связана с ее способностью создавать и поддерживать конкурентные преимущества компании (например, уникальная технология, защищенная патентами, сильный бренд) и формировать барьеры для входа на рынок новых игроков. Эти факторы должны учитываться при прогнозировании денежных потоков, определении ставок роялти и дисконтирования.

3. Судебная практика арбитражных судов РФ

Анализ судебной практики по спорам об ИС (например, из баз «Консультант-Плюс», «Гарант») может дать представление о подходах судов к определению убытков или компенсаций, что косвенно может использоваться при определении параметров для доходного подхода (например, упущенная выгода как аналог денежного потока от ИС). Однако судебные решения редко содержат полноценную рыночную оценку ИС [9].

4. Статистика и тенденции

Согласно данным WIPO (Всемирной организации интеллектуальной собственности), количество заявок на регистрацию патентов, товарных знаков и промышленных образцов в мире продолжает расти, причем значительная доля приходится на

цифровые технологии, искусственный интеллект и коммуникации [19]. Это свидетельствует о росте коммерциализации ИС и, как следствие, о повышении спроса на ее качественную оценку. В России также наблюдается рост активности в сфере ИС, поддерживаемый государственными программами стимулирования инноваций.

5. Due Diligence ИС в IT-сделках

Комплексная проверка ИС (IP Due Diligence) является неотъемлемой частью любой крупной IT-сделки. Она включает:

- инвентаризацию ИС и проверку прав (IP audit);
- анализ договоров, связанных с ИС (лицензионные, авторского заказа, трудовые договоры с разработчиками);
- оценку рисков (нарушение прав третьих лиц, оспаривание прав, утрата силы охранных документов);
- анализ уровня защиты ИС (технические и организационные меры).

Заключение

Оценка интеллектуальной собственности в IT-сделках – это сложный междисциплинарный процесс, требующий глубоких знаний в области права, экономики, финансов и специфики IT-отрасли.

1. Стратегическая важность ИС и ее оценки: В современной экономике ИС перестала быть просто юридическим понятием, превратившись в ключевой стратегический актив, определяющий долгосрочную конкурентоспособность и инвестиционную привлекательность, особенно в высокотехнологичных секторах. Адекватная оценка стоимости ИС позволяет компаниям принимать обоснованные решения по ее управлению, коммерциализации и защите, а также формировать справедливые условия в рамках корпоративных сделок.

2. Комплексность и многофакторность оценки: Не существует универсального метода оценки ИС, применимого ко всем ситуациям. Выбор подхода и конкретных методов должен основываться на типе ИС, цели оценки, доступности и достоверности информации, а также стадии жизненного цикла ИС. Наиболее

надежные результаты, как правило, достигаются при комплексном использовании нескольких методов и подходов, позволяющем учесть различные аспекты стоимости.

3. Критическая роль юридической экспертизы и Due Diligence: Ценность ИС неразрывно связана с объемом и надежностью ее правовой охраны. Тщательный юридический анализ (IP due diligence) является обязательным этапом, предшествующим или сопровождающим оценку, и позволяет выявить потенциальные риски, способные существенно снизить стоимость актива.

4. Необходимость учета специфики IT-отрасли: Высокая скорость технологических изменений, короткие жизненные циклы продуктов, глобальная конкуренция и сложность выделения вклада отдельных компонентов ИС в IT-продуктах накладывают особые требования на процесс оценки. Оценщикам необходимо учитывать риски морального устаревания, потенциал масштабирования технологий и специфику бизнес-моделей IT-компаний.

5. Перспективность развития гибридных и альтернативных методов: Признавая ограничения классических подходов, особенно рыночного, для уникальных IT-активов, актуальным направлением является развитие и адаптация альтернативных методов, таких как оценка на основе мультипликаторов к выручке или иным операционным показателям, а также разработка моделей, учитывающих опционную природу некоторых видов ИС (например, патентов на ранних стадиях).

6. Значение квалификации экспертов: Качественная оценка ИС требует привлечения команды высококвалифицированных специалистов: оценщиков, патентных поверенных, юристов по ИС, отраслевых технических экспертов. Их совместная работа позволяет обеспечить всесторонний анализ объекта оценки.

В целом, повышение прозрачности и точности оценки ИС способствует развитию рынка интеллектуальной собственности, стимулирует инновационную активность и является важным условием для

эффективного функционирования цифровой экономики.

Список источников:

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть четвертая) от 18.12.2006 N 230-ФЗ (ред. от 13.06.2023) // Собрание законодательства РФ, 25.12.2006, N 52 (1 ч.), ст. 5496.
2. Об утверждении федерального стандарта оценки «Общие понятия оценки, подходы и требования к проведению оценки (ФСО № 1)», федерального стандарта оценки «Задание на оценку (ФСО № 2)», федерального стандарта оценки «Процесс оценки (ФСО № 3)»: Приказ Минэкономразвития России от 14.04.2022 № 200 // Официальный интернет-портал правовой информации. URL: <https://docs.cntd.ru/document/420276013> (дата обращения: 10.06.2025).
3. Годовой отчет Федеральной службы по интеллектуальной собственности (Роспатент) за 2024 год. URL: <https://rospatent.gov.ru/ru/about/reports> (дата обращения: 10.06.2025).
4. Голованов В.И. Использование искусственного интеллекта в повышении качества подготовки специалистов в сфере государственного и муниципального управления // Муниципальная академия. 2023. № 3. С. 17–25.
5. Голованов В.И. Повышение качества организации взаимодействия органов власти, населения и предпринимателей за счет использования цифровых инструментов и нейросетей / В. И. Голованов // Муниципальная академия. 2024. № 2. С. 365–376.
6. Голованов В.И., Положенцева И.В. Роль профессиональных и образовательных стандартов при реализации национального проекта "Цифровая экономика" // Вестник РГГУ. Серия "Экономика. Управление. Право". 2019. № 4. С. 8–20
7. Интеллектуальная собственность. Актуальные проблемы: монография / под общ. ред. Е.А. Моргуновой. М: Норма, ИНФРА-М, 2022. – 208 с.
8. Козырев А.Н., Макаров В.Л. Оценка стоимости нематериальных активов и интеллектуальной собственности. М.: Интерреклама, 2003. – 352 с.
9. Комментарий к части четвертой Гражданского кодекса Российской Федерации (постатейный) / отв. ред. О.А. Городов, А.П. Сергеев. 2-е изд., перераб. и доп. М: Проспект, 2024. – 1120 с.
10. Леонтьев Б.Б., Мамаджанов Х. А. Оценка интеллектуальной собственности: учеб. пособие. М: ИНФРА-М, 2020. – 281 с.
11. Лосева О.В., Косорукова И. В., Федотова М. А. Оценка стоимости цифровых интеллектуальных активов: принципы, факторы, подходы и методы // Финансы: теория и практика. 2022. Т. 26, № 4. С. 6–28.
12. Международные стандарты оценки (IVS) 2022. International Valuation Standards Council (IVSC) // URL: <https://www.ivsc.org/standards/international-valuation-standards/> (дата обращения: 20.01.2025).

13. Международный стандарт финансовой отчетности (IAS) 38 «Нематериальные активы»: введен в действие на территории РФ Приказом Минфина России от 28.12.2015 № 217н (ред. от 14.12.2022). Официальный сайт МинФин России // URL: https://minfin.gov.ru/ru/document?id_4=15329-mezhdunarodnyi_standart_finansovoi_otchetnosti_ias_38_nematerialnye_aktivy (дата обращения: 10.06.2025).
14. Мельниченко Н.Ф., Голованов В.И., Махаев М.Р. Концепция EQGP: стадии формирования национальной экспертной организации // Муниципальная академия. 2023. № 1. С. 44–53.
15. Смоленцев В.В., Гарбузов Н.П. Оценка интеллектуальной собственности в сделках M&A // Управление корпоративными финансами. 2021. № 3. С. 164–175.
16. Damodaran A. Investment Valuation: Tools and Techniques for Determining the Value of Any Asset. Wiley Finance. 3rd Edition. Seeking Alpha, May 2012. – 976 p.
17. Ocean Tomo. Intangible Asset Market Value Study // URL: <https://www.oceantomo.com/intangible-asset-market-value-study> (дата обращения: 10.06.2025).
18. Reilly, R.F. Guide to Intangible Asset Valuation / R.F. Reilly, R.P. Schweihs. New York: Wiley. 2016. – 576 p.
19. World Intellectual Property Indicators 2024 / World Intellectual Property Organization. Geneva: WIPO, 2024 // URL: <https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo-pub-941-2024-en-world-intellectual-property-indicators-2024.pdf> (дата обращения: 10.06.2025).

References:

1. Part Four of the Civil Code of the Russian Federation dated 18.12.2006 N 230-FZ (as amended on 13.06.2023) // Collected Legislation of the Russian Federation, 25.12.2006, N 52 (part 1), Art. 5496.
2. On approval of the federal valuation standard "General Concepts of Valuation, Approaches and Requirements for Conducting Valuation (FSO No. 1)", the federal valuation standard "Valuation Assignment (FSO No. 2)", and the federal valuation standard "Valuation Process (FSO No. 3)": Order of the Ministry of Economic Development of Russia dated 14.04.2022 No. 200 // Official Internet Portal of Legal Information. URL: <https://docs.cntd.ru/document/420276013> (accessed: 10.06.2025).
3. Annual report of the Federal Service for Intellectual Property (Rospatent) for 2024. URL: <https://rospatent.gov.ru/ru/about/reports> (accessed: 10.06.2025).
4. Golovanov V.I. Using artificial intelligence to improve the quality of training specialists in the field of public and municipal

- administration // Municipal Academy. 2023. No. 3. pp. 17–25.
5. Golovanov V.I. Improving the quality of interaction between government bodies, the population, and entrepreneurs through the use of digital tools and neural networks / V.I. Golovanov // Municipal Academy. 2024. No. 2. pp. 365–376.
6. Golovanov V.I., Polozhentseva I.V. The Role of Professional and Educational Standards in the Implementation of the National Project "Digital Economy" // Bulletin of the Russian State University for the Humanities. Series "Economics. Management. Law". 2019. No. 4. pp. 8–20
7. Intellectual Property. Current Issues: Monograph / edited by E.A. Morgunova. Moscow: Norma, INFRA-M, 2022. — 208 p.
8. Kozyrev A.N., Makarov V.L. Valuation of Intangible Assets and Intellectual Property. Moscow: Interreklama, 2003. — 352 p.
9. Commentary on Part Four of the Civil Code of the Russian Federation (article-by-article) / edited by O.A. Gorodov, A.P. Sergeev. 2nd ed., revised. and add. M: Prospect, 2024. - 1120 p.
10. Leontyev B.B., Mamadzhyanov H.A. Intellectual Property Valuation: a tutorial. M: INFRA-M, 2020. - 281 p.
11. Loseva O.V., Kosorukova I.V., Fedotova M.A. Valuation of Digital Intellectual Assets: Principles, Factors, Approaches, and Methods // Finance: Theory and Practice. 2022. Vol. 26, No. 4. pp. 6–28.
12. International Valuation Standards (IVS) 2022. International Valuation Standards Council (IVSC) // URL: <https://www.ivsc.org/standards/international-valuation-standards/> (accessed: 20.01.2025).
13. International Financial Reporting Standard (IAS) 38 "Intangible Assets": put into effect in the Russian Federation by Order of the Ministry of Finance of Russia dated 28.12.2015 No. 217n (as amended on 14.12.2022). Official website of the Ministry of Finance of Russia // URL: https://minfin.gov.ru/ru/document?id_4=15329-mezhdunarodnyi_standart_finansovoi_otchetnosti_ias_38_nematerialnye_aktivy (date of access: 10.06.2025).
14. Melnichenko N.F., Golovanov V.I., Makhaev M.R. EQGP concept: stages of formation of a national expert organization // Municipal Academy. 2023. No. 1. pp. 44–53.
15. Smolentsev V.V., Garbuzov N.P. Intellectual Property Valuation in M&A Transactions // Corporate Finance Management. 2021. No. 3. pp. 164–175.
16. Damodaran A. Investment Valuation: Tools and Techniques for Determining the Value of Any Asset. Wiley Finance. 3rd Edition. Seeking Alpha, May 2012. - 976 p.
17. Ocean Tomo. Intangible Asset Market Value Study // URL: <https://www.oceantomo.com/intangible-asset-market-value-study> (date of access: 10.06.2025).
18. Reilly, R.F. Guide to Intangible Asset Valuation / R.F. Reilly, R.P. Schweihs. New York: Wiley. 2016. – 576 p.
19. World Intellectual Property Indicators 2024 / World Intellectual Property Organization. Geneva: WIPO, 2024 // URL: <https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo-pub-941-2024-en-world-intellectual-property-indicators-2024.pdf> (access date: 06/10/2025).



УДК 005.7

DOI: 10.52176/2304831X_2025_05_185

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

Ценностно-ориентированная корпоративная культура как инструмент реализации ESG(R)-подхода и повышения регуляторной адаптивности организаций

Value-Oriented Corporate Culture as a Tool for Implementing the ESG(R) Approach and Enhancing Regulatory Adaptability of Organizations



Алексей Иванович Пастухов

ООО «Ай Си Эс Консалтинг», основатель и генеральный директор ООО «Ай Си Эс Консалтинг» (ICS Consulting); руководитель Комитета по развитию корпоративного управления в энергетике и промышленности Национальной ассоциации корпоративных директоров 127051, Россия, г. Москва, пл. Малая Сухаревская, д. 12, этаж 2
e-mail: a.pastukhov@ics-consulting.ru

Alexey I. Pastukhov

ICS Consulting LLC, Founder and Chief Executive Officer of ICS Consulting LLC; Head of the Committee for the Development of Corporate Governance in Energy and Industry of the National Association of Corporate Directors.
12 Malaya Sukharevskaya Sq., Floor 2, Moscow, 127051, Russia
e-mail: a.pastukhov@ics-consulting.ru



Илья Владимирович Рыбальченко

ООО «Ай Си Эс Консалтинг», эксперт, АНО ВО «Институт международных экономических связей», преподаватель кафедры управления и права, ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», преподаватель кафедры государственного и муниципального управления, юрист, эксперт Общероссийского народного фронта, ORCID: 0000-0003-1008-0203, SPIN-код: 7869-9464, Author ID: 1106241
119330, г. Москва, ул. Мосфильмовская, 35
e-mail: i.v.rybalchenko@gmail.com

Ilya V. Rybalchenko

ICS Consulting LLC, expert, Autonomous Non-profit Organization of Higher Education "Institute of International Economic Relations", lecturer at the Department of Management and Law; Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "State University of Management", lecturer at the Department of State and Municipal Administration; lawyer; expert of the All-Russia People's Front, ORCID: 0000-0003-1008-0203, SPIN code: 7869-9464, Author ID: 1106241
119330, Moscow, Mosfilmovskaya Street, 35
e-mail: i.v.rybalchenko@gmail.com

Аннотация.

В статье исследуется роль корпоративной культуры как системообразующего фактора в контексте современного этапа развития российской экономики. На основе анализа академических и прикладных источников за 2023–2025 гг. выявляется, что корпоративная культура в России представляет собой уникальный симбиоз отечественных традиций и западных управленческих практик. Работа демонстрирует, как трансформация ценностей внутри организаций напрямую влияет на производительность труда, инновационный потенциал и устойчивость бизнеса в условиях внешних вызовов. Особое внимание уделяется междисциплинарной природе феномена, его связи с национальной политикой и ESG(R)-повесткой. Установлено, что слаборазвитые механизмы управления культурой остаются одним из ключевых барьеров для экономического роста, что определяет высокую практическую значимость и научную новизну данного исследования.

Ключевые слова.

Корпоративная культура, российская экономика, управленческие практики, национальные проекты, ESG, междисциплинарность, человеческий капитал.

Abstract.

The article explores the role of corporate culture as a system-forming factor in the context of the current stage of Russia's economic development. Based on the analysis of academic and applied sources from 2023–2025, it is revealed that corporate culture in Russia represents a unique symbiosis of domestic traditions and Western management practices. The study demonstrates how the transformation of values within organizations directly affects labor productivity, innovation potential, and business resilience under external challenges. Special attention is given to the interdisciplinary nature of the phenomenon, its connection with national policy, and the ESG(R) agenda. It is established that underdeveloped mechanisms of cultural management remain one of the key barriers to economic growth, which defines the high practical significance and scientific novelty of this research.

Keywords.

Corporate culture, Russian economy, management practices, national projects, ESG, interdisciplinarity, human capital.

Введение

Что является невидимым двигателем экономики? Не только капитал, технологии или ресурсы, но и то, что скрепляет коллективы, задает вектор решений и определяет, насколько эффективно будут использованы все прочие факторы. Корпоративная культура — это тот самый «социальный код», который сегодня становится критически важным для выжива-

ния и роста бизнеса в России. В условиях геополитической нестабильности, санкционного давления и внутренней трансформации экономики, требования к взаимодействию сотрудников и руководителей качественно изменились. Если раньше успех измерялся в первую очередь финансовыми показателями, то теперь он все чаще определяется способностью выстроить устойчивую, адаптивную и мо-

тивирующую внутреннюю среду, подобно прочному фундаменту, позволяющему зданию выдерживать землетрясения: культура — это базис современной организации.

Объектом исследования является совокупность российских организаций, а **предметом** — процессы формирования, трансформации и влияния корпоративной культуры на их экономические результаты. **Научная новизна** работы заключается в интеграции теоретических подходов с актуальными практическими данными, а также в выявлении **особенностей российской модели** в контексте национальных стратегических задач.

Основная часть

Современная российская экономика находится на этапе фундаментального переосмысления источников долгосрочного развития. Потенциал периода, когда экономический рост обеспечивался преимущественно благоприятной конъюнктурой на мировых сырьевых рынках, исчерпан. На первый план выходят структурные ограничения, главным из которых является стагнация, а в некоторых секторах и снижение, совокупной производительности труда. Проблема усугубляется тревожной макроэкономической тенденцией: к концу 2010-х годов вклад человеческого капитала в экономический рост страны практически сошел на нет. Данный феномен сигнализирует о системном сбое в механизме использования наиболее ценного экономического ресурса XXI века.

В указанных условиях поиск и активация неценовых, институциональных факторов развития приобретают первостепенную важность. В то время как внимание традиционно фокусируется на таких аспектах, как инвестиционный климат, технологическая модернизация и качество государственного управления, один из ключевых пластов экономической жизни — корпоративная культура — остается на периферии макроэкономического анализа [1]. Рассматриваемая преимущественно как инструмент управления персоналом или элемент корпоративного имиджа, культура организаций редко анализируется

в качестве фундаментального фактора, определяющего траекторию национального экономического развития. Данное исследование призвано восполнить этот пробел, представив корпоративную культуру не просто как атрибут отдельных компаний, а как системный элемент, оказывающий прямое и опосредованное влияние на ключевые макроэкономические показатели. Проблема заключается в том, что снижение вклада человеческого капитала в ВВП может быть не столько следствием недостатков системы образования или демографии, сколько результатом повсеместного распространения в российских компаниях организационных сред, которые активно подавляют, обесценивают и неэффективно используют имеющийся человеческий потенциал. Таким образом, национальная проблема «человеческого капитала» во многом является агрегированным выражением миллионов микроуровневых проблем «корпоративной культуры» [3].

Основная гипотеза данного исследования формулируется следующим образом: Преобладание в российских предприятиях корпоративных культур иерархического и властно-центричного типа выступает системным ограничением для национального экономического развития, поскольку подавляет рост производительности, ингибирует инновационную активность и обесценивает человеческий капитал. Следовательно, управляемый переход к корпоративным культурам, ориентированным на гибкость, вовлеченность персонала и инновации (типичным представителям моделей «Клан» и «Адхократия»), является критически важным, но в значительной степени игнорируемым несырьевым фактором стимулирования долгосрочного и устойчивого экономического роста в России [1].

Обоснование данной гипотезы строится на предположении о существовании устойчивых трансляционных механизмов, через которые характеристики культуры на внутрифирменном микроуровне трансформируются в макроэкономические эффекты. Если на уровне отдельной компании культура определяет мотива-

цию сотрудников, их готовность к инновациям и эффективность взаимодействия, то на уровне национальной экономики совокупность доминирующих культурных моделей формирует общую деловую среду, влияет на совокупную факторную производительность, скорость диффузии инноваций и качество национального человеческого капитала.

Таким образом, исследование смещает фокус с вопроса «Важна ли корпоративная культура?» на вопросы «Как именно она влияет на макроэкономические показатели?» и «Что можно сделать на уровне государственной политики и корпоративного управления для ее целенаправленного развития в качестве драйвера экономического роста?».

Эволюция концепции: от артефактов к ценностям. Концепция корпоративной (организационной) культуры прошла значительную эволюцию от простого описания внешних атрибутов до глубокого анализа ценностных и мировоззренческих основ организации. Ранние подходы часто фокусировались на видимых элементах, таких как символы, ритуалы, дресс-код и жаргон. Однако современное понимание значительно глубже. Широко известна метафора айсберга, согласно которой на поверхности находятся лишь видимые артефакты, в то время как основная масса — провозглашаемые ценности, нормы поведения и, на самом глубоком уровне, базовые, неосознаваемые предположения — скрыта под водой.

Фундаментальный вклад в структурирование этого понятия внес Эдгар Шейн, который в 1981 году предложил трехуровневую модель организационной культуры, остающуюся актуальной и сегодня [3].

1. Поверхностный (артефактный) уровень. Включает все видимые проявления культуры — от архитектуры офиса и дресс-кода до организационной структуры и наблюдаемых моделей поведения. Этот уровень легко наблюдать, но сложно интерпретировать без понимания более глубоких слоев.

2. Внутренний (ценностный) уровень. Охватывает ценности, стратегии и цели, которые декларируются руководством и

разделяются сотрудниками. Эти ценности определяют, что в организации считается правильным и важным, и служат ориентирами для поведения.

3. Глубинный (базовые предположения) уровень. Представляет собой совокупность неосознаваемых убеждений, верований и представлений о природе реальности, времени, человеческих отношений, которые направляют поведение членов организации на подсознательном уровне. Этот уровень является ядром культуры, ее «ДНК».

Именно глубинные уровни определяют реальное функционирование организации, ее способность к адаптации, инновациям и эффективному использованию человеческого потенциала.

Рамочная модель конкурирующих ценностей (Кэмерона и Куинна) как основной аналитический инструмент. Для целей данного исследования в качестве основного аналитического инструмента выбрана Рамочная модель конкурирующих ценностей (Competing Values Framework, CVF), разработанная Кимом Кэмероном и Робертом Куинном [3]. Ее релевантность обусловлена тем, что она не просто классифицирует культуры, а напрямую связывает их типы с критериями организационной эффективности и стратегическими приоритетами, что позволяет проводить аналогии на макроэкономическом уровне.

Модель построена на двух осях, отражающих фундаментальные дилеммы, с которыми сталкивается любая организация:

– **Вертикальная ось:** гибкость и свобода действий (вверху) vs. Стабильность и контроль (внизу).

– **Горизонтальная ось:** внутренний фокус и интеграция (слева) vs. Внешний фокус и дифференциация (справа).

Пересечение этих осей образует четыре квадранта, каждый из которых представляет собой идеальный тип корпоративной культуры:

1. Клан (верхний левый квадрант). Культура, сфокусированная на внутренних отношениях и гибкости. Она напоминает большую семью. Ключевые ценно-

сти — сплоченность, участие, развитие сотрудников, командная работа. Лидеры выступают в роли наставников и воспитателей. Критерий успеха — развитие человеческого капитала и высокая лояльность персонала.

2. Адхократия (верхний правый квадрант). Культура, ориентированная на внешний мир и гибкость. Это динамичная, предпринимательская среда. Ключевые ценности — инновации, креативность, готовность к риску, рост. Лидеры — новаторы и визионеры. Критерий успеха — создание новых продуктов и услуг, лидерство на рынке. Примером может служить российская компания Яндекс.

3. Рынок (нижний правый квадрант). Культура, сфокусированная на внешнем окружении и контроле. Основная цель — победа в конкурентной борьбе. Ключевые ценности — достижение результатов, доля рынка, прибыльность, репутация. Лидеры — требовательные и ориентированные на результат менеджеры. Критерий успеха — рыночное превосходство и достижение поставленных целей.

4. Иерархия (нижний левый квадрант). Культура, ориентированная на внутренние процессы и контроль. Это формализованная и структурированная среда. Ключевые ценности — стабильность, предсказуемость, эффективность, соблюдение правил. Лидеры — координаторы и организаторы. Критерий успеха — надежность, бесперебойность процессов, эффективность затрат. Классическим примером является Toyota, где строгий контроль сочетается с элементами клановой культуры.

Адаптация теоретической рамки для анализа экономического развития. Модель Кэмерона и Куинна представляет собой не просто статичную типологию, а своего рода карту эволюционного развития как организаций, так и, в более широком смысле, экономических систем. Иерархические и рыночные культуры были оптимальны для эпохи индустриальной и ранней постиндустриальной экономики, где ключевыми факторами успеха были масштабирование, стандартизация и конкуренция на основе издержек. Однако современная экономика знаний, к переходу на которую стремится Россия, требует иных компетенций. Драйверами роста становятся инновации и качество человеческого капитала.

В рамках модели CVF за эти компетенции отвечают именно клановая и адхократическая культуры. Клан обеспечивает развитие и удержание талантов, формируя высококачественный человеческий капитал. Адхократия создает среду для экспериментов, риска и прорывных инноваций. Таким образом, экономическую стагнацию в России можно интерпретировать как макроэкономическое следствие «застывания» большинства национальных компаний в нижних квадрантах модели (Иерархия и Рынок), что системно блокирует переход к экономике, основанной на знаниях. Модель CVF из инструмента корпоративной диагностики превращается в инструмент стратегического анализа национальной экономики.

Для наглядной систематизации этих связей приведем сравнительную таблицу.

Таблица 1
Сравнительные характеристики типов корпоративной культуры и их потенциал экономического воздействия

Характеристика	Клан	Адхократия	Рынок	Иерархия
Ключевые ценности	Командная работа, развитие, участие	Инновации, креативность, риск	Результат, конкуренция, доля рынка	Стабильность, правила, эффективность
Стиль лидерства	Наставник, воспитатель	Новатор, визионер	Драйвер, конкурент	Координатор, организатор
Главная цель	Развитие и вовлеченность людей	Создание нового, рост	Победа на рынке, прибыльность	Надежность, предсказуемость

Характеристика	Клан	Адхократия	Рынок	Иерархия
Прогнозируемое влияние на производительность	Высокое (через мотивацию и командную работу)	Среднее (фокус на инновациях может временно снижать текущую эффективность)	Высокое (через давление и фокус на результат)	Среднее (стабильность, но низкая гибкость)
Прогнозируемое влияние на инновационный потенциал	Среднее (инкрементальные улучшения)	Очень высокое (прорывные инновации)	Низкое (фокус на текущих операциях)	Очень низкое (подавление инициативы)
Прогнозируемое влияние на развитие человеческого капитала	Очень высокое (прямой фокус)	Высокое (через решение сложных задач)	Низкое (рассматривается как ресурс)	Низкое (фокус на функциях, а не на людях)

*Источник: составлено авторами

Данная таблица служит теоретическим фундаментом для последующего анализа, наглядно демонстрируя, как различные культурные типы способствуют или препятствуют развитию ключевых факторов современного экономического роста.

Влияние корпоративной культуры на операционную и экономическую эффективность. Анализ деятельности российских компаний предоставляет убедительные эмпирические доказательства того, что целенаправленное формирование продуктивной корпоративной культуры приводит к измеримым улучшениям операционных и финансовых показателей. Культура перестает быть абстрактным понятием и становится фактором производства, напрямую влияющим на конечный результат [5]. Это не просто традиция совместных праздников, а система, где уважительное отношение, ответственность и заинтересованность в общем деле пронизывают все рабочие процессы.

Конкретные кейсы российских предприятий наглядно иллюстрируют этот тезис. На заводе «Н» внедрение системы обучения и развитие командных навыков, являющихся элементами клановой культуры, привели к феноменальным результатам. Срок ввода в профессию новых сотрудников был значительно сокращен, количество брака упало с 20% до 0,2%, а производительность труда на одном из участков выросла в 4 раза.

В книготорговой сети «Б» программы, направленные на улучшение взаимодей-

ствия и повышение квалификации персонала, позволили за один месяц увеличить продажи фокусных товарных позиций в 1,5 раза. Кроме того, в 60% магазинов выросло количество товаров в чеке, а прирост по клубным картам зафиксирован в более чем 83% магазинов.

На мясоперерабатывающем заводе «Р» фокус на культуре и связанных с ней программах адаптации привел к снижению доли брака с 2% до 1%, что принесло компании дополнительную ежемесячную прибыль в размере около 6 миллионов рублей. Срок ввода в должность новых сотрудников сократился с 3-4 месяцев до 2-3 недель, что существенно снизило издержки и повысило эффективность.

Такие примеры демонстрируют, что улучшение культуры — это не просто «мягкая» мера. Оно приводит к жестким, измеримым результатам [2]. Наблюдаемые количественные улучшения являются не просто единичными успехами, а свидетельством фундаментального сдвига в «производственной функции» фирмы. Позитивная культура изменяет способ преобразования ресурсов (труда, капитала) в конечный продукт, что приводит к нелинейному росту эффективности, недостижимому через чисто технические или финансовые инвестиции. Культура, таким образом, выступает не как сопутствующий фактор, а как экономическая переменная, напрямую влияющая на совокупную факторную производительность на уровне предприятия [4]. Это создает

прочную эмпирическую основу для последующего макроэкономического анализа.

Корпоративная культура как катализатор инновационной деятельности. В условиях экономики знаний способность к инновациям становится ключевым фактором конкурентоспособности как отдельных компаний, так и национальных экономик. Исследования, проведенные на материале российских компаний, подтверждают прямую и сильную связь между типом корпоративной культуры и эффективностью внедрения инновационных проектов.

Компании с открытой и поддерживающей культурой, характерной для адхократии и клана, демонстрируют значительно более высокие показатели успешного завершения инновационных проектов. Ключевыми культурными атрибутами, способствующими инновациям, являются: **поддержка инициатив**, то есть создание среды, в которой сотрудники не боятся предлагать новые идеи, **открытость к изменениям**, проявляющаяся в готовности организации пересматривать устоявшиеся процессы и адаптироваться к новым условиям, а также **инвестиции в обучение и развитие**, когда персонал рассматривается как источник новых идей и постоянное вложение средств в повышение их компетенций.

В то же время, доминирование иерархических структур и низкий уровень доверия действуют как мощные ингибиторы инноваций. Особенно губительным для российского контекста является глубоко укоренившееся убеждение, что «инициатива наказуема». В такой среде любые попытки улучшений или внедрения новшеств воспринимаются сотрудниками как личный риск, что парализует творческий потенциал коллектива [12]. Данные опросов российских руководителей подтверждают осознание этой проблемы: 54% из них отмечают необходимость широкой внутренней кампании по разъяснению сути изменений, а 39% подчеркивают важность предварительного обсуждения инноваций в коллективе. Это говорит о том, что культурные аспекты внедрения инноваций

признаются критически важными.

Воздействие на качество человеческого капитала на уровне фирмы. Корпоративная культура является той средой, или «питательным бульоном», в которой человеческий капитал либо развивается и приумножается, либо стагнирует и деградирует. Компании с сильной, позитивной культурой становятся «магнитами для талантов». Они не просто привлекают лучших специалистов с рынка, но и создают условия для их дальнейшего профессионального и личного роста.

Сильная культура формирует у сотрудников эмоциональную привязанность к организации, повышает их вовлеченность и мотивацию [5]. Когда сотрудники разделяют ценности и миссию компании, они с большей вероятностью будут вносить личный вклад в общее дело, выходя за рамки формальных должностных инструкций. Такая среда способствует реализации амбиций как сотрудников, так и самой компании. Напротив, токсичная культура, основанная на страхе и недоверии, приводит к оттоку наиболее квалифицированных и инициативных кадров, оставляя в компании тех, кто готов мириться с подавлением и отсутствием развития. Таким образом, на микроуровне культура выступает ключевым фактором, определяющим, сможет ли компания накопить и эффективно использовать свой человеческий капитал.

Трансляционные механизмы: от культуры организации к развитию национальной экономики. Ключевой тезис данного исследования заключается в том, что совокупный эффект от корпоративных культур отдельных предприятий не является нулевым, а через определенные каналы трансформируется в значимые макроэкономические результаты. Корпоративная культура функционирует как мета-фактор экономического роста: она не просто стоит в одном ряду с капиталом, трудом и технологиями, а является фундаментальным условием, определяющим отдачу от инвестиций во все остальные факторы [6]. Рассмотрим основные трансляционные механизмы, табл. 2.

Таблица 2

**Трансляционные механизмы влияния корпоративной культуры на
макроэкономические показатели**

Микроуровневая культурная черта	Влияние на процессы и KPI фирмы	Трансляционный канал	Агрегированное макроэкономическое последствие
Поддержка инициативы, психологическая безопасность	Увеличение числа экспериментов, снижение страха ошибки, рост внутренних инноваций	Канал инновационной активности	Ускорение технологического развития, улучшение позиций в глобальных инновационных индексах
Фокус на развитии и обучении персонала	Снижение текучести кадров, рост квалификации, повышение производительности	Канал человеческого капитала	Повышение качества национального человеческого капитала, рост вклада человеческого капитала в ВВП
Высокий уровень доверия, эффективные коммуникации	Снижение транзакционных издержек, ускорение принятия решений, рост эффективности командной работы	Канал совокупной производительности	Рост совокупной факторной производительности в экономике
Подавление инициативы, авторитарный контроль	Отток талантов, низкая мотивация, «работа по инструкции», саботаж изменений	Канал инвестиционного и предпринимательского климата	Снижение предпринимательской активности, отток капитала и «мозгов», ухудшение инвестиционного климата

*Источник: составлено авторами

Канал совокупной производительности труда. Совокупная производительность труда в национальной экономике является не абстрактной величиной, а агрегированным результатом производительности миллионов работников на конкретных предприятиях [14; 15]. Факторы роста производительности, выделяемые исследователями для России, — такие как модернизация производства, повышение квалификации персонала, внедрение новых технологий и оптимизация бизнес-процессов, — не возникают в вакууме. Они являются прямым следствием и целью продуктивных корпоративных культур [2; 7; 8].

Например, культура, ценящая профессионализм и развитие (элемент клана), напрямую ведет к «повышению квалификации персонала». Культура, поощряющая эксперименты и риск (адхократия), является необходимым условием для «внедрения инновационных технологий». И наоборот, иерархическая культура, где доминирует страх ошибки, будет системно

саботировать любые инициативы по оптимизации процессов, поскольку они несут в себе угрозу нарушения привычного порядка. Таким образом, доминирующий в стране тип корпоративной культуры определяет национальный «потолок» роста производительности труда [13].

Канал формирования и накопления национального человеческого капитала. В современной экономике компании являются не просто потребителями человеческого капитала, сформированного системой образования, но и его ключевыми **производителями**. Именно на рабочем месте происходит накопление практического опыта, развитие специфических навыков и актуализация знаний. Продуктивная корпоративная культура, инвестирующая в обучение, создающая среду для профессионального роста и удерживающая таланты, тем самым повышает средний уровень компетенций в экономике в целом [16; 17]..

С другой стороны, широко распространенная в России токсичная, автори-

тарная культура наносит прямой ущерб национальному человеческому капиталу. Она приводит к профессиональному выгоранию, демотивации и деградации навыков у тех, кто остается в компании, и провоцирует отток наиболее квалифицированных и амбициозных специалистов — как во внутреннюю (в другие компании или самозанятость), так и во внешнюю «утечку мозгов». В результате страна теряет свой самый ценный актив, а инвестиции государства в образование обесцениваются из-за неспособности корпоративного сектора эффективно использовать и развивать подготовленные кадры.

Канал инвестиционного и предпринимательского климата. Предпринимательская активность является одним из ключевых драйверов экономического роста. Корпоративная культура оказывает на нее глубокое влияние. Доминирование культур, подавляющих инициативу и наказывающих за риск, формирует крайне неблагоприятную среду для развития как внутреннего предпринимательства (интрапренерства), так и для появления новых независимых компаний. Выходцы из таких организаций часто не обладают ни навыками самостоятельного принятия решений, ни верой в возможность успеха.

Более того, преобладание непредсказуемых, основанных на личной власти, а не на правилах, корпоративных культур снижает привлекательность экономики для долгосрочных стратегических инвесторов, особенно в несырьевых, высокотехнологичных секторах. Инвесторы ищут не только формальные юридические гарантии, но и понятные, адаптивные и предсказуемые организационные среды, способные эффективно абсорбировать инвестиции и генерировать инновации. Неэффективность государственных программ, например, в области цифровой экономики, может быть объяснена именно этим: выделяемые ресурсы и технологии попадают в организационную среду, которая по своей природе отторгает изменения [11]. Инвестиции в новое программное обеспечение в компании с авторитарной культурой дадут мини-

мальную отдачу, так как сотрудники будут бояться использовать его не по инструкции, в то время как в адхократической культуре те же инвестиции могут привести к кратному росту эффективности за счет творческого применения. Таким образом, культура выступает как множитель (или делитель) эффективности государственных и частных инвестиций.

Специфика и барьеры развития корпоративной культуры в современной России. Диагностика доминирующих культурных моделей. Несмотря на наличие отдельных успешных примеров, общая картина корпоративной культуры в России характеризуется доминированием архаичных и контрпродуктивных моделей. Анализ показывает широкое распространение авторитарной культуры, основанной на принципах «сильный всегда прав» и «я начальник — ты дурак». Это крайнее проявление иерархической культуры, где формальные правила подменяются волей руководителя, а власть становится главной ценностью.

Ключевые патологии данной культурной парадигмы включают:

1. Принятие решений на основе статуса, а не эффективности. Идея начальника априори считается более ценной, чем идея подчиненного, что блокирует поступление объективной информации снизу вверх.

2. Подавление инициативы. Любая инициатива рассматривается как угроза существующему порядку и авторитету руководства, что приводит к пассивности и безынициативности персонала.

3. «Двойные стандарты». Наличие официальных, декларируемых ценностей (например, «эффективность», «командная работа») и реальных, неформальных правил игры («личная преданность», «беспрекословное подчинение»).

4. Процветание фиктивной отчетности и интриг. В среде, где сказать правду опасно, а результат менее важен, чем лояльность, процветают симуляция деятельности, подковерная борьба и коррупция.

Эта ситуация усугубляется статистическими данными: лишь 20% компаний

в России целенаправленно занимаются формированием своей культуры, в то время как в мире этот показатель достигает 90%. Это означает, что в большинстве российских организаций культура складывается стихийно, воспроизводя исторически укоренившиеся авторитарные и патерналистские модели.

«Аура авторитарного лидера»: самоподдерживающийся механизм стагнации. Одной из главных причин устойчивости авторитарной культуры является когнитивное искажение, известное как «аура авторитарного лидера». Руководитель, находящийся на вершине такой иерархии, окружен подчиненными, которые из соображений карьерной безопасности постоянно демонстрируют лояльность, одобряют любые его решения и скрывают реальные проблемы. Это создает у лидера иллюзию собственной непогрешимости и убежденность в том, что все неудачи вызваны исключительно низким качеством персонала, а не системными пороками созданной им же управленческой модели.

В результате формируется порочный круг: неудачи списываются на «плохих» сотрудников, что ведет к усилению контроля и дальнейшему подавлению инициативы, что, в свою очередь, провоцирует новые неудачи. Этот самоподдерживающийся механизм эффективно блокирует любые попытки трансформации, поскольку сам лидер не видит и не признает существования проблемы на уровне культуры.

Культура как барьер для инновационного развития. Доминирование иерархических и авторитарных культур напрямую коррелирует с низкими позициями России в международных инновационных рейтингах. В 2024 году Россия заняла 59-е место в «Глобальном инновационном индексе», опустившись на восемь позиций. Особенно показательным является крайне низкое, 126-е место по субиндексу «Институты». Хотя этот показатель обычно трактуется как качество формальных институтов (законов, прав собственности), его следует рассматривать шире, включая в него и неформальные институты, важнейшими из которых являются доми-

нирующие в бизнес-среде корпоративные культуры [9; 10]. Экономика, состоящая из организаций, где инициатива наказуема, а информация искажается, не может быть инновационной по определению, независимо от качества формального законодательства. Преобладающая авторитарная культура является не менее значимым барьером для инноваций, чем бюрократия или недостаток финансирования.

Секторальный срез: госкорпорации и IT-сектор. Анализ корпоративной культуры требует учета отраслевой специфики. В **государственных корпорациях** часто наблюдается парадокс. На декларативном уровне большое внимание уделяется социальной ответственности, деловой этике, волонтерским программам и сохранению традиций. Однако за этим фасадом могут скрываться глубоко укоренившиеся иерархические и бюрократические структуры, унаследованные из прошлого, что затрудняет гибкость и инновационность [18].

На другом полюсе находится **IT-сектор**, который часто рассматривается как носитель более прогрессивных культурных моделей, близких к адхократии. Глобальная конкуренция, высокая скорость изменений и проектный характер работы объективно требуют гибкости, командного взаимодействия и поощрения креативности [19; 20]. Однако, несмотря на эти предпосылки, глубоких эмпирических исследований, посвященных специфике корпоративной культуры именно в российском IT-секторе, недостаточно, что указывает на пробел в научных данных. Существует риск, что даже в этой передовой отрасли могут воспроизводиться общие для страны авторитарные паттерны управления.

Важно понимать, что преобладание авторитарной культуры — это не просто наследие прошлого. Это устойчивое равновесное состояние, которое активно воспроизводится текущими экономическими и институциональными условиями. В среде со слабыми формальными институтами и высоким уровнем неопределенности, стратегия тотального контроля

и опора на личную преданность, а не на процедуры, может казаться локально рациональной для отдельного руководителя, стремящегося минимизировать личные риски. Однако на макроуровне сумма таких локально рациональных стратегий приводит к национально неэффективному, низкопродуктивному и неинновационному равновесию.

Разработка практических рекомендаций по формированию продуктивной корпоративной культуры. Трансформация корпоративной культуры — сложный и многоуровневый процесс, требующий скоординированных усилий как на уровне отдельных организаций, так и на уровне государственной политики. Государству следует рассматривать корпоративную культуру как элемент критической инфраструктуры для современной экономики, подобно дорогам или сетям связи. Если физическая инфраструктура обеспечивает поток товаров, то культурная инфраструктура обеспечивает поток идей, инноваций и человеческого потенциала [6].

На уровне организаций: от диагностики к трансформации. Для компаний, стремящихся к развитию, можно предложить следующий пошаговый алгоритм действий:

Шаг 1: Диагностика и определение цели. Первым шагом должна стать честная и объективная диагностика существующей культуры. Для этого могут быть использованы формализованные инструменты, такие как опросник OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument), основанный на модели Кэмерона и Куинна. Это позволит построить текущий и желаемый культурный профиль организации и выявить разрывы.

Шаг 2: Трансформация лидерского поведения. Любые изменения начинаются с высшего руководства. Лидеры должны осознанно менять свой стиль управления с авторитарно-контролирующего на поддерживающий, коучинговый и вдохновляющий. Это включает в себя делегирование полномочий, поощрение обратной связи (в том числе негативной) и демонстрацию личным примером желаемых моделей поведения [1].

Шаг 3: Внедрение поддерживающих систем и практик. Декларации о новой культуре останутся пустым звуком, если они не будут подкреплены изменением реальных управленческих систем. Необходимо привести в соответствие с целевой культурой следующие элементы:

- **Коммуникации:** Создание прозрачных и эффективных каналов коммуникации, регулярный обмен опытом, внедрение надежной системы обратной связи.

- **Мотивация и вознаграждение:** Пересмотр системы KPI таким образом, чтобы поощрялся не только индивидуальный результат, но и командная работа, обмен знаниями, наставничество и разумный риск.

- **Психологическая безопасность:** Формирование среды, где сотрудники не боятся признавать ошибки, задавать вопросы и открыто обсуждать проблемы. Это критически важно для обучения и инноваций.

- **Гибкость и баланс:** Внедрение гибких графиков работы для предотвращения эмоционального выгорания и помощи сотрудникам в соблюдении баланса между работой и личной жизнью.

- **Развитие и обучение:** Предоставление сотрудникам доступа к инструментам для развития и поощрение экспериментов, признавая, что неудачи являются источником ценного опыта.

На уровне государственной политики: культура как объект управления. Государственная политика может и должна стать катализатором культурных изменений в национальном масштабе. Политика, направленная на формирование продуктивных корпоративных культур, является не «социальными расходами», а стратегической инвестицией в фундаментальную конкурентоспособность национальной экономики [8].

1. **Интеграция в национальные проекты:** необходимо включить модули по диагностике и развитию корпоративной культуры в качестве обязательного элемента для предприятий-участников ключевых национальных проектов, таких как «Производительность труда» и «Цифро-

вая экономика Российской Федерации». Эффективность этих программ напрямую зависит от восприимчивости организационной среды к изменениям. Предоставление господдержки должно быть сопряжено с обязательствами компании по улучшению своей организационной культуры [7].

2. Создание «культурных» стимулов: Разработка системы мер государственной поддержки для компаний, демонстрирующих прогресс в построении человекоцентричных и инновационных культур. Это может включать:

- Налоговые вычеты на расходы по обучению персонала в области «soft skills», лидерства и командной работы.
- Гранты на реализацию проектов по комплексной трансформации корпоративной культуры с привлечением внешних экспертов.
- Публичное признание и поощрение: учреждение национальной премии «Лучшая корпоративная культура» для популяризации передового опыта и создания ролевых моделей.

3. Образовательные инициативы: Модернизация образовательных программ для управленцев. Необходимо включить современные, основанные на доказательствах курсы по организационной культуре, лидерству и управлению изменениями в программы MBA, Президентскую программу подготовки управленческих кадров и учебные планы ведущих экономических и управленческих вузов. Цель — сформировать новое поколение менеджеров, для которых экономическая ценность культуры является аксиомой [2].

Заключение

Российская корпоративная культура отличается дуализмом: с одной стороны, в ней сохраняются элементы директивного и иерархического стиля управления, унаследованные от советской и постсоветской эпох, с другой — постепенно внедряются демократические и человекоориентированные подходы, заимствованные из западной практики. Такое сочетание порождает как преимущества, так и вызовы.

Сильная вертикаль власти позволяет ускорять процесс принятия решений, однако она может ограничивать инициативность и инновационный потенциал сотрудников, что критически важно в условиях необходимости импортозамещения и достижения технологического суверенитета.

Междисциплинарность темы проявляется в широком спектре её интерпретаций. В социологии корпоративная культура понимается как система норм и ценностей, регулирующих поведение членов организации. В экономике она рассматривается как нематериальный актив, влияющий на производительность труда и, следовательно, на макроэкономические показатели. В стратегическом управлении культура выступает инструментом достижения долгосрочных целей, а в государственно-общественных взаимодействиях — фактором построения устойчивых отношений между бизнесом и властью. Даже в технических науках прослеживается её значимость: внедрение технологий искусственного интеллекта и автоматизации невозможно без готовности корпоративной среды к восприятию инноваций.

Критический анализ существующих подходов показывает, что они часто остаются декларативными. Разработка корпоративных кодексов и этических норм не всегда сопровождается созданием эффективных механизмов их внедрения в практику. Академические модели, в свою очередь, нередко оказываются недостаточно адаптированными к российским условиям, что снижает их прикладную ценность.

Сравнение академических и практико-ориентированных исследований позволяет выделить ключевые акценты. Научные работы фокусируются на построении моделей и измерении влияния корпоративной культуры на показатели устойчивого развития и социально-ответственного поведения. Прикладные исследования и отчёты аналитических компаний подчеркивают значимость практических аспектов: удержание талантов, внедрение гибких форматов занятости, формирование позитивного имиджа работодателя [5].

Обе исследовательские линии сходятся в одном: корпоративная культура становится решающим фактором конкурентоспособности компаний на рынке труда. Она напрямую влияет на привлекательность работодателя, уровень вовлеченности персонала и его готовность быть носителем ценностей компании вовне.

Опыт российских организаций демонстрирует, что работа с корпоративной культурой возможна и эффективна, если она носит системный характер. Такой подход выходит за рамки деятельности HR-подразделений и затрагивает стратегию, финансовые решения и коммуникации с государством. Включение вопросов корпоративной культуры и ответственности в национальные проекты формирует новый регуляторный контур, создающий условия для того, чтобы культура становилась не только внутренним ресурсом компании, но и значимым элементом социально-экономического развития страны [1].

Таким образом, корпоративная культура в России перестала быть «мягким» HR-инструментом и превратилась в жесткий экономический фактор. Ее состояние напрямую влияет на способность экономики к инновациям, адаптации и росту. Практическая значимость данного исследования заключается в предоставлении руководителям и консультантам целостной, междисциплинарной карты для навигации в этом сложном поле [3].

Перспективы дальнейших исследований лежат в нескольких плоскостях. Во-первых, это количественная оценка вклада культуры в макроэкономические показатели. Во-вторых, это изучение механизмов трансляции ценностей патриотизма и национальной идентичности в корпоративные кодексы. И, наконец, это разработка адаптированных для российского контекста методологий измерения и управления культурой, которые бы учитывали ее уникальный «симбиотический» характер. Что дальше? Дальше — от деклараций к действиям. Будущее российской экономики будет строиться не только на заводах и лабораториях, но и

на прочном фундаменте здоровой, жизнеспособной корпоративной культуры.

Список источников:

1. Батталова Л. М. Корпоративная культура в России: проблемы формирования // Проблемы экономики и юридической практики. 2020. № 6. С. 228–232.
2. Бринза В.В., Гринберг В.Е. Управление конкурентоспособностью // Национальная металлургия. 2003. № 5. С. 52.
3. Вараксина Н. В. Особенности организационной культуры российских и американских бизнес-организаций рубежа XX–XXI вв.: опыт социологического исследования: дис. ... канд. социол. наук. Барнаул: Алтайский гос. ун-т, 2008. 172 с.
4. Дёмин П. В. Корпоративная культура предпринимательского университета: потенциал измерения // Университетское управление: практика и анализ. 2017. Т. 21. № 2. С. 65–75.
5. Ермишина Е. Б. Корпоративная культура как основополагающий фактор успешного развития организации // Научный вестник Южного института менеджмента. 2017. № 1. С. 56–62.
6. Жилина Л. Н., Чалова Д. Д. Влияние корпоративной культуры на экономическую эффективность компании: зарубежный опыт // Территория новых возможностей. Вестник Владивостокского государственного университета экономики и сервиса. 2014. № 3. С. 149–157.
7. Кротенко Т.Ю. Преобразования и образование преобразователей // Вестник университета. 2012. № 12. С. 30–35.
8. 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.
9. Милов П.О., Воронцов М.К. Проблемы регулирования гражданским законодательством корпоративных отношений // Вестник Российского нового университета. Серия: Человек и общество. 2024. № 1. С. 163–168.
10. Мухин А.М., Милов П.О. Теоретические и правовые аспекты профессиональной культуры государственного служащего // Молодые ученые. 2023. № 14. С. 47–51.
11. Могутнова Н. Н. Типы корпоративной культуры на современных российских предприятиях: дис. ... канд. соц. наук. М., 2006.
12. Николашина С. С. Развитие корпоративной культуры как инструмент совершенствования системы стимулирования труда // АПНИ. 2025. № 7(242). С. 63–66.
13. Руднев Е. А. Организационная культура российских компаний в условиях социально-экономических изменений //

- Российский журнал менеджмента. 2023. Т. 21. № 4. С. 600–618.
14. Сакульева Т.Н. Общественный транспорт Москвы: история, современное состояние и перспективы развития // Транспорт: наука, техника, управление. Научный информационный сборник. 2018. № 5. С. 36–41.
15. Сакульева Т.Н. Управление мобильностью // Управление. 2021. Т. 9. № 3. С. 5–13.
16. Филиппов Д.В. Возможности исследования студенческих городков высших учебных заведений как сложных социальных систем // Вестник Института деловой карьеры. 2020. № 3 (31). С. 41–44.
17. Филиппов Д.В. Проблемные аспекты повышения конкурентоспособности социальных комплексов вузов // Вестник Академии права и управления.
18. Шевченко И. Л. Корпоративная культура в практике корпоративного управления российских компаний // Российское предпринимательство. 2016. Т. 17. № 12.
19. Хмельченко Е.Г., Ибятков Ф.М. Маркетинг в социальных медиа // Modern Economy Success. 2019. № 1. С. 112–115.
20. 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. Battalova, L. M. "Corporate Culture in Russia: Problems of Formation" // Problems of Economics and Legal Practice. 2020. No. 6. pp. 228–232.
2. Brinza, V. V., Grinberg, V. E. "Competitiveness Management" // National Metallurgy. 2003. No. 5. p. 52.
3. Varaksina, N. V. "Characteristics of the Organizational Culture of Russian and American Business Organizations at the Turn of the Twentieth and Twenty-first Centuries: A Sociological Study": Cand. Sci. (Sociological) Dissertation. Barnaul: Altai State University, 2008. 172 p.
4. Demin, P. V. "Corporate Culture of an Entrepreneurial University: Measurement Potential" // University Management: Practice and Analysis. 2017. Vol. 21. No. 2. pp. 65–75.
5. Ermishina E. B. Corporate culture as a fundamental factor in the successful development of an organization // Scientific Bulletin of the Southern Institute of Management. 2017. No. 1. pp. 56–62.
6. Zhilina L. N., Chalova D. D. The influence of corporate culture on the economic efficiency of a company: foreign experience // Territory of new opportunities. Bulletin of Vladivostok State University of Economics and Service. 2014. No. 3. pp. 149–157.
7. Krotenko T. Yu. Transformations and the formation of transformers // Bulletin of the University. 2012. No. 12. pp. 30–35.

8. Latfullin G.R., Zotov V.B., Omelchenko N.A., Aseev A.D., Blinova N.V., Gimazova Yu.V., Grishchenko L.L., Zabelina E.P., Znamensky D.Yu., Kazban E.P., Kosarin S.P., Lebedeva Yu.A., Maslennikova E.V., Milkina I.V., Petrina O.A., Rudnev A.V., Serebryakova G.V., Slezko L.V., Sirazhdinov R.Zh., Smirnova V.G., et al. Public and Municipal Administration: Curriculums for Master's Degrees // Study Guide. For the 100th Anniversary of the State University of Management / Moscow, 2019.
9. Milov P.O., Vorontsov M.K. Problems of Regulation of Corporate Relations by Civil Legislation // Bulletin of the Russian New University. Series: Man and Society. 2024. No. 1. Pp. 163-168.
10. Mukhin AM, Milov PO Theoretical and legal aspects of the professional culture of a civil servant // Young scientists. 2023. No. 14. Pp. 47-51.
11. Mogutnova NN Types of corporate culture at modern Russian enterprises: diss. ... Cand. of Social Sciences. Moscow, 2006.
12. Nikolashchina SS Development of corporate culture as a tool for improving the labor incentive system // APNI. 2025. No. 7 (242). Pp. 63-66.
13. Rudnev EA Organizational culture of Russian companies in the context of socio-economic changes // Russian Journal of Management. 2023. Vol. 21. No. 4. Pp. 600–618.
14. Sakulyeva T.N. Moscow Public Transport: History, Current State, and Development Prospects // Transport: Science, Technology, Management. Scientific Information Digest. 2018. No. 5. Pp. 36–41.
15. Sakulyeva T.N. Mobility Management // Management. 2021. Vol. 9. No. 3. Pp. 5–13.
16. Filippov D.V. Possibilities of Studying Student Campuses of Higher Education Institutions as Complex Social Systems // Bulletin of the Institute of Business Career. 2020. No. 3 (31). Pp. 41–44.
17. Filippov D.V. Problematic Aspects of Improving the Competitiveness of Universities' Social Complexes // Bulletin of the Academy of Law and Management.
18. Shevchenko I. L. Corporate Culture in the Practice of Corporate Governance of Russian Companies // Russian Entrepreneurship. 2016. Vol. 17. No. 12.
19. Khmelchenko E. G., Ibyatov F. M. Marketing in Social Media // Modern Economy Success. 2019. No. 1. Pp. 112-115.
20. Cherkasova M. A. Online Communities and the Shift in the Paradigm of Municipal Governance: The Case of Moscow // Public and Municipal Governance. Scientific Notes. 2021. No. 1. Pp. 82-86.



УДК 00:33

DOI: 10.52176/2304831X_2025_05_200

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

Значение искусственного интеллекта в обеспечении устойчивого развития экосистем в рамках концепции суверенной социальной экологии

The Importance of Artificial Intelligence in Ensuring Sustainable Development of Ecosystems within the Concept of Sovereign Social Ecology



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, 125047, Russia.

e-mail: golovanov52@rambler.ru

Аннотация.

В статье представлены результаты исследования, проведенные автором в сфере обеспечения устойчивого развития экосистем в рамках концепции суверенной социальной экологии, использующей технологии искусственного интеллекта. Рассмотрены вопросы социальной экологии, реализуемые на основе стратегических программ и национальных проектов. Показан целый ряд экологических программ, направленных на защиту окружающей среды и стимулирование устойчивого развития. Определена роль искусственного интеллекта (ИИ) в решении вопросов социальной экологии, который осуществляется через мониторинг состояния окружающей среды, управление природными ресурсами и экологическое образование. Выявлены ключевые аспекты использования технологий искусственного интеллекта (ИИ) при их внедрении в отдельные сферы деятельности. Показана роль генеративного искусственного интеллекта (ГИИ) в реализации технологий социальной экологии, приведены примеры использования генеративного ИИ в этой области. Показаны перспективы реализации технологий социальной экологии в России и мире.

Ключевые слова.

Экосистема, социальная экология, искусственный интеллект, генеративный искусственный интеллект, системный подход, институциональные механизмы, мониторинг.

Abstract.

The article presents the results of the study conducted by the author in the field of sovereign social ecology using artificial intelligence technologies. The issues of social ecology implemented on the basis of strategic programs and national projects are considered. A number of environmental programs aimed at protecting the environment and stimulating sustainable development are shown. The role of artificial intelligence (AI) in solving issues of social ecology, which is carried out through environmental monitoring, natural resource management and environmental education, is determined. The key aspects of the use of artificial intelligence (AI) technologies when they are implemented in certain areas of activity are identified. The role of generative artificial intelligence (GAI) in the implementation of social ecology technologies is shown, examples of the use of generative AI in this area are given. The prospects for the implementation of social ecology technologies in Russia and the world are shown.

Keywords.

Ecosystem, social ecology, artificial intelligence, generative artificial intelligence, systems approach, institutional mechanisms, monitoring.

Введение

Искусственный интеллект (ИИ) представляет собой особую сферу информационной науки, занимающейся созданием компьютерных приложений, которые могут решать вопросы, традиционно считавшиеся прерогативой человеческого разума. Основная цель ИИ — создание интеллектуальных агентов, способных воспринимать окружающий мир, учиться на своем опыте, рассуждать и действовать оптимальным образом для достижения поставленных целей.

ИИ дает возможность осуществлять перестройку жизненного пространства населения в образовании, здравоохранении, социальной сфере, транспорте, финансах и других сферах. ИИ обеспечивает за счет анализа и переработки огромных объемов информации создание новых контентов, которые могут генерировать новые технологические и конструктивные решения в различных областях жизнедеятельности людей.

Основная часть

Нормативная база, регулирующая применение искусственного интеллекта (ИИ), формируется множеством нормативных актов, принимаемых на всех уровнях власти. Основные цели таких документов заключаются в установлении принципов использования ИИ, обеспечении безопасности и соблюдении прав граждан. Рассмотрим основные положения нормативной базы, касающейся применения искусственного интеллекта.

Нормативная база, регулирующая использование искусственного интеллекта (ИИ) в России до 2030 года, включает федеральные законы, указы Президента РФ, государственные программы и международные договоры. Основная цель — обеспечить технологический суверенитет и встроить ИИ в ключевые сферы, при этом учитывая национальные интересы и стратегические приоритеты.

На Федеральном уровне действует Указ Президента РФ № 490 «О развитии

искусственного интеллекта в Российской Федерации» [3], определяющий главные пути развития ИИ, включая научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы, создание центров компетенций и кадровых резервов.

Федеральная программа «Цифровая экономика Российской Федерации», завершенная в 2024 году, включала раздел, посвященный развитию искусственного интеллекта, предусматривающий создание необходимых условий для внедрения технологий ИИ во все области человеческой деятельности.

С 2025 года вместо национальной программы «Цифровая экономика Российской Федерации» вступил в действие национальный проект «Экономика данных и цифровая трансформация государства» [6] со сроком реализации в 2030 году. Проект нацелен на перевод всей экономики, социальной сферы и органов власти на качественно новые принципы работы — управление на основе данных. В его рамках реализуется федеральный проект «Искусственный интеллект». Проект должен обеспечить: достижение конкурентоспособности российской экономики в сфере ИИ; обеспечение национальной безопасности; повышение качества жизни населения; развитие экосистемы искусственного интеллекта в России. В рамках проекта продолжается работа по всем направлениям, включая поддержку стартапов, развитие образовательных программ и создание благоприятных условий для внедрения технологий ИИ в различные отрасли экономики.

Действующий Национальный стандарт ГОСТ Р 59393-2021 «Искусственный интеллект. Термины и определения».[8] устанавливает терминологию и классификации понятий, связанных с искусственным интеллектом, что способствует единообразному пониманию и применению технологий.

Федеральный закон от 31 июля 2020 г. №258-ФЗ «Об экспериментальных правовых режимах в сфере цифровых инноваций в Российской Федерации» [1] определяет в порядке эксперимента использование временных нормативов в

данной области с использованием ИИ.

Распоряжением Правительства РФ от 19 августа 2020 г. №2129-р «Об утверждении Концепции развития регулирования отношений в сфере технологий ИИ и робототехники до 2024 года» [5] реализуется концепция, служащая основой для разработки государственных программ в сфере ИИ.

Указом Президента РФ от 10 октября 2019 г. №490 «О развитии искусственного интеллекта в Российской Федерации» [2]. утверждена **Национальная стратегия развития ИИ на период до 2030 года**, поставившая целевые ориентиры, определившая задачи, а также меры для развития и совершенствования технологий ИИ.

Указом Президента РФ от 15 февраля 2024 г. №124 [3] обновлена Национальная стратегия, внесены изменения с учётом стремительного роста технологий. Она предусматривает комплекс мер для поддержки компаний, занимающихся разработкой ИИ, апробацию таких решений на российских предприятиях, улучшение кадрового потенциала и создание инфраструктуры для благоприятного развития отечественного ИИ.

Для реализации Национальной стратегии развития ИИ на период до 2030 года в 2021 году был утверждён Федеральный проект «Искусственный интеллект» основными задачами которого являются: поддержка научных исследований; разработка и развитие ПО, в котором используются технологии ИИ; повышение доступности и качества данных; повышение доступности аппаратного обеспечения; повышение уровня обеспечения российского рынка технологий ИИ квалифицированными кадрами и повышение уровня информированности населения о возможных сферах использования технологий ИИ; создание системы регулирования общественных отношений, возникающих в связи с развитием и использованием технологий ИИ

Нормативную базу также определяют центры компетенций, акселераторы, исследовательские хабы с государственной поддержкой, базирующиеся на базе **платформ технологической поддержки** [20].

Российская Федерация активно участвует в разработке международных соглашений и договоров, связанных с применением технологий ИИ на платформах ОБСЕ, Организации Объединенных Наций, Евросоюза и других организациях.

Таким соглашением является **Концепцию развития регулирования отношений в сфере технологий ИИ и робототехники**, утвержденная Распоряжением Правительства РФ от 19 августа 2020 г. №2129-р [5], которая стала основой для разработки государственных программ в сфере ИИ.

На муниципальном уровне и уровне субъектов Федерации принимаются локальные акты, уточняющие общие федеральные положения и адаптирующие их к местным условиям. Например, в Санкт-Петербурге действует программа поддержки стартапов в области искусственного интеллекта, а в Москве проводят конкурсы и присваивают гранты для проектов, связанных с применением технологий ИИ [22].

Правительство РФ активно работает в вопросах формирования эффективной нормативной базы, регулирующей использование искусственного интеллекта, активизируются усилия по разработке конкретных законопроектов, содержащих конкретные нормы и правила. Большое внимание уделяется обучению специалистов, созданию исследовательских лабораторий и обеспечению технической инфраструктуры [21].

Таким образом, развитие нормативной базы для внедрения искусственного интеллекта является приоритетом развития государства, призванным обеспечить соблюдение прав граждан, общественную безопасность и рациональное применение технических и технологических решений.

Нормативная регламентация применения ИИ реализуется через ряд правовых документов.

Безопасность и конфиденциальность обеспечивается за счет соблюдению положений Федерального закона № 152-ФЗ «О персональных данных» [7].

Этические нормы и стандарты. Разработаны руководящие документы и ко-

дексы этики, определяющие границы допустимого использования ИИ. Этические принципы касаются прозрачности алгоритмов, предотвращения дискриминации и соблюдения прав человека.

Регистрация и сертификация. Предлагается ввести обязательную регистрацию и сертификацию систем искусственного интеллекта, предназначенных для массового использования, что обеспечит контроль качества и безопасности ПО.

Главная роль искусственного интеллекта состоит в том, что в настоящее время перед мировым сообществом возникают серьезные вызовы, связанные с переработкой огромных объемов данных, решением сложных инженерных задач и принятием быстрых решений в критических ситуациях. Искусственный интеллект проникает во все сферы жизнедеятельности и занимается решением возникающих задач.

Современные системы ИИ базируются на **трех принципах [10]:**

Восприятие реальности за счет получения информации из внешнего мира посредством сенсоров (камер, микрофонов, тактильных устройств).

В процессе **рассуждения** осуществляется обработка полученной информации, выделение значимых признаков и выработка плана действий.

Выполнение **запланированного набора действий**, направленных на достижение поставленной цели.

Эффективность работы ИИ зависит от объема доступной информации, вычислительных мощностей и используемых алгоритмов.

Среди **актуальных направлений применения ИИ в экологии** можно выделить следующие актуальные области технологических решений и разработок [14]:

- применение алгоритмов машинного обучения в Университете Стэнфорда позволило разработать уточненные прогнозы климатических изменений и аномалий в природе для принятия превентивных решений;

- фирмой NatureServe Conservation Status» разработаны алгоритмы, моделирующие регулирование развития и со-

вершенствования экологических структур с помощью ИИ на базе информации о состоянии заповедных зон и природных заказников;

- алгоритмы, разработанные фирмой Aclima, позволяют проводить мониторинг состояния воздушных масс и принимать меры по улучшению их качества. Стартап CityAir с 2018 года разрабатывает платформу для интеграции датчиков и прогнозирования выбросов в городах. В реальном времени системы анализируют состав воздуха и алгоритмически предсказывают загрязнение. Нейронные сети предсказывают его уровень и доводят эти сведения до граждан.

- применение нейросетей позволило Google DeepMind создать управленческую структуру, оптимизирующую информацию об отходах жизнедеятельности населения и организаций и предлагающую эффективные решения по их ликвидации.

- за счет применения алгоритмических решений, предложенных CONOPS, внедряются летательные аппараты с машинным зрением, осуществляющие в автоматическом режиме контроль за состоянием леса и происходящими в нем переменам.

- работы, выполненные в компании Blue River Technology, дают возможность с помощью ИИ оптимизировать применение химикатов в сельском хозяйстве;

- исследования, проведенные фирмой AI for Earth Ethics позволили с помощью ИИ выработать предложения по соблюдению и внедрению этических и социальных требований в экологической сфере;

- разработки компаний Microsoft's Project Premonition и Google's Global Fishing Watch дают возможность с помощью ИИ составлять прогнозы нарушений при ловле рыбы и санитарных аномалий и готовить предложения по ликвидации данных проблемных мест.

- прогнозирование экологических катастроф и рисков в РФ осуществляется в соответствии с **Федеральным законом «Об охране окружающей среды» от 10.01.2002 №7-ФЗ [2]**, в котором регламентируется термин «экологический риск», как вероятность наступления события,

имеющего неблагоприятные последствия для природной среды.

Стратегия экологической безопасности в РФ на период до 2025 года устанавливает главные вызовы и угрозы для экологии, устанавливает цели, задачи и механизмы их недопущения в этой сфере.

Защита персональных данных осуществляется согласно Указа Президента РФ от 1 мая 2022 г. № 250 «О дополнительных мерах по обеспечению информационной безопасности Российской Федерации» [5].

В стране с помощью ИИ осуществляется наблюдение за пожарами в лесных массивах, контролируются незаконные свалки и загрязненность территорий.

ИИ также используется для мониторинга лесных пожаров, отслеживания изменений в экосистемах и контроля загрязнения.

Исследования показывают, что искусственный интеллект становится ключевым направлением исследований и разработок, влияющей на настоящее и будущее цивилизации.

Современные исследования социальной экологии показывают, что **искусственный интеллект (ИИ) [15]** оказывает существенное влияние на взаимоотношения человека и природы. Используя технологии анализа данных, машинного обучения и когнитивные системы, ученые и эксперты изучают сложные взаимосвязи между человеком и окружающей средой, раскрывая новые перспективы для устойчивого развития общества.

ИИ играет важную роль в решении задач социальной экологии осуществляемого за счет постоянного наблюдения за состоянием природы, регулирования ресурсных возможностей природных ареалов, повышения уровня знаний и своевременного улучшения законов и нормативных документов в области экологии.

Использование ИИ в этой сфере должно обеспечивать соблюдение этических норм с целью обеспечения цифрового равенства и анонимность участников процесса.

Законодательство в социальной экологии определяет возможности ее правового регулирования [11, 12].

ИИ дает возможность усилить **общественный контроль** за соблюдением экологического законодательства, так как он может анализировать данные, предоставляемые гражданами в виде фотографии загрязнений, сообщений о незаконных свалках, и оперативно реагировать на выявленные нарушения.

Законодательные органы и органы власти могут оказывать **помощь компаниям** в консультировании сотрудников по вопросам экологического законодательства, ускорении подготовки отчетности и формировании рекомендаций для ESG-стратегий.

При этом для эффективного применения ИИ в социальной экологии должны быть разработаны этические нормы, гарантирующие защиту данных, соблюдение прав человека и предотвращающие манипуляции.

В процессе мониторинга экологического состояния с помощью ИИ осуществляется анализ данных, поступающих со спутников, дронов, приборов и сенсоров, определяющих качество окружающей среды. На основе данной информации составляются прогнозы и разрабатываются планы, обеспечивающие реализацию экологических программ.

Важное значение в социальной экологии играет **управление экологическими процессами**.

В настоящее время осуществляется **оптимизация использования природных ресурсов**, например, системы умного орошения анализируют данные о влажности почвы и погодных условиях, чтобы минимизировать расход воды в сельском хозяйстве.

В процессе автоматизации контроля и отчетности ИИ фиксирует нарушения экологических норм, автоматически формирует отчеты для государственных органов, уведомляет и информирует региональную администрацию и профильные ведомств о результатах.

Для тестирования сценариев изменения климата и оценки эффективности природоохранных мероприятий **создаются «цифровые двойники» экосистем** в виде виртуальных моделей лесов, рек и прибрежных зон.

В области экологических образовательных услуг используются интерактивные образовательные платформы, позволяющие проводить виртуальные занятия для учащихся, создавать экологические модели и готовить мероприятия по ликвидации стихийных бедствий и катастроф.

В процессе обучения широко используются **образовательные игры**, прививающие учащимся бережное отношение к природе путем изучения соответствующей литературы и выполнения экзаменационных заданий.

Применение **чат-ботов** позволяет находить информацию по решению экологических задач, возникающих у студентов в процессе обучения.

В данной сфере практикуется **персонализация обучения**, когда с использованием ИИ анализируются достижения, интересы и потребности учащихся, чтобы подбирать для каждого из них необходимые материалы.

Благодаря тому, что современные системы искусственного интеллекта способны обрабатывать большие объемы данных, собираемых с датчиков, спутников и социальных сетей исследователи могут выявлять **скрытые закономерности и связи между поведением человека и состоянием окружающей среды** [13]. Например, анализ климатических данных позволяет спрогнозировать возможные последствия антропогенной нагрузки на природу.

Машинное обучение и глубокое обучение позволяют строить **точные модели**, прогнозирующие изменение климата, миграцию животных и загрязнение воздуха, что дает возможность органам власти и бизнесу своевременно принимать меры по предотвращению негативных воздействий на природу и здоровье человека.

Алгоритмы искусственного интеллекта могут **оптимально управлять и распределять природные ресурсы**, предупреждая истощение почв, вод и лесов. Например, система SmartFarming помогает фермерам выбирать оптимальный режим полива растений, учитывая погодные условия и состояние почвы.

Система спутниковой съемки и дистанционного наблюдения позволяет осу-

ществлять **мониторинг загрязнения** [16], отслеживать выбросы парниковых газов, загрязнений водоемов и лесных пожаров. Технология IoT и датчики собирают данные о состоянии окружающей среды, передавая их в режиме реального времени для анализа и принятия решений.

Чат-боты и виртуальные ассистенты помогают населению разобраться в проблемах экологии, проводить его обучение и информирование, разъясняют причины и последствия нарушения баланса в природе, что позволяет повышать уровень экологической сознательности и воспитания бережного отношения к природе.

В международной и российской практике есть конкретные **примеры успешного применения ИИ в социальной экологии** [23].

Система мониторинга качества воздуха, реализуемая через программу CleanAirNow, созданную при помощи ИИ, предупреждает жителей о повышенном содержании вредных веществ в атмосфере и рекомендует маршруты передвижения.

Карта зеленых насаждений проекта EcoMap, построенная на основе анализа снимков из космоса и наземных измерений, отображает динамику вырубки леса и восстановления экосистемы.

Алгоритмы машинного обучения платформы GreenAI оценивают воздействие производственных процессов на окружающую среду, давая рекомендации по снижению выбросов углекислого газа и энергосбережению.

Проект proteus осуществляет анализ и контроль состояния обитателей морей и оценку их состояния при помощи нейросетей, используя видеонаблюдение, что позволяет с высокой точностью осуществлять мониторинг морских животных и рыб.

Для изучения поведения диких животных компания wildbook применяет технологии распознавания образов, позволяющих качественно их идентифицировать.

Технологические решения и алгоритмы, применяемые в приложении plume Labs компании «Air Report» позволяют определять состояние воздушной среды и готовить рекомендации по ее улучшению.

При этом применяются геолокация, не сложные интерфейсы, обеспечивающие широкий доступ для потребителей.

В настоящее время в социальной экологии широко применяется **генеративный искусственный интеллект (ГИИ)** [15], обеспечивающий рациональное использования природных ресурсов и качественное решение вопросов экологической направленности. Этот тип ИИ отличается возможностью самостоятельного создания оригинального контента, который находит широкое применение в изучении взаимоотношений человека и природы.

ГИИ широко используется в современной социальной экологии при моделировании экологических систем, так генеративные модели, такие как нейронные сети и генетические алгоритмы, способны воспроизводить сложные экосистемы и изучать поведение живых организмов в меняющейся среде обитания. Это позволяет прогнозировать последствия вмешательства человека в природный баланс и определять меры по восстановлению нарушенных биоценозов.

Используемые в ГИИ алгоритмы машинного обучения, базирующиеся на больших данных, могут оценивать *риски, вероятность возникновения чрезвычайных ситуаций, вызванных деятельностью человека и прогнозирование катастроф*, что помогает властным структурам подготовиться к возможным катаклизмам и смягчить их негативные последствия.

Генеративные модели используются для *анализа поведения популяций птиц, рыб и млекопитающих, изучения их миграции*, что позволяет определить оптимальное размещение охраняемых территорий и заповедников. Применение камер видеонаблюдения и спутниковых сигналов дает возможность осуществлять мониторинг диких животных и дает возможность осуществлять наблюдение за изменениями численности популяции и вовремя реагировать на угрозы.

Анализ сельскохозяйственных земель и водных ресурсов с применением ГИИ позволяет осуществлять *рационализацию использования ресурсов*, выбирать оптимальные стратегии выращивания урожая

и водопользования. На основе моделей симуляций изучаются варианты распределения земельных участков и водоёмов для минимизации ущерба природе и обеспечения продовольственной безопасности.

Создаваемые чат-боты и виртуальные ассистенты помогают людям *повысить уровень экологической грамотности*, глубже понять важность заботы о природе и объяснить, каким образом повседневные привычки могут повлиять на состояние планеты. За счет использования специальных образовательных платформ с элементами геймификации стимулируется интерес учащихся и взрослых к изучению основ экологии.

Приведем **примеры успешного применения ГИИ в социальной экологии.**

Система EcologicalRiskMonitor дает возможность анализировать риск исчезновения редких видов животных и предлагает стратегии по их спасению.

Приложение GreenNavigator позволяет рассчитывать личный экослед каждого пользователя и даёт советы по снижению негативного воздействия на природу.

В проекте «Green City» генеративные модели планируют застройку городов с учётом требований экологичности и комфорта жителей.

Генеративный искусственный интеллект предоставляет исследователям и экологам мощный инструмент для изучения и сохранения нашей планеты. Современные технологии позволяют не только точнее оценить состояние природы, но и предвидеть возможные катастрофы, регулировать использование ресурсов и формировать правильное отношение к окружающей среде. Такое комплексное использование ГИИ приближает человечество к цели устойчивого развития в гармонии с природой.

Эффект, потенциал и перспективы внедрения ИИ в сфере социальной экологии проявляется во многих областях жизнедеятельности [18,19]:

1. Эффективность и оптимизация:

- эффективность в социальной экологии определяется величиной коэффициента, определяющего отношение соци-

о-экономического эффекта от внедрения ИИ к сумме затрат на его реализацию, что позволяет учитывать экономические, социальные и экологические направления деятельности общества и органов власти;

- искусственный интеллект, применяемый в сельскохозяйственном производстве для регулирования потребления ресурсных запасов (воды, энергии, информации) дает возможность находить рациональные решения по повышению показателей их эффективности. Например, для оценки расхода воды при поливе растений ИИ анализирует информацию о состоянии почвы и атмосферы и выдает предложения по оптимизации водопотребления;

2. Прогнозирование экологического состояния общественных и социальных структур:

- за счет ИИ составляется точный климатический прогноз, что позволяет принимать стратегические, тактические и оперативные меры своевременного реагирования на климатические изменения;

- использование ИИ дает возможность внедрять цифровые технологические решения во всех областях деятельности человека, обеспечивая его возможности получения устойчивых экологических услуг в сфере потребления и производства и отдыха;

- в результате применения ИИ формируются межрегиональные, международные связи, обеспечивающие одновременное внедрение передовых экологически эффективных технологий в разных государствах, так как мировые природные катаклизмы, такие как потепление климата, не имеют границ. Это дает возможность в короткие сроки решать экологические проблемы совместными усилиями стран.

3. Угрозы и риски:

- ИИ способен нарушать конфиденциальность информации и этичность ее использования в сфере социальной экологии, что нарушает права человека в обществе;

- использование ЭВМ и устройств машинного обучения, периоды применения моделей ИИ требует большого количества электричества, что приводит к значитель-

ным отходам в виде углекислого газа, поступающего в атмосферу и приводящего к потеплению климата и окружающей среды, а углеродный след, формирующийся при организации работы чат-ботов, составляет каждый день до 24 кг углекислого газа. Помимо этапа обучения, потребности в энергии требуют также.

- устройства, используемые при обработке информации, потребляют большие массы воды, которая нагревается в серверах и после отработки направляются в водные ареалы, что нарушает тепловой баланс и создает угрозы окружающей среде;

- отходы от устройств, используемых в системах ИИ (датчики, серверы, солнечные батареи и др.) содержат токсичные элементы (цинк, ртуть, свинец, кремний и др.), которые после их применения часто не утилизируются на перерабатывающих заводах, а попадают в открытые места захоронения и под действием осадков и температуры создают угрозы экологическому состоянию прилегающей территории и атмосфере.

- нарушаются баланс экосистем территорий, на которых проживают животные, в результате использования БПЛА, неэкологичного транспорта, применяемых для изучения мест залегания природных ресурсов

- нарушение норм со стороны ИИ при разработке проектных решений по размещению жилых, нежилых строений и производств, не учитывающих вопросов обеспечения населения и животных экологичными ресурсами, такими как вода, воздушные массы, сады, парки и водоемы.

Для изучения роли ИИ в социальной экологии и его влиянии на современное общество требуется применение системного подхода и анализа, основанного на программных исследованиях и позволяющего оптимизировать отношения природы и человека для сохранения устойчивого развития государств.

Огромную роль при этом играет стандартизация вопросов взаимодействия ИИ с природой и населением для обеспечения их экологической безопасности.

Для уменьшения отрицательного влияния ИИ на состояние природы требуется внедрение в его конструкцию современных платформ на базе перспективных алгоритмов, построение замкнутых циклов использования устройств и использовать возобновляемые источники энергии.

Реализация технологий ИИ в социальную экологию сталкивается еще с рядом **серьезных проблем**, которые могут помешать достижению желаемых результатов. Рассмотрим основные из них и пути их решения.

Население часто испытывает *недоверие к нововведениям и сопротивление переменам*, связанным с применением ИИ, опасаясь возможных нарушений приватности, утраты контроля над собственной судьбой и деперсонализации взаимодействия, что не дает возможности массового распространения технологий ИИ и мешает пользователям использовать перспективные сервисы.

Для решения данного вопроса необходимо проведение просветительских кампаний, привлечение активистов и лидеров мнений, объясняющих преимущества и безопасность при использовании ИИ, а также демонстрирующих пользу и удобство новых технологий [17]. При этом необходимо регулярное тестирование и публичная демонстрация функционала ИИ.

Неравномерный доступ к качественным данным, технологиям и аппаратным средствам приводит к тому, что организации и регионы, имеющие слабую инфраструктуру и низкий уровень подготовки кадров, оказываются вне конкуренции, что тормозит развитие всей отрасли.

Пути решения данной проблемы включают: создание централизованной базы данных, открытой для всех заинтересованных сторон; субсидирование закупок компьютеров и серверов для учреждений, не имеющих необходимых средств; организацию дистанционных курсов и семинаров по изучению технологий ИИ.

Ощущается *недостаток подготовленных специалистов*, что затрудняет разработку и внедрение эффективных проектов в сфере ИИ.

Для решения проблемы требуется введение профильных предметов в школьные и вузовские программы; организация курсов переподготовки и повышения квалификации для действующих специалистов; стимулирование работодателей к поиску и сохранению ценных кадров.

Разработка и эксплуатация систем искусственного интеллекта обходится дорого и отличается высокой стоимостью и сложностью разработки, что также требует много времени. Небольшие фирмы и стартапы часто не имеют средств в необходимом объеме, что ограничивает поле для экспериментов и не позволяет отрасли динамично развиваться.

Для решения проблемы требуется государственная поддержка научных исследований и инновационных проектов; создание специальных фондов и грантов для стартапов и небольших компаний; упрощение налогового режима для компаний-разработчиков ИИ-решений.

Наблюдается отставание нормативной базы от практики, так как действующее законодательство не всегда успевает за темпами развития технологий, а без чётких юридических рамок сложно защищать права граждан и регулировать деятельность компаний в сфере ИИ.

Решение может быть достигнуто путем активного обсуждения и согласования законопроектов о регулировании искусственного интеллекта; определении границ ответственности разработчиков и владельцев систем ИИ; внесении поправок в Гражданский кодекс и Уголовный кодекс для учёта особенностей ИИ.

Населению представлять справочные услуги в экологической сфере и возникающих при этом проблемах, помогает система «ЭкоВика», использующая ИИ.

Выводы

Внедрение технологий искусственного интеллекта в экосистему и социальную экологию проходит непросто, столкнувшись с множеством преград. Тем не менее осознание важности проблемы и активные усилия по устранению недостатков помогают вывести отрасль на новый качественный уровень. Успех зависит

от комплексного подхода, включающего просвещение, поддержку малого бизнеса, повышение квалификации кадров и модернизацию законодательства.

Использование ИИ в области социальной экологии в экосистему имеет большие перспективы по урегулированию отношений в системе человек-природа для недопущения возникновения глобальных проблем, например, потепления климата, опустынивания территорий, сокращения популяций животных и т.п. Для решения данных задач необходимо регулировать вопросы этики, расширять изучение последствий применения технологий и устройств ИИ на длительном этапе их использования с учетом возникающих при этом вызовов и угроз. Деятельность специалистов, органов власти, общества и бизнеса при внедрении технологий ИИ должна быть направлена на обеспечение экологической устойчивости природы, недопущения ее деградации, реализацию предохранительных мероприятий, направленных на уменьшение ущерба природной экосистеме.

Технологические решения, реализуемые в системе ИИ, обеспечивают глубокое исследование и успешное решение задач по совершенствованию социальной экологии за счет своевременной оценки экологического состояния природы, прогнозирования развития ее ареалов и разработке мероприятий по повышению устойчивости и сохранению биосферы.

Для достижения максимального эффекта в обществе должно быть налажено тесное сотрудничество между специалистами по ИИ, экологами и органами государственной и муниципальной власти.

Список источников:

1. Федеральный закон от 31 июля 2020 г. №258-ФЗ «Об экспериментальных правовых режимах в сфере цифровых инноваций в Российской Федерации».
2. Федеральный закон от 10.01.2002 №7-ФЗ «Об охране окружающей среды»
3. Указ Президента РФ от 10 октября 2019 г. №490 «О развитии искусственного интеллекта в Российской Федерации».
4. Указ Президента РФ от 15 февраля 2024 г. №124 «О внесении изменений в Указ Президента Российской Федерации от 10 октября 2019 г. N 490 "О развитии искусственного интеллекта в Российской Федерации" и в Национальную стратегию, утвержденную этим Указом"
5. Указ Президента РФ от 1 мая 2022 г. № 250 «О дополнительных мерах по обеспечению информационной безопасности Российской Федерации».
6. Распоряжение Правительства РФ от 19 августа 2020 г. №2129-р «Об утверждении Концепции развития регулирования отношений в сфере технологий ИИ и робототехники до 2024 года».
7. Национальный проект «Экономика данных и цифровая трансформация государства»/
8. Федеральный закон № 152-ФЗ "О персональных данных".
9. Национальный стандарт ГОСТ Р 59393-2021 "Искусственный интеллект. Термины и определения".
10. 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.
11. Восканов М.А., Хохоева З. А. Суверенная экономика как экономическая система: сущность, принципы, перспективы формирования в России // Russian journal of management. 2023. Том 11. № 4. 2023. С. 338-338.
12. Гвоздкова И.А., Яковенко Н.В., Сафонова И.В., Диденко И.В. Основы социальной экологии. М.: КНОРУС, 2024. -140 с.
13. Голованов В. И. Роль экологии в устойчивом развитии общества: диалектика и ретроспектива. Монография. - М: МАКС Пресс, 2021. - 508 с.
14. Голованов, В. И. Технологии искусственного интеллекта в современном государственном управлении: учебное пособие. - Москва: 2025. -258 с.
15. Голованов В. И., Троицкая Н.Н. Роль искусственного интеллекта в решении вопросов суверенной социальной экологии // Russian journal of management. 2025. № 8. Т.13. С.359-374.
16. Джамалов Р.Г., Карлссон А., Юшманова С. И., Медовар Ю.А., Юшманов И. О., Подсечин В.П., Хмельченко Е.Г. Обра-

- щение с бытовыми отходами в странах северной Европы и России // Муниципальная академия. 2021. № 1. С. 208-217.
17. Зотов В.Б., Исаева М.И., Царапов М.Н. Традиции и способы взаимодействия государства и гражданского общества // Муниципальная академия. 2023. № 4. С. 15-20.
 18. Зотов В.Б., Терехова К.О., Царапов М.Н. Анализ программ цифровизации в городе Москве // Муниципальная академия. 2020. № 4. С. 8-17.
 19. 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.
 20. Стрельников В.В., Францева Т. П. Социальная экология: учебник. М.: ИНФРА-М, 2021. – 214 с.
 21. Хван В.В., Бринза В.В., Филиппов Д.В. Реорганизация университета и трансформация структуры управления его социальным комплексом // Университетское управление: практика и анализ. 2018. Т. 22. № 4 (116). С. 40-51.
 22. Хмельченко Е.Г., Черкасова М.А., Береговская Т.А., Жидюк Д.А. Экология как основной фактор повышения уровня и качества жизни населения территории муниципального образования // Муниципальная академия. 2023. № 4. С. 340-346.
 23. Эффективные отечественные практики на базе технологий искусственного интеллекта в «умном городе»// URL: https://www.tadviser.ru/images/1/19/AI_smart_city.pdf (дата обращения 19.09.2025).

References:

1. Federal Law No. 258-FZ of July 31, 2020, "On Experimental Legal Regimes in the Sphere of Digital Innovation in the Russian Federation."
2. Federal Law No. 7-FZ of January 10, 2002, "On Environmental Protection."
3. Decree of the President of the Russian Federation No. 490 of October 10, 2019, "On the Development of Artificial Intelligence in the Russian Federation."
4. Decree of the President of the Russian Federation No. 124 of February 15, 2024, "On Amendments to Decree of the President of the Russian Federation No. 490 of October 10, 2019, "On the Development of Artificial Intelligence in the Russian Federation" and the National Strategy Approved by this Decree."
5. Decree of the President of the Russian Federation No. 250 of May 1, 2022, "On Additional Measures to Ensure the Information Security of the Russian Federation."
6. Order of the Government of the Russian Federation No. 2129-r of August 19, 2020, "On Approval of the Concept for the Development of Regulation of Relations in the Sphere of AI and Robotics Technologies until 2024."

7. National Project "Data Economy and Digital Transformation of the State"
8. Federal Law No. 152-FZ "On Personal Data."
9. National Standard GOST R 59393-2021 "Artificial intelligence. Terms and Definitions".
10. 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.
11. Voskanov M.A., Khokhueva Z.A. Sovereign Economy as an Economic System: Essence, Principles, and Prospects of Formation in Russia // *Russian Journal of Management*. 2023. Vol. 11. No. 4. 2023. pp. 338-338.
12. Gvozdkova I.A., Yakovenko N.V., Safonova I.V., Didenko I.V. *Fundamentals of Social Ecology*. Moscow: KNORUS, 2024. -140 p.
13. Golovanov V.I. The Role of Ecology in the Sustainable Development of Society: Dialectics and Retrospective. Monograph. - M: MAX Press, 2021. - 508 p.
14. Golovanov, V. I. *Artificial Intelligence Technologies in Modern Public Administration: A Study Guide*. - Moscow: 2025. -258 p.
15. Golovanov, V. I., Troitskaya, N. N. The Role of Artificial Intelligence in Addressing Issues of Sovereign Social Ecology // *Russian Journal of Management*. 2025. No. 8. Vol. 13. Pp. 359-374.
16. Dzhamalov, R. G., Karlsson, A., Yushmanova, S. I., Medovar, Yu. A., Yushmanov, I. O., Podsechin, V. P., Khmelchenko, E. G. *Household Waste Management in Northern European Countries and Russia* // *Municipal Academy*. 2021. No. 1. Pp. 208-217.
17. Zotov VB, Isaeva MI, Tsarapov MN. Traditions and methods of interaction between the state and civil society // *Municipal Academy*. 2023. No. 4. pp. 15-20.
18. Zotov VB, Terekhova KO, Tsarapov MN. Analysis of digitalization programs in the city of Moscow // *Municipal Academy*. 2020. No. 4. pp. 8-17.
19. Myshko Yu.A., Kolchin AA. New economic policy and the "new course": back to the future // *Humanitarian studies of Central Russia*. 2022. No. 3 (24). pp. 16-24.
20. Strelnikov VV, Frantseva TP. *Social ecology: textbook*. Moscow: INFRA-M, 2021. - 214 p.
21. Khvan V.V., Brinza V.V., Filippov D.V. Reorganization of the University and Transformation of the Management Structure of its Social Complex // *University Management: Practice and Analysis*. 2018. Vol. 22. No. 4 (116). Pp. 40-51.
22. Khmelchenko E.G., Cherkasova M.A., Beregovskaya T.A., Zhizdyuk D.A. Ecology as the Main Factor in Improving the Standard and Quality of Life of the Population of the Municipal Formation // *Municipal Academy*. 2023. No. 4. Pp. 340-346.
23. Effective Domestic Practices Based on Artificial Intelligence Technologies in the "Smart City" // URL: https://www.tadviser.ru/images/1/19/AI_smart_city.pdf (accessed 19.09.2025).



УДК 331.108.2

DOI: 10.52176/2304831X_2025_05_212

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

HR-бренд как стратегический инструмент привлечения молодых специалистов

HR brand as a strategic tool for attracting young professionals



Елена Александровна Митрофанова

ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», профессор кафедры управления персоналом, доктор экономических наук, профессор, ORCID: 0000-0003-4508-4458, SPIN code: 9475-1944, AuthorID: 161063
109542, Российская Федерация, г. Москва, Рязанский проспект, 99
e-mail: ea_mitrofanova@guu.ru

Elena A. Mitrofanova

FSBEI HE "State University of Management", Professor of the Department of Personnel Management, Doctor of Economics, Professor, ORCID: 0000-0003-4508-4458, SPIN code: 9475-1944, AuthorID: 161063
99 Ryazan Avenue, Moscow, Russia, 109542.
e-mail: ea_mitrofanova@guu.ru

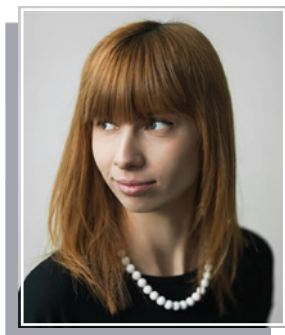


Валерия Германовна Коновалова

ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», профессор кафедры управления персоналом, кандидат экономических наук, доцент, ORCID: 0000-0003-4508-4458, SPIN code: 9475-1944, AuthorID: 349681
109542, Российская Федерация, г. Москва, Рязанский проспект, 99,
e-mail: vg_konovalova@guu.ru

Valeria G. Konovalova

FSBEI HE "State University of Management", Professor of the Department of Personnel Management, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, ORCID: 0000-0003-4508-4458, SPIN code: 9475-1944, AuthorID: 349681
99 Ryazan Avenue, Moscow, Russia, 109542.
e-mail: vg_konovalova@guu.ru



Александра Евгеньевна Митрофанова

ФГБОУ ВО «Государственный университет управления»,
доцент кафедры управления персоналом, кандидат
экономических наук, доцент, ORCID: 0000-0001-6368-8138, SPIN
code: 3388-0819, AuthorID: 699782
109542, Российская Федерация, г. Москва, Рязанский
проспект, 99,
e-mail: ae_mitrofanova@guu.ru

Alexandra E. Mitrofanova

FSBEI HE "State University of Management", Associate Professor
of the Department of Personnel Management, Candidate of
Economics, Associate Professor, ORCID: 0000-0001-6368-8138, SPIN
code: 3388-0819, AuthorID: 699782
99 Ryazan Avenue, Moscow, Russia, 109542.
e-mail: ae_mitrofanova@guu.ru

Аннотация.

Цель исследования: выявление роли и значимости HR-бренда в процессе выбора места работы молодыми соискателями, а также наиболее значимых и привлекательных атрибутов HR-бренда компаний-работодателей для молодых соискателей.

Методология исследования: проведено эмпирическое исследование с использованием методов анкетного опроса, вторичного анализа исследований, глубинного интервью, а также интервью с экспертами.

Результаты исследования: Представлены наиболее привлекательных характеристик HR-бренда при выборе работы молодыми соискателями; сформирован портрет наиболее привлекательного работодателя для молодых соискателей, а также выявлены ключевые факторы выбора ими места работы; сформулированы наиболее эффективные практики формирования успешного HR-бренда.

Оригинальность и значимость результатов: в отличие от традиционно проводимых исследований значимости HR-бренда для всех категорий персонала в данной работе акцент был сделан на изучении атрибутов HR-бренда с точки зрения их привлекательности для молодых соискателей.

Ключевые слова.

HR-бренд, ценностное предложение работодателя, молодые соискатели, ключевые атрибуты бренда.

Abstract.

The purpose of the study is to identify the role and importance of the HR brand in the process of job selection by young applicants, as well as the most significant and attractive attributes of the HR brand of employers for young applicants. Research methodology: an empirical study was conducted using the methods of questionnaire survey, secondary research analysis, in-depth interviews, as well as interviews with experts. The results of the study: The most attractive characteristics of the HR brand when choosing a job by young applicants are presented; a portrait of the most attractive employer for young applicants is formed, as well as key factors of their choice of a job are identified; the most effective practices for forming a successful HR brand are formulated. Originality and significance of the results: in contrast to the traditionally conducted research on the importance of the HR brand for all categories of personnel, this work focused on studying the attributes of the HR brand in terms of their attractiveness to young applicants.

Keywords.

HR brand, employer's value proposition, young job seekers, key brand attributes.

Введение

Рынок труда претерпевает стремительные изменения, что побуждает организации, ориентированные на долгосрочную перспективу, инвестировать в потенциал молодежи. Привлечение наиболее одаренных специалистов позволяет компаниям формировать резерв будущих управленческих кадров в сжатые сроки.

Для обновления кадрового потенциала компании реализуют различные про-

граммы стажировок и иные механизмы привлечения молодых профессионалов. С целью установления устойчивых связей между работодателями, стремящимися привлечь молодежь, и молодыми специалистами, необходимо совершенствовать HR-бренд, четко артикулируя ценностное предложение для потенциальных сотрудников и разрабатывая стратегии рекрутинга с учетом всех компонентов бренда работодателя.

Однако вплоть до настоящего времени исследования в области управления человеческими ресурсами (HR) фокусируются главным образом на создании и продвижении HR-брендов для различных групп сотрудников. Влияние HR-брендинга на молодых соискателей изучается фрагментарно, обычно в контексте прикладных исследований по разработке стратегий позиционирования организаций с целью привлечения необходимых кадров. Основное внимание здесь сосредоточено на корпоративных ценностях и миссии конкретных компаний.

Существует недостаток системного анализа, направленного на изучение HR-брендирования как стратегического механизма привлечения молодых профессионалов. Недостаточно исследованы общие тенденции восприятия работодателями молодежи, а также отсутствует качественная информация о мнениях молодых людей относительно современных методов и подходов к привлечению данного контингента сотрудников.

Наблюдается очевидный разрыв между устойчивым ростом потребностей российских организаций в квалифицированных специалистах молодого возраста и отсутствием сформированной стратегии позиционирования компаний как привлекательных работодателей для молодежи. Это проявляется в недостаточном учете современных требований молодых кандидатов в рамках существующей кадровой политики, что препятствует установлению эффективного взаимодействия между работодателями и молодыми специалистами на рынке труда. Такая ситуация ведет к неэффективному распределению трудовых ресурсов и способствует росту уровня молодежной безработицы. Часто молодые профессионалы вынуждены устраиваться на работу вне своей профессиональной специализации, занимаясь низкоуровневыми рабочими обязанностями, что ограничивает перспективы их профессионального и карьерного роста, а также снижает уровень дохода.

Исходя из сформулированной выше проблемы цель статьи заключается в исследовании взаимодействий между со-

временными работодателями и молодыми соискателями, с особым акцентом на роль стратегического HR-брендинга, а также на согласованность элементов успешного HR-бренда в процессе привлечения молодых профессионалов. В рамках исследования анализируются компоненты бренда работодателя, обладающие наибольшей привлекательностью для молодежи, соответствующие их ценностным ориентациям и ожиданиям, что позволяет выявить ключевые характеристики, которые необходимо учитывать и развивать в контексте формирования положительного имиджа компании как привлекательного места работы.

Статья имеет следующую структуру: в первом разделе представлен обзор литературы и исследуемой проблеме; во втором — описаны данные и методология эмпирического исследования; в третьем — представлены результаты эмпирического анализа; четвертом разделе продемонстрированы основные выводы исследования; в заключении сформулированы перспективы и направления дальнейших исследований рассматриваемой проблемы.

Международный и российский опыт HR-брендинга: обзор литературы

Формирование и продвижение бренда работодателя (HR-бренда) для текущих и перспективных сотрудников, а также для партнеров и иных значимых заинтересованных сторон стремительно эволюционировало из краткосрочного инструмента в полноценную стратегию корпоративного развития. Повышенное внимание к формированию и поддержанию бренда работодателя обусловлено несколькими факторами, которые требуют осознания со стороны организаций, стремящихся привлечь и удержать высококвалифицированные кадры, включая молодое поколение.

Одним из ключевых факторов является изменение динамики рынка труда, где наблюдается смещение баланса в сторону кандидатов: в ряде секторов спрос на квалифицированный персонал превышает предложение, что приводит к усилению

конкурентной борьбы среди работодателей за наиболее компетентных специалистов. Это обуславливает необходимость разработки и продвижения сильного HR-бренда, который позволит организациям выделяться на фоне конкурентов.

Кроме того, возросшие ожидания современных работников, особенно представителей молодых поколений, усиливают значимость HR-бренда. Помимо традиционных аспектов, таких как уровень заработной платы и должностная позиция, все большее значение приобретают такие параметры, как корпоративная культура, ценности компании, баланс между профессиональной деятельностью и личной жизнью, возможности карьерного роста и социальная ответственность бизнеса. Данные факторы оказывают значительное влияние на выбор рабочего места, что требует от компаний адаптации и продвижения своего HR-бренда в соответствии с этими новыми требованиями [6].

Данные The Great Potential и LinkedIn показывают, что всё больше работников, хотя и не ищут работу активно, остаются открытыми для подходящих возможностей. 83% специалистов по подбору персонала

подчёркивают важность привлечения таких кандидатов (т.н. «пассивные таланты»). Организации должны активно взаимодействовать с пассивными талантами с помощью персонализированного подхода, привлекательного бренда работодателя и стратегических рекомендаций сотрудников [32].

HR-брендинг подразумевает системные меры по созданию функциональных, психологических и экономических выгод для персонала, непосредственно связанных с рыночной репутацией организации. Важно подчеркнуть, что то, как нынешние сотрудники оценивают своего работодателя, играет важную роль в продвижении бренда работодателя за пределами компании, поскольку отражает реальную картину работы в организации (сотрудники — лучшие амбассадоры бренда работодателя). HR-бренд теперь должен учитывать не только то, как воспринимается организация, но и то, как эта организация ведёт себя и будет вести себя в долгосрочной перспективе внутри компании, что требует более динамичного подхода к бренду работодателя, рисунок 1.

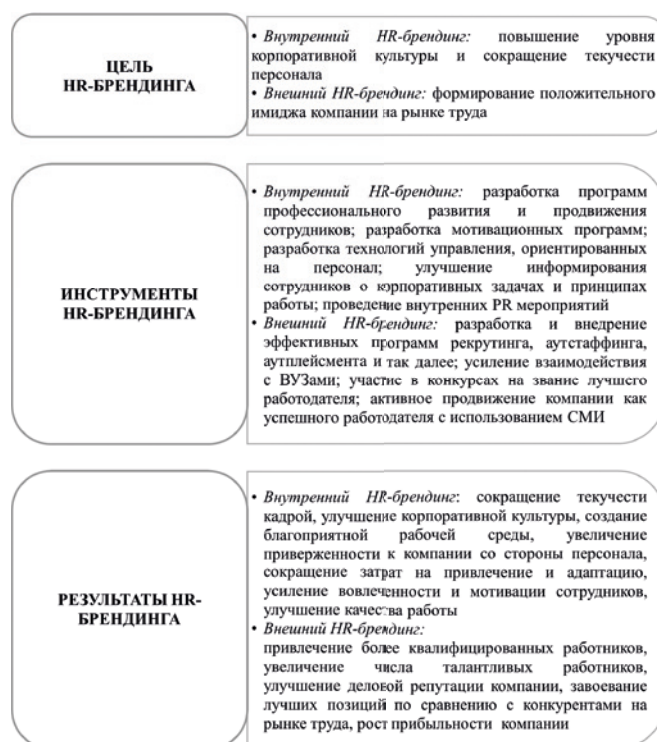


Рисунок 1. Направленность внутреннего и внешнего HR-брендинга

*Источник: составлено на основе [32]

Практически все крупные российские компании уделяют значительное внимание разработке и поддержанию своего HR-бренда. Данные, предоставленные Get experts, свидетельствуют о том, что для 31% организаций развитие HR-бренда является одним из стратегических приоритетов (правда, у 49% респондентов отсутствует полноценная стратегия HR-бренда, хотя проводятся отдельные мероприятия, ориентированные на целевую аудиторию).

Кроме того, 86% работодателей осуществляют мониторинг своей корпоративной репутации в сети Интернет [9]. При этом только 13% респондентов оценивают бренд своих работодателей как очень привлекательный (для сравнения, по мнению 53% он совсем не привлекательный) [10].

По данным, представленным Высшей школы экономики, в период с 2025 по 2026 год прогнозируется существенное увеличение инвестиций в развитие HR-брендинга, что отражает одну из основных тенден-

ций в области управления человеческими ресурсами. Такого мнения придерживается подавляющее большинство респондентов (68%), среди которых директора и менеджеры по персоналу и представители высшего руководства [1].

Международные и национальные исследования, посвященные анализу роли HR-бренда в деятельности организаций [4; 5; 15; 20; 22; 24; 26; 31], показывают его ключевую роль в управлении человеческими ресурсами. В частности, подтверждается положительное влияние HR-бренда на процессы привлечения, удержания и мотивации персонала [16; 17; 30], а также на различные аспекты стратегического управления HR-брендом [13; 14; 18; 21; 28; 29], рисунок 2.

Анализ влияния HR-бренда на процесс рекрутинга демонстрирует следующие результаты:

– согласно исследованию рекрутинговой платформы SuperJob [2], 77% респондентов из Российской Федерации



Рисунок 2. Преимущества сильного HR-бренда

*Источник: составлено авторами

проводят предварительный анализ репутации потенциального работодателя перед прохождением интервью. Кандидаты с более высокими зарплатными ожиданиями особенно склонны к изучению отзывов о компании в сети Интернет до подачи резюме. Так, 72% респондентов уделяют внимание мнениям действующих и бывших сотрудников компании, 25% обращаются за информацией к официальному сайту компании, 18% проявляют интерес к финансовым, налоговым и судебным отчетам организации, 8% консультируются с коллегами и друзьями касательно репутации работодателя, тогда как 2% изучают резюме экс-сотрудников и оценивают длительность присутствия компании на рынке;

- исследования [11] демонстрируют, что примерно 80% соискателей во всем мире придают первостепенное значение HR-бренду при выборе потенциального работодателя; организации, инвестирующие ресурсы в укрепление своего HR-бренда, достигают более высоких показателей эффективности в привлечении талантов: они увеличивают скорость набора персонала в три раза, получают на 51% больше позитивных откликов относительно своих компаний как привлекательных мест трудоустройства и сокращают временные затраты на поиск новых сотрудников вдвое;

- по данным Ita group [35], 76% кандидатов хотят узнать о корпоративной культуре и ценностях компании, прежде чем принять предложение о работе;

- по данным Forbes [34], 92% людей согласились бы сменить работу, если бы им предложили должность в компании с отличной репутацией;

- исследование, проведенное компанией Randstad [3], подчеркивает значимость формирования мощного HR-бренда для привлечения квалифицированных кадров; в соответствии с результатами этого исследования, 89% рекрутеров убеждены, что сильный бренд предоставляет им существенное преимущество в конкуренции за лучших специалистов; кандидаты также придают большое значение корпоративной культуре, внимательно анализируя информацию о компании

до принятия решения о трудоустройстве; положительный фидбэк от нынешних сотрудников и соискателей играет ключевую роль в создании позитивного образа компании и укрепляет уверенность потенциальных работников в выборе;

- по результатам исследования, выполненного компанией Get experts [10], 83% российских профессионалов рассматривают HR-бренд как важный критерий при выборе рабочего места (из них 49% респондентов выразили готовность работать в компании с развитым HR-брендом даже при условии меньшей рыночной зарплаты; в частности, 6% заявили о своей готовности сделать это без каких-либо условий, тогда как 43% рассматривают такой вариант исключительно временно, ожидая последующего повышения уровня оплаты труда).

При оценке воздействия HR-брендинга на уровень удержания сотрудников следует учитывать следующие аспекты:

- по данным Randstad [3], компании со слабым HR-брендом переплачивают сотрудникам примерно 10% заработной платы%; 96% сотрудников согласны с тем, что соответствие личных ценностей культуре компании является ключевым фактором их удовлетворенности работой;

- по данным Get experts [10], 49% российских респондентов заявили, что готовы работать в компании с сильным HR-брендом за зарплату чуть ниже рыночной.

HR-брендинг представляет собой стратегический инструмент, который оказывает влияние как на организации, так и на потенциальных кандидатов. Он способствует навигации индивидов на рынке труда, предоставляя им возможность объективно оценивать профессиональные перспективы конкретной организации с учетом соответствия её корпоративной культуры собственным ценностным ориентирам.

Процедура создания и продвижения HR-бренда предполагает прохождение нескольких последовательных этапов, включая анализ текущего состояния бренда, разработку стратегии позиционирования, внедрение коммуникационных каналов и оценку результатов, рисунок 3.

Целью создания и развития HR-бренда является решение двух ключевых задач: улучшение процесса подбора квалифицированных специалистов путем снижения временных затрат и увеличения результативности отбора, а также повышение уровня приверженности и вовлечённости текущих сотрудников.

Помимо этого, развитие HR-бренда способствует укреплению конкурентоспособности компании, созданию уникального предложения на рынке труда и формированию позитивной репутации среди сотрудников, клиентов и партнеров.

Чтобы оставаться конкурентоспособными, организации должны применять упре-

ждающий и адаптивный подход к брендингу работодателя. Прежде всего, актуальная концепция HR-брендинга должна учитывать изменение предпочтений потенциальных сотрудников. Причем, как показывают исследования, в настоящее время кандидаты демонстрируют повышенную критичность при восприятии заявлений работодателей.

Организации, практикующие открытость в вопросах корпоративной культуры, ценностей, процессов принятия решений, а также обсуждающие трудности и опыт сотрудников, воспринимаются потенциальными работниками как более надёжные и привлекательные.

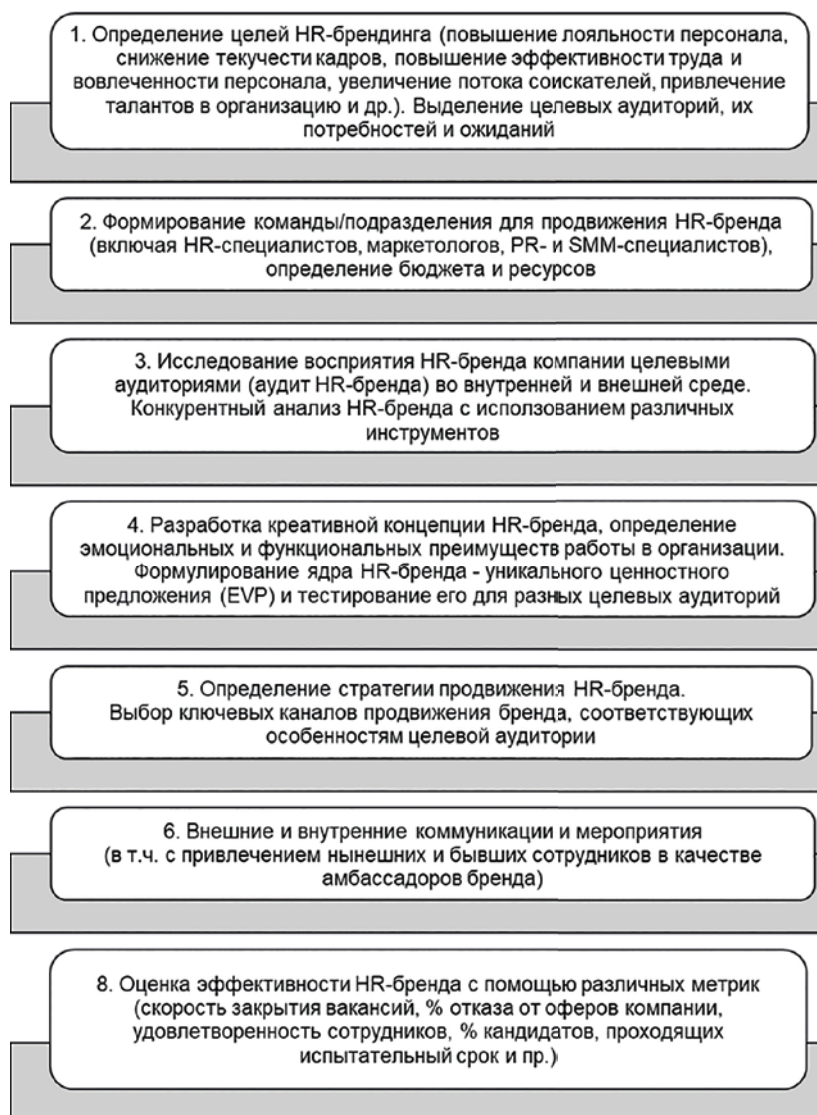


Рисунок 3. Этапы HR-брендинга

*Источник: составлено авторами

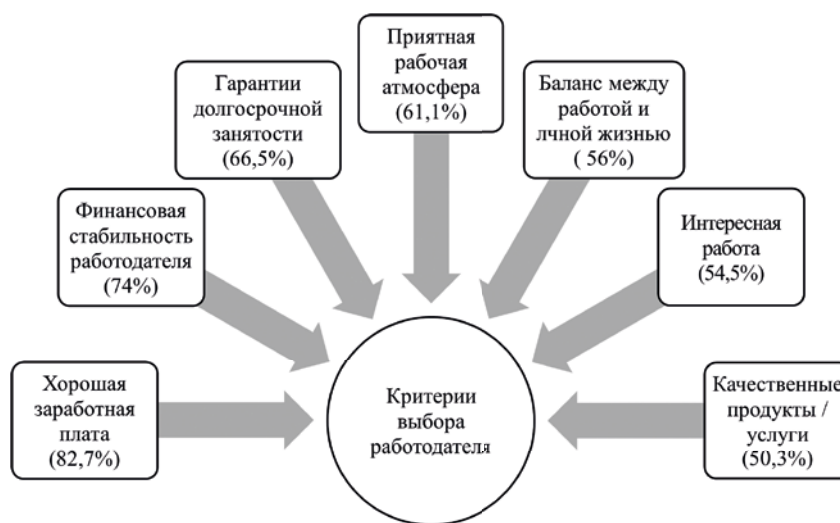


Рисунок 4. Ключевые факторы восприятия россиянами HR-бренда

*Источник: составлено на основе [8]

Формирование восприятия HR-бренда обусловлено рядом факторов, влияние которых необходимо учитывать. В соответствии с исследованием Randstad [3], ключевыми критериями выбора работодателя выступают: адекватное вознаграждение за труд (62% респондентов), баланс между рабочей и личной сферами (58%), гарантии трудоустройства (56%), комфортные условия труда (55%) и перспективы карьерного роста/финансовая устойчивость (49%). Важную роль играют также такие параметры, как гибкость рабочего времени/дистанционная занятость, местоположение офиса, наличие образовательных и развивающих программ, а также эффективность руководства.

Наиболее значимые факторы выбора работодателя, отмеченные более чем 50% респондентов-россиян, согласно данным исследования, проведенного «Анкором» [8], представлены на рисунке 4.

Исследования подтверждают рост интереса кандидатов к вопросам психоэмоционального состояния на рабочем месте, инициативам в области охраны психического здоровья и программам поддержки благополучия персонала. Сотрудники ценят организационную культуру, в которой каждый чувствует, что его уважают и слышат.

Эволюция дистанционных и гибридных форматов трудовой деятельности

трансформирует ожидания кандидатов касательно гибкости рабочего графика и баланса между профессиональными обязанностями и личной сферой жизни, превращая данные аспекты в ключевые элементы HR-брендинга. Компании, предлагающие гибкий график и демонстрирующие свою способность поддерживать удалённую работу с помощью надёжной цифровой инфраструктуры получают преимущества в плане возможностей привлечения рабочей силы.

Ожидания сотрудников также все больше связаны с персонализированными карьерными траекториями и возможностями повышения квалификации. В этой связи освещение программ обучения, инициатив по наставничеству и поддержке профессионального роста также должны найти отражения в концепции HR-бренда.

Исследования указывают на то, что восприятие привлекательности работодателя варьируется в зависимости от принадлежности к различным возрастным когортам. Так, согласно данным компании «Анкор»:

- высокий уровень заработной платы является ключевым фактором выбора места работы во всех возрастных группах, но степень его важности различается: если среди респондентов в возрасте от 18 до 24 лет этот критерий указали 78%, то в старшей возрастной категории (от 33 до 44 лет) его значимость возросла до 83–84%;

– финансовая устойчивость компании оказалась важной для 67% молодых людей в возрасте от 18 до 24 лет, однако для данной группы этот параметр оказался менее релевантным по сравнению с респондентами в возрасте от 25 до 34 лет (74%), от 35 до 44 лет (75%) и от 45 до 65 лет (76%);

– перспективы карьерного роста привлекли внимание 41% опрошенных в возрасте от 18 до 24 лет, в то время как для других возрастных групп этот аспект имел большую значимость: его выбрали 50% респондентов в возрасте от 25 до 34 лет, 54% в возрасте от 35 до 44 лет и 58% в возрасте от 45 до 65 лет;

– вместе с тем для молодёжи в возрасте от 18 до 24 лет существенными факторами стали баланс между профессиональной деятельностью и личной жизнью (59% респондентов), интересность выполняемой работы (57%), качество предоставляемых услуг или продукции (53%), равенство возможностей (46%), использование современных технологий (44%) и гибкость рабочего графика (42%).

Одной из серьёзных проблем, включая российский контекст, остаётся расхождение между ожиданиями потенциальных сотрудников и предложениями работодателей. Так, по данным исследования компании Randstad [8], всего 19% кандидатов

отмечают соответствие реальных условий труда заявленным обещаниям компаний (при этом 76% из тех, кто обнаружил такое соответствие, склонны рекомендовать своего работодателя). Кроме того, исследование, проведённое компанией «Анкор», выявило наиболее значительные несоответствия между представлениями работников о желаемом работодателе и реальными условиями российских компаний по таким критериям, как комфортная рабочая среда и баланс между трудовой деятельностью и личной жизнью.

В целях укрепления HR-бренда организации могут использовать разнообразные подходы и инициативы, рисунок 5, выбор которых зависит от характеристик целевых аудиторий, стратегических целей по охвату и финансовых возможностей компании.

Актуальные тенденции в области HR-брендинга проявляются прежде всего в следующих ключевых направлениях:

– интеграция инновационных технологий (применение таких инструментов, как искусственный интеллект (ИИ), технологии виртуальной/дополненной реальности (VR/AR), геймификации с целью формирования уникального пользовательского опыта кандидатов и повышения конкурентоспособности организации);

– акцент на аутентичности (укрепление доверия кандидатов посредством де-



Рисунок 5. Актуальные каналы и мероприятия по продвижению HR-бренда

*Источник: составлено на основе [10]

монстрации историй реальных сотрудников через социальные сети и специализированные платформы, подтверждающих заявления, сделанные в рамках кампаний по продвижению работодателя).

– мониторинг и адаптивное управление (проведение регулярного анализа данных для оценки результативности стратегий управления персоналом и их последующей адаптации к меняющимся ожиданиям сотрудников и изменениям на рынке труда).

В результате анализа подходов к формированию HR-бренда было установлено, что наиболее эффективным является комплексная стратегия, основанная на всестороннем анализе факторов, способствующих повышению привлекательности бренда для определенных целевых аудиторий, и предполагающая использование широкого спектра инструментов и методов, направленных на создание интегрированного образа компании.

С каждым годом на рынок труда приходит всё больше представителей поколения Z: в 2024 году они уже составляли порядка 18% всей рабочей силы, а к 2033 году эта цифра увеличится до 24%. Кроме того, благодаря своему нестандартному подходу к работе и готовности принимать важные решения, представители этого поколения считаются одними из самых перспективных сотрудников, способных вывести деятельность компании на новый уровень. HR-бренду необходимо опираться на актуальные данные о карьерных амбициях и предпочтениях этой группы, а также учитывать степень вовлечённости сотрудников старшего возраста в этот процесс.

Исходя из отмеченных тенденций, особое внимание стоит уделить грамотной разработке и продвижению HR-бренда, который отражает корпоративную культуру и цели компании, тем самым увеличивая шансы на привлечение квалифицированных и перспективных молодых профессионалов.

Методология исследования

Многочисленные исследования, направленные на изучение восприятия HR-бренда молодыми людьми, подтвер-

ждают его значимость в качестве главного фактора при выборе будущего места работы. Молодое поколение предпочитает работодателей, способных разделять их ценности и ожидания. В связи с этим сформулирована гипотеза исследования: построение HR-бренда с учетом его ценности для молодых работников позволяет грамотно сформулировать ключевые направления кадровой политики, выбрать действенные коммуникативные стратегии и разработать эффективные программы привлечения молодых талантов.

В соответствии со сформулированной научной гипотезой осуществлено комплексное исследование, направленное на выявление следующих аспектов:

– взаимосвязь между репутацией человеческого капитала (HR-брендом) предприятия и предпочтениями кандидатов молодого возраста при определении будущего места работы;

– наиболее значимые аспекты формирования положительного восприятия организационного бренда среди представителей молодёжи в аспекте привлекательности потенциальных работодателей;

– информационные каналы коммуникации, обеспечивающие максимальную эффективность трансляции мероприятий по формированию HR-бренда, ориентированных на привлечение высокопрофессиональных кадров младших возрастных групп.

Решение обозначенных задач предполагало проведение эмпирического исследования, которое осуществлялось посредством анкетирования, глубокого интервью и экспертного опроса. Применение метода анкетирования дало возможность определить количественные характеристики восприятия молодыми соискателями важности наличия или отсутствия у компании четко сформулированной политики по формированию собственного образа работодателя, а также выделить важнейшие составляющие HR-бренда, оказывающие влияние на привлекательность организации для указанной возрастной группы, степень значимости каждого

элемента HR-бренда при выборе рабочего места.

Проведение глубинного интервью позволило выявить причинно-следственные связи в карьерных предпочтениях и ожиданиях молодых специалистов, а также дополнить результаты количественного метода – анкетного опроса.

Проведение экспертного интервью позволило дополнить полученные результаты, приобщить мнение экспертов, непосредственно участвующих в формировании и продвижении бренда работодателя, привлечении молодых специалистов в компанию. Кроме того, экспертное интервью позволило более корректно интерпретировать результаты опроса, опираясь на профессиональные знания экспертов.

Для исследования использовалась случайная выборка, включавшая молодых специалистов от 18 до 25 лет. Опрошенные либо трудоустроились в компании не более 6 месяцев назад и продолжают там работать, либо, имея необходимый опыт профессиональной деятельности находятся в активном поиске места работы.

Ограничение до 6 месяцев периода со времени трудоустройства респондентов молодого возраста использовано с целью более корректного и точного выявления факторов, которые оказывают влияние на выбор молодым соискателем компании-работодателя.

Были также использованы результаты проведенного экспертами корпоративного университета компании обширного ис-

следование HR-бренда, а также стратегии формулирования ценностного предложения (EVP) для разноплановой аудитории соискателей, в том числе и для категории молодых кандидатов [6]. Данная информация позволила валидировать определенные выдвигаемые гипотезы исследования, а также дополнить результаты проведенного собственного исследования.

Результаты исследования

Полученные результаты анкетного опроса показали, что абсолютно все респонденты (100%) изучают HR-бренд компании до рассмотрения ее с позиции потенциального работодателя. При этом всегда внимательно изучают бренд компании-работодателя до рассмотрения ее в качестве потенциального места работы более половины (55%) интервьюируемых, рисунок 6.

В ходе проведенного углубленного интервью респонденты подчеркнули весомость HR-бренда организации при принятии решения о трудоустройстве. Большая часть участников опроса выделила высокую ценность известности бренда работодателя: выбирая между фирмой с известным именем и менее известной организацией, большинство отдавало предпочтение первой. Этот выбор обусловлен главным образом стремлением обеспечить себе чувство надежности и предсказуемости своего трудового пути, а также наличием возможностей для последующего карьерного продвижения внутри

■ да, всегда ■ да, наиболее часто ■ да, но редко ■ никогда

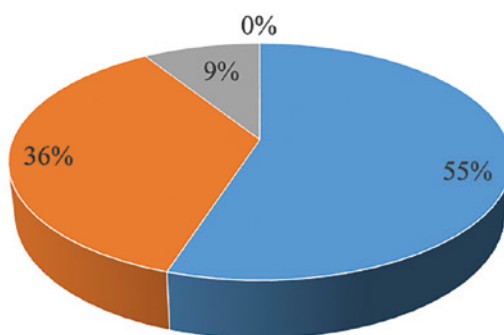


Рисунок 6. Важность изучения HR-бренда потенциального работодателя

*Источник: составлено авторами

компании. Осознание гарантированного положения позволяет сотруднику уверенно планировать свое будущее развитие и достигать наибольшей эффективности в работе.

Исследование также выявило интересный факт: достаточно большое число опрошенных выбирают крупные компании с известным брендом, так как считают, что в перспективе это отразится на их карьере и репутации личного бренда. Иными словами, молодые соискатели обращают внимание на связь узнаваемости компании и их личного профессионального бренда.

Правда, при всей значимости бренда наиболее важными для респондентов при первоначальном скрининге предложений рынка труда является функционал и конкретные задачи, которые соответствуют их персональным профессиональным интересам. Особое внимание уделяется достойному уровню заработной платы, который означает не только возможности удовлетворения потребностей, но и повышает чувство ценности человека и его труда для компании, а также способствует повышению лояльности, вовлеченности, мотивации и улучшению результатов труда. В этой

связи респонденты отмечали важность корректного описания вакансий, которая, по их мнению, заключается в раскрытие содержания блока задач (функционала), ожиданий от работника, предлагаемых условий и мотивационных составляющих.

Опрос показал, что самым популярным источником получения информации о бренде работодателя являются отзывы в интернете работников о своей компании (88%) и информация из официального сайта компании (86%), рисунок 7.

Результаты опроса полностью подтвердились и данными глубинного интервью: все респонденты (100%) изучают отзывы в интернете о работе в компании и признают данный источник максимально достоверным.

В условиях современного рынка труда молодые специалисты демонстрируют высокую степень аналитической активности при оценке потенциальных работодателей, в частности, используют широкий спектр информационных источников, таких как социальные сети, специализированные платформы по поиску работы, корпоративные сайты, а также мнения своих коллег и родственников. Такой подход отражает осознанную стратегию при-

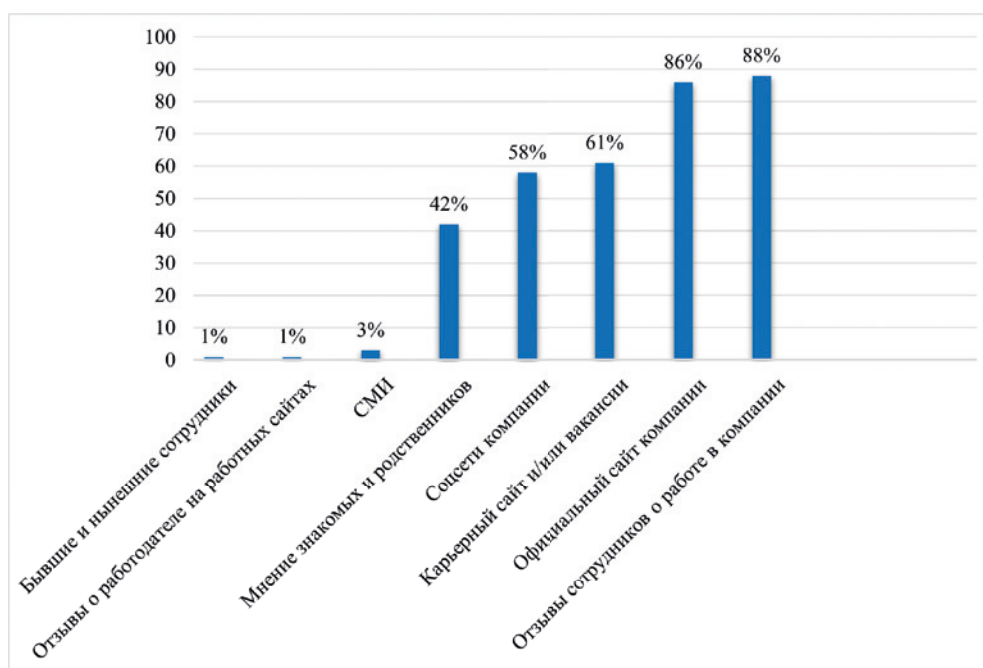


Рисунок 7. Источники, используемые соискателями, для изучения бренда работодателя

*Источник: составлено авторами

нения решений касательно выбора будущего места работы, что соответствует их карьерным ожиданиям. А способность к комплексному анализу информации указывает на высокий уровень критического мышления среди этой группы кандидатов.

Обращает на себя внимание различие в значимости бренда компании-работодателя для молодых специалистов в разных профессиональных областях. Например, разработчики программного обеспечения, которые часто занимаются собственными проектами, придают большее значение имиджу компании не только с точки зрения маркетинга, но и с позиции качества выпускаемой продукции и инновационного потенциала компании.

Остается актуальной дилемма между материальными выгодами и возможностью профессионального роста через развитие продукта.

Сотрудники, чья профессиональная деятельность не связана напрямую с продукцией, выпускаемой компанией, чаще фокусируют своё внимание на внутреннем бренде, оценивая такие аспекты, как заботливое отношение администрации к сотрудникам, поддержание позитивной рабочей атмосферы, демонстрация корпоративных ценностей и принципов.

Наблюдается дифференцированный подход молодежи, впервые вступающей на профессиональный рынок, к процессу поиска потенциального работодателя. Помимо анализа экстерналий составляющей корпоративного образа, транслируемой посредством унифицированных компонентов дизайна вакансии (фирменных цветов, графических символов и прочих признаков визуальной идентификации), а также открытых сведений относительно коммерческой активности субъекта хозяйствования, уровня лояльности сотрудников, степени известности бренда и позиции компании на рынке, молодые специалисты оценивают дополнительные параметры: потребительские характеристики продукции фирмы, характер корпоративных взаимоотношений, преобладающую систему ценностей в организации, особенности социально-психологической атмосфе-

ры коллектива и качественные признаки HR-бренда.

Оценка HR-бренда обеспечивает молодым соискателям возможность точного сопоставления компаний между собой, выявления дифференциальных характеристик конкретного работодателя относительно конкурентов, определения степени соответствия заявляемых условий личным требованиям потенциальных сотрудников, анализа перспектив профессионально-квалификационного совершенствования и потенциала достижения личных амбициозных целей.

По данным исследования, такие аспекты как социальная ответственность и развитость коммуникационных каналов играют менее значимую роль в определении привлекательности работодателя для молодых соискателей по сравнению с условиями работы, возможностями профессионального развития и перспективами карьерного роста внутри компании, направленностью и содержанием корпоративной культуры, хотя и важны для формирования целостного образа компании, рисунок 8.

Остаются актуальными потребности в самореализации и личностном развитии, вследствие чего создание благоприятной рабочей атмосферы становится критическим условием для раскрытия потенциала молодых соискателей. Им интересна компания, предоставляющая возможности для личностного развития и получения удовлетворения от процесса трудовой деятельности. При этом реализация профессиональных амбиций уходит на второй план.

На рисунке 9 представлены наиболее значимые мотивы молодых специалистов, влияющих на выбор компании как работодателя. Результаты исследования показали, что ключевыми факторами выбора будущего места работы для большинства молодых соискателей являются условия работы и перспективы развития внутри компании.

Проведенное глубокое интервью показало, что при выборе места работы важную роль играют факторы, связанные с благоприятной атмосферой в рабочем коллективе и стилем управления, пре-



Рисунок 8. Показатели привлекательности HR-бренда

*Источник: составлено авторами



Рисунок 9. Ключевые мотивы профессиональной деятельности участников опроса

*Источник: составлено авторами

обладающим в организации. При этом участники исследования отметили сложность оценки внутренней атмосферы коллектива при первом знакомстве с потенциальным работодателем, подчеркивая тем самым необходимость наличия прозрачных каналов коммуникации и информативности о внутренних процессах компании.

Молодые респонденты акцентируют внимание процедурных особенностях собеседований, содержательной стороне коммуникации сотрудников кадровых служб, стиле поведения HR-специалистов и будущих руководителей в процессе

подбора кадров. Дополнительную значимую информацию соискатели получают через изучение отзывов нынешних и бывших работников компании в открытых источниках сети Интернет, а также опрашивая ближайшее социальное окружение касательно специфики профессиональной деятельности рассматриваемой организации.

Ответы респондентов подтверждают целостность оценки молодых соискателей при выборе работодателя, которые уделяют внимание множеству аспектов HR-бренда, а не только изучению привлекательных условий работы.

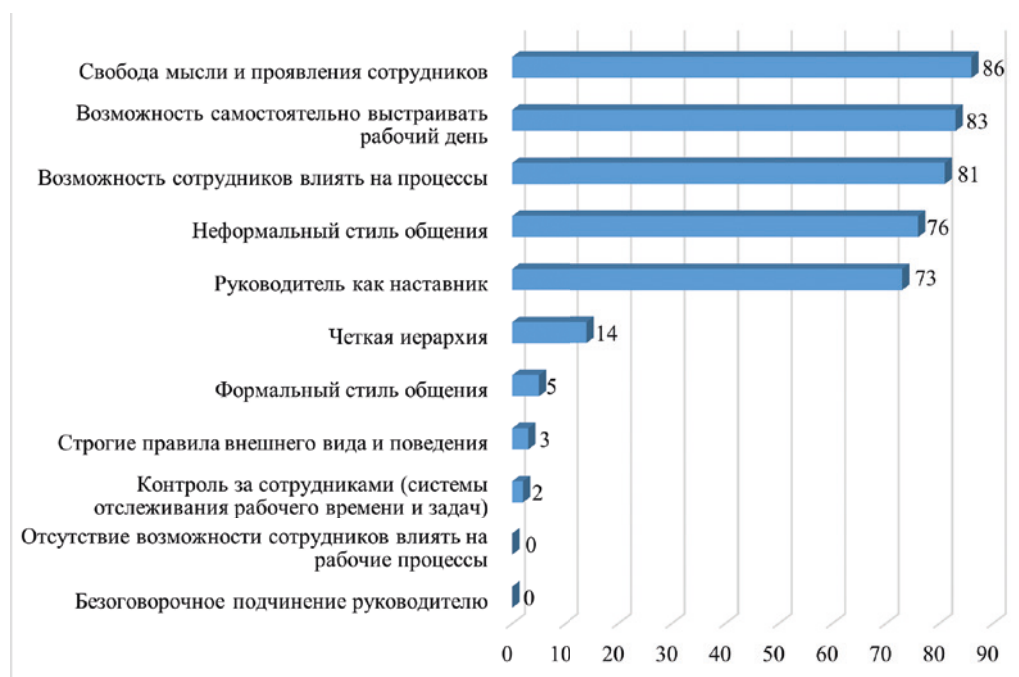


Рисунок 10. Значимость корпоративной культуры при выборе работодателя

*Источник: составлено авторами

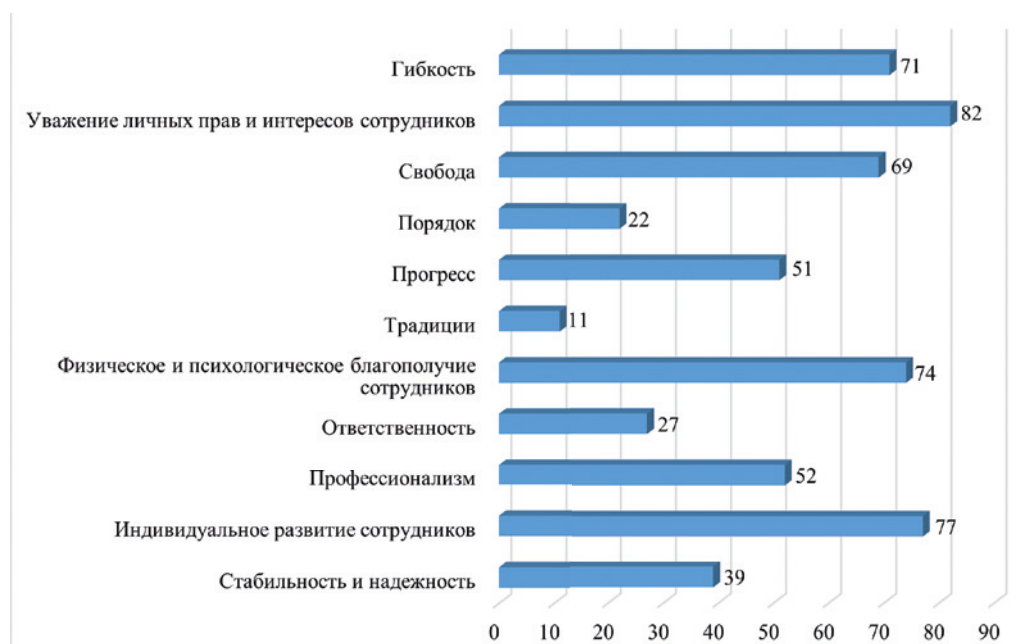


Рисунок 11. Привлекательность ценностей корпоративной культуры по мнению молодых соискателей

*Источник: составлено авторами

Интересным результатом является также то, что для соискателей важное значение имеет отношение компании-работодателя к молодым кандидатам. Вопрос экологии заботит не всех, однако для небольшой части респондентов он является достаточно важным.

При оценке принципов корпоративной культуры компании молодые соискатели отмечают важность неформального стиля общения и не приветствуют жесткий контроль со стороны руководства. Молодежь ценит возможности самостоятельного выстраивания рабочих процессов и органи-

зации собственного труда, с минимальным вмешательством руководства в процессы функционала, рисунок 10.

Жесткая иерархия и безоговорочное подчинение отталкивают молодежь, а в лице руководителя они хотят прежде всего видеть наставника. При этом, большинство молодых соискателей, имеющих опыт работы более года, более высоко оценивают важность четкой и отлаженной иерархии в компании: она порождает у молодых респондентов чувство защищенности и слаженности процессов, способствует росту ответственности и собранности команды.

Респонденты также отмечают, что тотальный контроль за сотрудниками способствует распаду конструктивных отношений в коллективе и приводит к профессиональному выгоранию.

Ключевыми ценностями в глазах респондентов являются гибкость, прогресс, профессионализм и свобода, при этом традиции и порядок имеют наименьшее значение, рисунок 11.

По мнению молодежи, в текущих реалиях более прогрессивные компании применяют гибкий стиль руководства и механизм управления. Неформальное личное общение необходимо для сплочения коллектива, командной работы, создания и поддержания комфортных социально-психологических условий взаимодействия. При этом респонденты не готовы предоставлять подробную информацию о личной жизни без крайней необходимости и приветствуют разумную субординацию. Наличие большого количества вопросов о личной жизни соискателя отталкивает молодых кандидатов, вызывает сомнение в привлекательности компании как потенциального работодателя.

В процессе исследования выявлен ряд негативно воспринимаемых молодежью признаков организационной среды: низкая прозрачность внутрикорпоративных механизмов продвижения персонала и реализации индивидуальных планов профессионального роста, недостаточная разработанность горизонтальных и вертикальных карьерных траекторий, сложная система внутренних нормативов и

регламентирующих документов, наличие выраженных противоречий между декларируемыми ценностными установками организации и практическими действиями руководителей, чрезмерная бюрократизация рабочих процедур, сохранение архаичных управленческих практик и корпоративной культуры, жесткая иерархичность отношений и ограниченная возможность непосредственного взаимодействия с руководством.

Результаты исследования позволяют сформировать общий портрет привлекательного бренда «идеального» работодателя для привлечения молодых соискателей, для которого характерно следующее:

- узнаваемость бренда компании;
- устойчивость компании на рынке;
- конкурентоспособные условия работы (в том числе соответствие оплаты труда предложениям рынка, «открытость» механизма мотивации и стимулирования);
- прозрачность, понятность, грамотность построения системы карьерного роста, обучения и развития персонала, перспективность профессионального развития внутри компании;
- гибкость и адекватность внутренних процессов и регламентов, современность управленческого механизма;
- комфортность социально-психологического климата коллектива, с доминированием неформального стиля общения, и невмешательством в личную жизнь персонала.

Среди ключевых факторов выбора места работы многие респонденты отмечали важность высокопрофессиональной среды для будущего роста своего дохода (профессионализм коллектива и руководства, наличие центра экспертизы и пр.).

Для выявления эффективных практик построения HR-бренда, ориентированного на привлечение перспективных молодых кадров, был проведен экспертный опрос среди компетентных специалистов, профессионально занимающихся социологическими и социально-психологическими исследованиями мотивационно-профессиональных установок современной молодежи. Основываясь на коммента-

риях экспертов, а также рассмотренных выше результатах исследования, можно выделить особенности реализации механизма формирования привлекательного HR-бренда, направленного на привлечение молодых соискателей.

1. Изучение особенностей целевой аудитории для формирования ценностного предложения работодателя: на данном этапе требуется исследование потребностей, ценностей, а также запросов аудитории; необходимо выявление конкретных показателей предпочитаемого характера взаимодействия, а не только сбор критериев оценки компаний молодыми специалистами.

2. Формирование целостного портрета молодых кандидатов, потенциально соответствующих запросам работодателя: полный портрет должен включать следующие показатели целевой аудитории: пол, возраст, уровень и область образования, ключевые запросы, доминирующие мотивы профессиональной деятельности, амбиции, ожидания в области карьерного роста, предпочитаемые каналы и стиль коммуникаций, наиболее значимые ценности и ориентиры.

3. Определение стратегии привлечения и выбор источников: по мнению экспертов данный этап представляет особую значимость в связи с тем, что в основе успешности стратегии привлечения молодых кандидатов лежит понимание «среды обитания» целевой аудитории; особое внимание следует уделять группе начинающих профессионалов, демонстрирующих высокий уровень сформированности предметно-специфичных компетенций в определённой области своей специализации.

Среди наиболее эффективных источников и действенных практик привлечения молодежи большинство экспертов выделяет сотрудничество с учебными заведениями, проведение ярмарок вакансий, всевозможных кейс-чемпионатов, фестивалей, ведение блогов и освещение деятельности компании в социальных сетях, а также реализацию специальных проектов, которые позволяют молодым специалистам получить полезную информацию

о компании и бизнесе, приобрести первичный опыт, принять участие в разработке проекта или конкретного продукта.

Для молодых специалистов важна обратная связь, актуальные рекомендации работодателя, возможности стажировки, практики, трудоустройства. Данные мероприятия становятся реальной возможностью получения ценного опыта и перспективной работы в крупных компаниях, практикующих участие в интересных проектах. Преимущества для компании заключаются в возможности получения наиболее амбициозных и мотивированных молодых кандидатов, демонстрирующих потенциал и готовых принести пользу компании.

Эксперты отмечают преимущества реализации лидерских программ развития с позиции перспектив подготовки молодого кадрового резерва. Данный метод представляет собой длительное обучение и интеграцию в культуру компании сформированных групп из наиболее мотивированных и способных молодых людей, которые соответствуют ряду критериев – в первую очередь соответствующих профилю интересов и дальнейшего развития компании, и имеющих профильное образование.

4. Концепция позиционирования HR-бренда. На рассматриваемом этапе осуществляется интеграция полученных исследовательских данных, формируется единый интегрированный имидж компании-работодателя, который впоследствии целенаправленно доводится до заинтересованной аудитории, включая отдельные целевые группы, различающиеся профессиональными особенностями, ожиданиями и индивидуальными предпочтениями.

Эксперты дополнительно указали, что наряду с конкретными чертами привлекательности для молодёжи, бренд работодателя должен отражать ряд значимых социальных качеств, включающих прозрачность, ориентацию на инновационные подходы и адаптивность, а также демонстрировать заинтересованность в профессиональном росте молодых кадров, стремление создать благоприятные условия для их личностного и карьерного роста

в компании, исключив формирование необоснованных представлений относительно предоставляемых возможностей.

Выводы исследования

Обобщая итоги результатов исследования о значении бренда работодателя в целях привлечения молодых специалистов, сформулируем основные выводы. В современных реалиях молодые соискатели уделяют повышенное внимание узнаваемость бренда компании и ее устойчивости рынке. Они ценят комфортную рабочую среду и конкурентные рыночные условия работы. Особое значение для молодежи приобретает доступность карьерного роста и возможности профессионального развития в сочетании с прозрачностью, гибкостью, технологичностью и современностью внутреннего менеджмента. Высоко ценится свобода проявления сотрудников, отсутствие тотального контроля, а также возможность самостоятельного выстраивания своих рабочих процессов. Для привлечения и развития молодежи важна понятная иерархия и демократический стиль руководства. Перечисленные характеристики не становятся универсальными для всех компаний на рынке. Они будут модифицироваться в зависимости от сфер и индустрии, региональных особенностей, внутренних параметров и особенностей компании, следовательно, потребуется проведение дополнительных уточняющих исследований по восприятию HR-бренда молодыми соискателями. При этом необходимо акцентировать внимание на специфике бизнеса, масштабах, структуры, ожиданий и запросов компании.

Выявленные ключевые показатели, влияющие на привлекательность HR-бренда компаний с позиции молодых специалистов, помогут сформулировать наиболее эффективные ценностные предложения компании-работодателя, а также позволят создать успешный бренд для привлечения наиболее успешных и мотивированных молодых соискателей. Отметим, что механизм привлечения молодых соискателей, как и успешность формирования бренда, не может ограничиваться только исследованиями предпочтений целевой

аудитории, а зависит от множества практик, применяемых компаниями.

Разработанная на основании проведенных исследований концепция HR-бренда и методы распространения информации о нём среди молодежи служат фундаментом для построения эффективной стратегии продвижения HR-бренда. Правильно выстроенная стратегия способна существенно увеличить известность бренда компании и, таким образом, способствовать повышению информированности молодых специалистов о конкурентных преимуществах организации на рынке труда.

После определения стратегии продвижения HR-бренда последующим значимым этапом формирования HR-бренда становится работа над совершенствованием внутренней структуры и поиск возможностей для улучшения всех процессов.

Исследование продемонстрировало, что представители молодого поколения крайне негативно реагируют на невыполнение заявленных обязательств, вследствие чего организациям, стремящимся привлечь талантливую молодежь и сформировать резерв кадров, важно соблюдать заявленные условия найма. Эффективность процесса адаптации определяется не только культурой и обстановкой в компании, но и соответствием реальных обстоятельств ранее сформированным ожиданиям молодых профессионалов. Для успешного включения новых сотрудников в рабочий процесс, содействия их дальнейшему развитию и закреплению необходимо создавать соответствующие организационно-психологические условия. Эксперты обратили внимание на успешный опыт крупных корпораций, внедривших эффективные механизмы внутреннего управления и системы поддержки молодых специалистов посредством специализированных адаптационных мероприятий, а также активно работающих над совершенствованием внутрикорпоративных структур и управленческих практик.

При долгосрочном развитии молодого кадрового резерва необходима понятная

и прозрачна система внутреннего развития, открывающая реальные возможности для карьерных перспектив.

Результаты исследования подтвердили высокую значимость гибкости, прогрессивности, технологичности как процессов, так и внутренних регламентов компании. Следовательно, необходимо регулярное совершенствование процессов для создания комфортных и доступных условий для развития молодых специалистов в компании.

С точки зрения корпоративной культуры для привлечения и удержания молодых специалистов необходима трансляция ценности индивидуального развития, поддержка свободы проявления сотрудников, обозначение в качестве приоритета физическое и психологическое благополучие. Необходимо развитие культуры наставничества и менторства, что позволит максимально эффективно адаптировать молодых специалистов.

Совершенствование внутренних процессов, регламентов, структуры является конкурентным преимуществом, особенно в сравнение с технологичными компаниями. Непрерывность карьерного роста, а также прозрачность перспектив внутреннего развития способствует удовлетворению запросов и ожиданий молодых специалистов. Следовательно, эффективно функционирующий HR-бренд обязан учитывать действительное положение вещей и запросы потенциальных сотрудников, базироваться на принципах искренности и транспарентности, отображать подлинные ценности и философию организации, особенности управленческого подхода и коммуникационного формата. Подчеркнём особую значимость коммуникативных моделей для привлечения молодой рабочей силы. Оптимальным управленческим стилем, соответствующим мировоззрению современной молодежи, выступает тот, который основывается не столько на жестком администрировании, сколько на развитии наставнических взаимоотношений и менторской практики, поощряет реализацию политики постоянного обучения и саморазвития. Центральным требованием со

стороны целевой аудитории выступает равенство в межличностных отношениях с соблюдением четких рамок субординации и уважением личной автономии.

Заключение

Укреплению позиции и конкурентных преимуществ компании способствует сильный HR-бренд, который распространяется на все сферы деятельности компании – на возможности для личного развития каждого сотрудника и перспектив его дальнейшей карьеры. Он способствует усилению сотрудничества и внедрению инноваций, повышению качества продукции и расширению интеллектуального стимулирования.

Решающими факторами при выборе компании-работодателя наряду с благоприятными условиями труда оказались узнаваемость бренда и стабильность компании, что подтверждает желание молодых соискателей строить карьеру в компаниях, способных обеспечить стабильный конкурентный уровень оплаты труда, а также гарантировать уверенность и защищенность в современных условиях повышенной неопределенности.

Основные направления предстоящих научных исследований включают оценку изменений степени влияния HR-бренда на привлекательность компаний для молодых специалистов, а также изучение изменений профессиональных предпочтений молодежи в условиях трансформирующейся социальной и экономической обстановки. Дополнительно важным аспектом изучения становится подробный анализ ключевых и востребованных характеристик бренда работодателя, принимаемых во внимание молодыми кандидатами с учётом отраслевых особенностей, уровня полученного образования, квалификации, профессиональной направленности и конкретной специализации.

Список источников:

- 10 важнейших тенденций в HR // URL: <https://ancor.ru/upload/files/vedomosti.ru-10%20важнейших%20тенденций%20в%20HR.pdf?ysclid=m50tz1uruj862904882> (дата обращения: 23.09.2025)
- 77% кандидатов проверяют потенциального работодателя перед собеседованием // URL: <https://www.hr-director.ru/news/76437-77-kandidatov-proveryayut-potentsialnogo-rabotodatela-pered-sobesedovaniem?ysclid=m4ydcgkj560513902> (дата обращения: 23.09.2025)
- Исследование бренда работодателя 2020 // URL: <https://drive.google.com/file/d/1n0biEkX1dJqDlhMMKiCjrVmDAJaR4mH/view> (дата обращения: 23.09.2025)
- Кузнецова Н.В., Антончик А.В. Требования работников к "идеальному" работодателю // Интеллектуальный и ресурсный потенциалы регионов: активизация и повышение эффективности использования: материалы V Всероссийской научно-практической конференции, 16 мая 2019 года. Иркутск: БГУ, 2019. С. 304 – 309.
- Куренкова В.Д. HR-бренд как мощный инструмент развития бизнеса. / Мировая наука. 2020, №8 (41). С. 111–114.
- Митрофанова Е.А., Коновалова В.Г., Гришаева С.А., Митрофанова А.Е. Привлекательность HR-бренда для молодых соискателей: теория, стратегия, эффективная практика: монография. М.: Русайнс, 2022.
- Мустафина А.В. Как корпоративная культура и вовлеченность персонала могут влиять на HR-бренд компании и ее имидж. / Трибуна ученого. 2021, №6. С. 521–533.
- Результаты исследования восприятия бренда работодателя. Отчет по России-2024 // URL: https://talantist.ru/research/report_2024/ (дата обращения: 23.09.2025)
- Российские компании обновляют HR-бренды // URL: <https://www.vedomosti.ru/ideas/trends/articles/2024/11/18/1075423-rossiiskie-kompanii> (дата обращения: 23.09.2025)
- HR-бренд: важен ли компаниям и кандидатам? // URL: <https://getexperts.ru/research/hr-brend-vazhen-li-kompanijam-i-kandidatam/?ysclid=m52gj1cdnp965971935> (дата обращения: 23.09.2025)
- 60+ Employer Branding Statistics You Need To Know // URL: <https://dsmn8.com/blog/employer-branding-statistics/> (дата обращения: 23.09.2025)
- Dabirian A., Berthon P., Kietzmann J. 2019. Enticing the IT crowd: Employer branding in the information economy. *Journal of Business & Industrial Marketing* (34): 1403–1409.
- de la Rosa-Navarro, D.; Díaz-Fernández, M.; Lopez-Cabrales, A. 2020. Disentangling the strength of the HRM system: Effects on employees reactions. *Employee Relations: The International Journal* (42): 281–299
- Deepa R., Baral R. 2017. A Comprehensive Framework for Implementing an Effective Employer Brand Strategy. *Global Business Review* (18): S75–S94
- Edwards M. 2009. An integrative review of employer branding and OB theory. *Personnel Review* 39(1): 5–23.
- Gilani H., Jamshed S. 2016. An exploratory study on the impact of recruitment process outsourcing on employer branding of an organisation. *Strategic Outsourcing: An International Journal* (9): 303–323.
- Glen C. 2007. Fostering talent opportunity: Getting past first-base. *Strategic Direction* 23(10): 3–5.
- Graham B.Z.; Cascio W.F. 2018. The employer-branding journey: Its relationship with cross-cultural branding, brand reputation, and brand repair. *Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management* (16): 363–379.
- Gregorka L., Silva S., Silva C. 2020. Employer branding practices amongst the most attractive employers of IT and engineering sector. *International Journal of Human Capital and Information Technology Professionals* (11): 1–16.
- Heilmann P., Saarenketo S., Liikkanen K. 2013. Employer Branding in Power Industry. *International Journal of Energy Sector Management* 7(2): 283–302.
- Itam U., Misra S., Anjum H. 2020. HRD indicators and branding practices: A viewpoint on the employer brand building process. *European Journal of Training and Development* (44): 675–694.
- Lievens F., Slaughter J. 2016. Employer Image and Employer Branding: What We Know and What We Need to Know. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior* 3(1): 407–440.
- Lin H.; Zhu H., Wu J., Zuo Y., Zhu C., Xiong H. 2020. Enhancing Employer Brand Evaluation with Collaborative Topic Regression Models. *ACM Transactions on Information Systems* (38): 1–33.
- Maurya K.K., Agarwal M., Srivastava D.K. 2020. Perceived work–life balance and organizational talent management: Mediating role of employer branding. *International Journal of Organization Theory & Behavior*. (24): 41–59.
- Minchington B. 2010. The employer brand manager's handbook. Torrens: Collective Learning.
- Moroko L., Uncles M. 2008. Characteristics of successful Employer Brands. *Journal of Brand Management* 16(3): 160–175
- Neetu J., Prachi B. 2015. Employment preferences of job applicants: Unfolding employer branding determinants. *Journal of Management Development* (34): 634–652.
- Pittz T.G., Benson P.G., Intindola M., Kalargiros M. 2017. Opportunity or Opportunism? In advance: An Examination of International Recruitment 130 via Employer and Nation Branding Strategies. *Business and Professional Ethics Journal* (36): 157–176.
- Rana G., Agarwal S., Sharma R. (Eds.). 2021. Employer Branding for Competitive Advantage: Models and Implementation Strategies (1st ed.). CRC Press. <https://doi.org/10.1201/9781003127826>
- Sartain L., Schumann M. 2006. Brand from the inside: Eight essentials to emotionally connect your employees to your business. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schlager T., Bodderas M., Maas P., Cachelin J. 2011. The influence of the employer brand on employee attitudes relevant for service branding: An empirical investigation. *Journal of Services Marketing* 25(7): 497–508.
- The great potential global workforce of the future. URL: <https://www.lhh.com/us/en/insights/the-great-potential-global-workforce-of-the-future-research/> (дата обращения: 23.09.2025)
- The Value Of Employer Branding. URL: <https://www.forbes.com/councils/forbeshumanresourcescouncil/2022/06/24/the-value-of-employer-branding/> (дата обращения: 23.09.2025)
- Walter B., Kremmel D. 2016. Employer Brand Management: Arbeitgebermarken aufbauen und steuern. Berlin: Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-06938-4>
- Why Employer Brand Matters: Key to Employee Experience. URL: <https://www.itagroup.com/insights/employee-experience/why-employer-brand-matters#:~:text=Your%20Employer%20Brand%20Can%20Set%20You%20Apart&text=It%20also%20sets%20you%20apart,even%20if%20they%20were%20unemployed%3F> (дата обращения: 23.09.2025)

References:

- 10 Most Important Trends in HR // URL: <https://ancor.ru/upload/files/vedomosti.ru-10%20most%20most%20tendencies%20in%20HR.pdf?ysclid=m50tz1uruj862904882> (accessed: 23.09.2025)
- 77% of Candidates Check Their Potential Employer Before an Interview // URL: <https://www.hr-director.ru/news/76437-77-kandidatov-proveryayut-potentsialnogo-rabotodatelya-pered-sobesedovaniem?ysclid=m4ydcg-kqj560513902> (accessed: 23.09.2025)
- Employer Branding Research 2020 // URL: <https://drive.google.com/file/d/1n0biEkXl1dJqDlhMMKiCrVmDAJaR4mH/view> (accessed: 23.09.2025)
- Kuznetsova N.V., Antonchik A.V. Employee requirements for the "ideal" employer // Intellectual and resource potential of the regions: activation and increasing the efficiency of use: Proceedings of the V All-Russian scientific and practical conference, May 16, 2019. Irkutsk: BSU, 2019. pp. 304–309.
- Kurenkova V.D. HR brand as a powerful tool for business development. / World science. 2020, No. 8 (41). pp. 111–114.
- Mitrofanova E.A., Konovalova V.G., Grishaeva S.A., Mitrofanova A.E. HR Brand Attractiveness for Young Job Seekers: Theory, Strategy, and Effective Practice: Monograph. Moscow: Rusains, 2022.
- Mustafina A.V. How Corporate Culture and Employee Engagement Can Influence a Company's HR Brand and Its Image. / Scientist's Tribune. 2021, No. 6, pp. 521–533.
- Results of the Employer Brand Perception Study. Russia 2024 Report // URL: https://talantist.ru/research/report_2024/ (accessed: September 23, 2025)
- Russian Companies Update Their HR Brands // URL: <https://www.vedomosti.ru/ideas/trends/articles/2024/11/18/1075423-rossiiskie-kompanii> (accessed: September 23, 2025)
- HR Brand: Is It Important for Companies and Candidates? // URL: <https://getexperts.ru/research/hr-brend-vazhen-li-kompanijam-i-kandidatam/?ysclid=m52gi1cdnp965971935> (access date: 09/23/2025)
- 60+ Employer Branding Statistics You Need To Know. URL: <https://dsmn8.com/blog/employer-branding-statistics/> (data obrashcheniya: 23.09.2025)
- Dabirian A., Berthon P., Kietzmann J. 2019. Enticing the IT crowd: Employer branding in the information economy. *Journal of Business & Industrial Marketing* (34): 1403–1409.
- de la Rosa-Navarro, D.; Díaz-Fernández, M.; Lopez-Cabrales, A. 2020. Disentangling the strength of the HRM system: Effects on employees reactions. *Employee Relations: The International Journal* (42): 281–299
- Deepa R., Baral R. 2017. A Comprehensive Framework for Implementing an Effective Employer Brand Strategy. *Global Business Review* (18): S75–S94
- Edwards M. 2009. An integrative review of employer branding and OB theory. *Personnel Review* 39(1): 5–23.
- Gilani H., Jamshed S. 2016. An exploratory study on the impact of recruitment process outsourcing on employer branding of an organisation. *Strategic Outsourcing: An International Journal* (9): 303–323.
- Glen C. 2007. Fostering talent opportunity: Getting past first-base. *Strategic Direction* 23(10): 3–5.
- Graham B.Z.; Cascio W.F. 2018. The employer-branding journey: Its relationship with cross-cultural branding, brand reputation, and brand repair. *Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management* (16): 363–379.
- Gregorka L., Silva S., Silva C. 2020. Employer branding practices amongst the most attractive employers of IT and engineering sector. *International Journal of Human Capital and Information Technology Professionals* (11): 1–16.
- Heilmann P., Saarenketo S., Liikkanen K. 2013. Employer Branding in Power Industry. *International Journal of Energy Sector Management* 7(2): 283–302.
- Itam U., Misra S., Anjum H. 2020. HRD indicators and branding practices: A viewpoint on the employer brand building process. *European Journal of Training and Development* (44): 675–694.
- Lievens F., Slaughter J. 2016. Employer Image and Employer Branding: What We Know and What We Need to Know. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior* 3(1): 407–440.
- Lin H.; Zhu H.; Wu J.; Zuo Y.; Zhu C.; Xiong H. 2020. Enhancing Employer Brand Evaluation with Collaborative Topic Regression Models. *ACM Transactions on Information Systems* (38): 1–33.
- Maurya K.K., Agarwal M., Srivastava D.K. 2020. Perceived work–life balance and organizational talent management: Mediating role of employer branding. *International Journal of Organization Theory & Behavior*. (24): 41–59.
- Minchington B. 2010. The employer brand manager's handbook. Torrens: Collective Learning.
- Moroko L., Uncles M. 2008. Characteristics of successful Employer Brands. *Journal of Brand Management* 16(3): 160–175
- Neetu J., Prachi B. 2015. Employment preferences of job applicants: Unfolding employer branding determinants. *Journal of Management Development* (34): 634–652.
- Pittz T.G., Benson P.G., Intindola M., Kalargiros M. 2017. Opportunity or Opportunism? In advance: An Examination of International Recruitment 130 via Employer and Nation Branding Strategies. *Business and Professional Ethics Journal* (36): 157–176.
- Rana G., Agarwal S., Sharma R. (Eds.). 2021. Employer Branding for Competitive Advantage: Models and Implementation Strategies (1st ed.). CRC Press. <https://doi.org/10.1201/9781003127826>
- Sartain L., Schumann M. 2006. Brand from the inside: Eight essentials to emotionally connect your employees to your business. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schlager T., Bodderas M., Maas P., Cachelin J. 2011. The influence of the employer brand on employee attitudes relevant for service branding: An empirical investigation. *Journal of Services Marketing* 25(7): 497–508.
- The great potential global workforce of the future. URL: <https://www.lhh.com/us/en/insights/the-great-potential-global-workforce-of-the-future-research/> (data obrashcheniya: 23.09.2025)
- The Value Of Employer Branding. URL: <https://www.forbes.com/councils/forbeshumanresourcescouncil/2022/06/24/the-value-of-employer-branding/> (data obrashcheniya: 23.09.2025)
- Walter B., Kremmel D. 2016. Employer Brand Management: Arbeitgebermarken aufbauen und steuern. Berlin: Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-06938-4>
- Why Employer Brand Matters: Key to Employee Experience. URL: <https://www.itagroup.com/insights/employee-experience/why-employer-brand-matters#:~:text=Your%20Employer%20Brand%20Can%20Set%20You%20Apart&text=It%20also%20sets%20you%20apart,even%20if%20they%20were%20unemployed%3F> (data obrashcheniya: 23.09.2025)

Статья поступила в редакцию 05.10.2025; принята к публикации 15.10.2025



УДК 005.2

DOI: 10.52176/2304831X_2025_05_233

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

Ключевые подходы к совершенствованию системы управления организацией в современных условиях

Key approaches to improving the organization's management system in modern conditions



Артур Мовсесович Аракелян

ФГБОУ ВО «Государственный университет управления»,
заведующий кафедрой управления в сфере культуры,
кино, телевидения и индустрии развлечений, доктор
экономических наук, профессор, ORCID: 0000-0001-8328-7219,
SPIN-код: 1466-4026, AuthorID: 1059707.
109542, Россия, Москва, Рязанский проспект, 99.
e-mail: artur.arakelyan@mail.ru

Artur M. Arakelyan

FSBEI HE "State University of Management", Professor of the
Department of Management in the Field of Culture, Cinema,
Television and Entertainment Industry, Dr., Associate Professor,
ORCID: 0000-0001-8328-7219, SPIN-код: 1466-4026, AuthorID:
1059707.
99 Ryazan Avenue, Moscow, Russia, 109542.
e-mail: artur.arakelyan@mail.ru

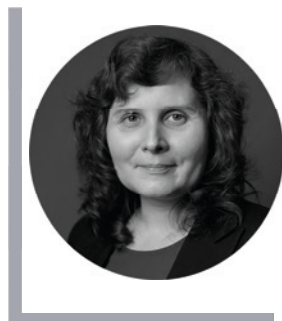


Юлия Владимировна Воронцова

ФГБОУ ВО «Государственный университет управления»,
доцент кафедры управления в сфере культуры, кино,
телевидения и индустрии развлечений, кандидат
экономических наук, доцент, ORCID: 0000-0001-7995-6395,
Web of Science Researcher ID: C-8774-2019, SPIN-код: 9559-7682,
AuthorID: 291502.
109542, Россия, Москва, Рязанский проспект, 99.
e-mail: jvms2008@yandex.ru

Yulia V. Vorontsova

FSBEI HE "State University of Management", Associate Professor of
the Department of Management in the Field of Culture, Cinema,
Television and Entertainment Industry, PhD, Associate Professor,
ORCID: 0000-0001-7995-6395, Web of Science Researcher ID: C-8774-
2019, SPIN-код: 9559-7682, AuthorID: 291502.
99 Ryazan Avenue, Moscow, Russia, 109542.
e-mail: jvms2008@yandex.ru



Елена Евгеньевна Панфилова

ФГБОУ ВО «Государственный университет управления»,
доцент кафедры «Управление промышленными
организациями», кандидат экономических наук, доцент,
ORCID: 0000-0001-5397-0199, Web of Science Researcher ID:
C-8762-2019, SPIN: 3884-1530, Author ID: 404209.
109542, Россия, Москва, Рязанский проспект, 99,
e-mail: ee_panfilova@guu.ru

Elena E. Panfilova

FSBEI HE "State University of Management", associate Professor
of the Department "Management of industrial organizations",
Candidate of Economic Sciences, associate Professor, ORCID:
0000-0001-5397-0199, Web of Science Researcher ID: C-8762-2019,
SPIN: 3884-1530, Author ID: 404209.
99 Ryazan Avenue, Moscow, Russia, 109542.
e-mail: ee_panfilova@guu.ru

Аннотация.

Статья посвящена исследованию особенностей трансформации субъекта и объекта управления в нестабильной внешней среде. Систематизированы подходы к изучению системы управления сложными социально-экономическими системами и пути их совершенствования с учетом требований цифровизации. Уточнены особенности реализации функций и процедур управления для достижения устойчивого развития компании. Выявлены методы управления, предпочтительные для организации с позиции цифровой зрелости технологий, организационной культуры и степени формализации бизнес-процессов. Определены ключевые особенности моделей принятия управленческих решений с учетом страновой принадлежности и предпочтений лиц, принимающих стратегические решения. Представлены особенности совершенствования системы управления организацией в условиях неопределенности и рисков.

Ключевые слова.

Бизнес, метод, механизм, развитие, система управления, структура, функция.

Abstract.

The article is devoted to the study of the peculiarities of the transformation of the subject and the object of management in an unstable external environment. The approaches to the study of the management system of complex socio-economic systems and ways to improve them, taking into account the requirements of digitalization, are systematized. The specifics of the implementation of functions and management procedures for achieving sustainable development of the company have been clarified. The management methods preferred for the organization from the standpoint of digital maturity of technologies, organizational culture and the degree of formalization of business processes are revealed. The key features of management decision-making models are identified, taking into account the country affiliation and preferences of strategic decision makers. The features of improving the organization's management system in conditions of uncertainty and risks are presented.

Keywords.

Business, method, mechanism, development, management system, structure, function.

Введение

В настоящее время вопросы совершенствования системы управления организацией стоят достаточно остро. Компании периодически сталкиваются с вызовами внешней среды, ее неопределенностью и турбулентностью. Руководству организаций приходится часто пересматривать стратегию развития бизнеса, менять ее цифровую модель, политику взаимодействия с ключевыми клиентами, а также подходы к цифровизации ключевых бизнес-процессов. Компании

пытаются установить правильный баланс между производством товара и объемом оказываемых услуг, долей внутреннего и внешнего рынка, объемом аутсорсинговых услуг и собственными потребностями с учетом сезонных колебаний спроса. В этой связи актуальным и значимым представляется исследовать трансформацию субъекта управления в сложных организованных системах, определить характер влияния общих и частных функций управления на устойчивость системы управления в целом.

Основная часть

Современная организация представляет собой сложную, динамичную систему, функционирование которой невозможно без четко налаженной системы управления. Понимание сути, структуры и механизма действия системы управления становится основополагающим как для теоретиков менеджмента, так и для практиков, реализующих управленческую деятельность. Понятие «система» возникло на стыке фундаментальных наук (общей теории систем, кибернетики, системного анализа и системотехники). Система представляет собой упорядоченное множество взаимосвязанных элементов, взаимодействие которых приводит к появлению нового качества – целостности. Согласно общей теории систем, функционирование системы возможно при наличии следующих условий целеполагания, координации, регулирования и обратной связи.

Система управления является структурированной совокупностью элементов, взаимодействующих с целью обеспечения устойчивости, направленного развития и адаптации системы в изменяющихся условиях. Кибернетика рассматривает управление как универсальный механизм, то есть перевод системы из одного состояния в другое посредством целенаправленного воздействия. Система управления состоит из субъекта управления, объекта управления, механизма взаимодействия (процедуры, правила, связи). Другими словами, система управления является неразрывной частью всей организации. Система управления организацией объединяет как материальные, так и нематериальные составляющие, формируя единое управленческое пространство, в котором взаимодействуют субъект и объект управления, соединённые через процедуры функционального управления [1].

К объектам управления традиционно можно отнести: организационную структуру, персонал, производственные и информационные процессы, материальные ресурсы и технологии. Объект управления характеризуется внутренней упорядоченностью и согласованностью, трактуется как внутренняя упорядоченность, согласован-

ность взаимодействия частей целого, обусловленная его строением. Именно эти аспекты становятся фокусом воздействия управленческой системы.

Звено между субъектом и объектом управления образует подсистема целенаправленного взаимодействия, представленная функциональными процедурами управления. Эти процедуры представляют собой универсальные управленческие инструменты, которые могут быть стандартизированы, например, через системы качества ISO или внутренние регламенты компании [2]. Подобная стандартизация позволяет не только упорядочить процессы, но и обеспечивать их повторяемость, надежность и адаптивность к изменениям внешней среды.

Субъект управления является активной стороной системы, формирующей цели, инициирующей изменения и обеспечивающей реализацию стратегических направлений. В современном менеджменте субъект управления выходит за пределы формального руководства и включает в себя более широкие понятия: лидеров, собственников, управленческую команду, корпоративную культуру, ценности, убеждения и интеллектуальные ресурсы. Исследования Фламхольца и Рэндла подчеркивают значимость организационной культуры как нематериального актива, способного формировать устойчивое конкурентное преимущество. Культура компании может быть, как созидательной, так и разрушительной.

Существует множество определений понятия «система управления», подходы к определению которой подчеркивают многогранность термина. Система управления трактуется как комплекс взаимосвязанных процессов, направленных на достижение целей организации посредством планирования, организации, мотивации, контроля и принятия управленческих решений. Авторы научной литературы акцентируют внимание как на рациональной составляющей управления (планировании ресурсов, оптимизации процессов и структурной организации), так и на более глубинных аспектах, таких как корпоративная культура, стратегическая направленность и постоянное совершенствование [3].

Таким образом, система управления представляет собой не только набор технических инструментов и процедур, но и динамическую, целеустремленную и адаптивную среду, обеспечивающую устойчивое развитие организации в условиях внешней/внутренней изменчивости. Такое определение формирует основание для системного подхода в менеджменте, где управление воспринимается как неразрывная часть организации. Структурная модель системы управления включает четыре взаимосвязанных блока: методологию, процесс, структуру и технику управления. Система управления не ограничивается лишь принятием решений и реализацией планов. Она охватывает широкий спектр элементов – от целеполагания и коммуникаций до технического оснащения, что подчеркивает ее комплексный характер и необходимость системного подхода к ее формированию и развитию [4].

Таким образом, система управления организацией не является простым набором управляющих действий или административных процедур. Это динамичная, целостная система взаимодействий, основанная на взаимосвязи субъекта управления (активной стороны), объекта управления (целевых элементов системы) и механизмов функционального воздействия. В условиях современного быстро меняющегося мира эффективное управление немыслимо без учета нематериальных факторов – таких как миссия, культура, ценности и уровень вовлеченности персонала.

Подход к анализу и формированию системы управления требует междисциплинарного взгляда. В данном случае актуальны знания из теории систем, кибернетики, социологии, философии и классического менеджмента [5]. Только интеграция этих областей позволяет выстраивать адекватную и адаптивную модель управления, способную обеспечивать как оперативную эффективность, так и долгосрочную устойчивость организации. Важнейшую роль в управлении играют функциональные процедуры, которые не просто реализуют цели, но и выступают связующим звеном между субъектом и объектом, по-

зволяя системе гибко реагировать на вызовы внешней среды. Системный подход к управлению не только упорядочивает структуру взаимодействий, но и выявляет узкие места, точки роста и потенциал развития организации на разных уровнях.

Система управления организацией играет ключевую роль в обеспечении её устойчивого развития и эффективной работы в условиях меняющейся внешней среды. К управляющей подсистеме относятся дирекция, менеджеры, департаменты, специализированные службы и информационные ресурсы, обеспечивающие принятие и реализацию управленческих решений. Управляемая подсистема включает подразделения, непосредственно задействованные в производственной деятельности и создании конечного продукта, поскольку именно на них направлено управленческое воздействие [6].

Функции системы управления сконцентрированы на обеспечении стратегического и операционного развития организации. В их числе – разработка миссии компании, задающей вектор ее долгосрочного существования и определяющей корпоративные ориентиры. Система также обеспечивает распределение функций между управлением и производством, устанавливает порядок взаимодействия сотрудников, способствуя формированию эффективной организационной структуры. Одной из ключевых задач системы является рациональное распределение ресурсов, что позволяет максимально эффективно использовать имеющийся потенциал. Также система управления обеспечивает налаженное взаимодействие с внешней средой – клиентами, партнерами, государственными структурами и. способствует внедрению мероприятий по модернизации, развитию инновационной деятельности и устойчивому росту компании. Таким образом, функции системы управления охватывают как внутреннюю оптимизацию процессов, так и внешнюю адаптацию, обеспечивая стратегическую гибкость и эффективность всей организации.

В таблице 1 представлены основные функции системы управления организацией.

Таблица 1

Функции системы управления организацией

Функция	Содержание
Разработка миссии компании	Определение стратегической цели и философии существования организации
Распределение функций управления и производства	Чёткое разграничение обязанностей и зон ответственности
Установка порядка взаимодействия сотрудников	Формирование эффективной внутренней коммуникации
Рациональное распределение ресурсов	Эффективное использование материальных, финансовых и трудовых ресурсов
Организация взаимодействия с внешней средой	Установление и поддержание отношений с внешними стейкхолдерами
Внедрение мероприятий по модернизации	Реализация проектов по обновлению процессов, технологий, структуры
Инновационная деятельность	Поиск и внедрение новых решений, продуктов, подходов
Развитие компании	Обеспечение устойчивого роста, повышения конкурентоспособности и масштабирования

*Источник: составлено авторами

Как следует из таблицы 1, функции системы управления охватывают все уровни и направления деятельности организации, что формирует основу для ее стабильного функционирования. Таким образом, система управления организацией представляет собой целостный, взаимосвязанный и иерархически упорядоченный комплекс элементов, направленных на достижение поставленных целей путем рационального воздействия на ключевые аспекты внутренней среды.

Результаты и выводы

Современные организации функционируют в условиях быстро меняющейся внешней среды, высокой конкуренции, ускоренной цифровизации и глобализации бизнес-процессов. В таких условиях особую значимость приобретает эффективное управление, где разнообразие задач требует применения различных видов и методов управления, а также постоянной адаптации управленческих решений к реалиям текущей среды.

Эффективное управление современной организацией невозможно без осознания многообразия существующих видов и методов управления. Классические подходы, проектные и продуктовые модели, процессы делегирования и минимизации вмешательства позволяют организациям выбрать оптимальный управленческий стиль в зависимости от стратегических задач и характера внутренней среды. Мето-

ды управления также должны подбираться осознанно – в зависимости от целей, характера бизнеса и сложившейся корпоративной культуры. Современные руководители должны опираться не только на жёсткие методы контроля, но и на принципы мотивации талантов, развития инициативы, вовлечённости и справедливости. В эпоху цифровой трансформации и глобализации успех будут иметь только те организации, которые гибко сочетают различные подходы, непрерывно совершенствуют управленческие практики и адаптируются к вызовам времени.

Современная управленческая практика имеет большое количество моделей и подходов, которые формируют особые системы менеджмента в зависимости от отраслевой специфики, стадии развития организации, уровня корпоративной культуры и профессиональных компетенций управленческого персонала. В условиях постоянных изменений и высокой конкуренции предприятия вынуждены адаптироваться, внедряя наиболее эффективные формы и методы управления, направленные на достижение стратегических целей и устойчивое развитие.

Среди ключевых моделей управления можно выделить классическую административно-хозяйственную систему, которая рассматривает организацию как сложный механизм, ориентированный на оптимизацию производственных процессов и обеспечение сбыта, табл. 2.

Таблица 2

Виды управления

№ п/п	Вид управления	Краткая характеристика
1.	Классическая административно-хозяйственная модель	Представляет предприятие как единый сложенный механизм. Основная задача – отладка процессов, запуск производства, обеспечение сбыта
2.	Проектный подход	Применим в инновационных сферах, где процессы имеют чёткие временные рамки и цели
3.	Продуктовый подход	Ориентирован на клиента, быстрый запуск и доработка продукта
4.	Управление на основе делегирования	Строится на передаче полномочий и чёткой иерархии. Основное – постановка задач и инструктаж
5.	Минимизация управленческого вмешательства	Предполагает высокий уровень самостоятельности сотрудников в рамках установленных алгоритмов
6.	Управление по результатам	В фокусе – достижение ключевых показателей эффективности (KPI). Сотрудники самостоятельно выбирают пути достижения целей
7.	Управление по отклонениям	Внимание менеджмента направлено на значительные отклонения от норм
8.	Процессное управление	Деятельность разбивается на процессы и подлежит строгому регламентированию. Фокус на стандартизации и контроле

*Источник: составлено авторами

Каждый вид управления применим в зависимости от отрасли, зрелости организации, компетенций сотрудников и уровня управленческой культуры. В инновационно-ориентированных отраслях более уместен проектный подход, предполагающий управление в рамках четко определенных временных и целевых границ [7].

Продуктовый подход актуален для компаний, фокусирующихся на быстрой разработке, запуске и совершенствовании продукта с ориентацией на потребителя. Вместе с тем, современный менеджмент включает модели, построенные на делегировании полномочий, минимизации вмешательства руководства, ориентации на результат или на отклонения

от установленных нормативов. Не менее важным является процессный подход, при котором деятельность строго регламентирована и структурирована в виде процессов с акцентом на стандартизацию, контроль и эффективность.

Методы управления традиционно рассматриваются как совокупность приемов и способов воздействия на работников и подразделения для достижения целей организации. В современном менеджменте существует множество подходов, среди которых выделяются как классические, альтернативные, так и комбинированные методы. Исследователи включают в рассмотрение как классические, так и альтернативные подходы, современные смешанные техники, табл. 3.

Таблица 3

Классификация методов управления

№ п/п	Метод	Сущность
1.	Система сбалансированных показателей	Позволяет связать стратегические цели с конкретными задачами и контролировать эффективность по нескольким направлениям
2.	Метод управления стоимостью	Фокус на повышении стоимости бизнеса и интересах инвесторов
3.	Безбюджетное управление	Отказ от традиционного бюджетирования в пользу стратегических инициатив и гибкого планирования
4.	Авторитарные и диктаторские методы	Жёсткий контроль, подчинение, высокая централизация власти
5.	Демократические методы	Участие сотрудников в принятии решений, децентрализация
6.	Делегирующие методы	Передача полномочий, доверие, развитие самостоятельности
7.	Методы наставничества и эталонного поведения	Обучение через пример, формирование корпоративных стандартов
8.	Методы Левина, Лайкерта, Макгрегора, Блэйка-Моутона, Ниномийи	Альтернативные поведенческие подходы, акцент на мотивации и стилях управления

*Источник: составлено авторами

Методы управления не существуют в отрыве от организационной культуры и внутренней среды организации. Их выбор зависит от уровня зрелости компании, целей и задач, поставленных перед менеджментом. Так, система сбалансированных показателей позволяет связывать стратегические цели с операционной деятельностью и отслеживать результаты в нескольких плоскостях. Метод управления стоимостью акцентирует внимание на максимизации стоимости бизнеса в интересах стратегических, миноритарных и мажоритарных акционеров. Безбюджетное управление – это прогрессивный подход, отрицающий традиционные бюджеты в пользу гибкого стратегического планирования. Также существуют авторитарные и демократические методы, делегирующие модели, инструменты наставничества и поведенческие подходы, разработанные Левиным, Лайкертом, Макгрегором, Блэйком и Мотуном, Ниномией и др. [8].

Выбор методов осуществляется с учетом уровня зрелости организации, ее внутренней среды и управленческой философии. Фундаментом всей управленческой деятельности остаются универсальные принципы, сформулированные Анри Файолем, среди которых – разделение труда, дисциплина, единоначалие, приоритет интересов организации, справедливость, поддержание порядка и стабильности пер-

сонала, развитие инициативы и корпоративного духа. Данные принципы образуют логическую и этическую основу, обеспечивая системность, последовательность и человечность управленческой практики [9].

Немаловажное значение имеет и изучение зарубежного опыта. Международная практика управления формировалась в условиях различных культурных и исторических предпосылок, что отразилось в характере управленческих подходов. В европейской системе можно выделить несколько подвидов, каждый из которых демонстрирует специфический стиль и логику принятия решений. Так, англо-американская модель управления делает акцент на индивидуальную ответственность менеджеров, достижение максимальной акционерной стоимости и результативность. Немецкая модель демонстрирует структурированность, высокую степень профессионализма, а также участие работников в управлении через советы. Шведский подход, напротив, строится на доверии, партнерстве и корпоративной социальной ответственности. В таблице 4 представлены зарубежные модели управления.

Особое место занимает арабская модель управления, которая значительно отличается от западных подходов. Она ориентирована не столько на эффективность процессов, сколько на личностные характеристики сотрудников. При подборе пер-

Таблица 4

Зарубежные модели управления

Модель управления	Ключевые особенности	Стиль принятия решений	Отношения в коллективе	Дополнительные черты
Британская	Формализм, краткосрочные цели, индивидуализм	Индивидуальный	Формальные, отчуждённые	Отсутствие преданности компании
Шведская	Демократичность, неформальность, доверие	Коллективный	Доверительные, равноправные	Мягкий контроль, социальная ответственность
Французская	Иерархия, дистанция между уровнями, письменные коммуникации	Индивидуальный	Дистанцированные	Формальный стиль управления
Арабская	Ориентация на личностные качества, клановость	Индивидуальный, с опорой на личные связи	Неформальные, клановые	Жесткая иерархия, религиозные нормы
Японская (Кайдзен)	Постоянное улучшение, командная работа, бережливость	Коллективный	Сильная командная культура	Принцип «кайдзен», Высокая вовлеченность
Agile	Гибкость, ориентация на клиента, итерации	Смешанный, с вовлечением команды и клиента	Открытые, гибкие	Используется в ИТ, элементы Lean и кайдзен

*Источник: составлено авторами

сонала приоритет отдается близким по происхождению, образованию или семейной принадлежности – часто менеджеры происходят из одной семьи, клана или являются выпускниками одного учебного заведения. Иерархия носит строго выраженный пирамидальный характер, где каждый уровень подчинён вышестоящему и несёт ответственность перед ним. Важную роль в управлении играют религиозные нормы, что придает дополнительную специфику планированию, мотивации и деловой этике [10].

Каждая из моделей отражает культурные и экономические особенности стран, в которых они сложились, и могут быть адаптированы к реалиям отечественного бизнеса, способствуя выстраиванию эффективных управленческих систем с учетом лучших мировых практик. Таким образом, современное управление – это динамично развивающаяся область, требующая гибкости, стратегического мышления и высокой адаптивности. Комбинирование различных моделей, методов и принципов позволяет создать сбалансированную управленческую систему, способную обеспечить конкурентоспособность и устойчивое развитие организации в долгосрочной перспективе.

Совершенствование системы управления в современных организациях представляет собой многоаспектный процесс, направленный на повышение эффективности, адаптивности и устойчивости бизнес-деятельности. Для достижения этих целей применяются различные теоретико-методологические подходы, каждый из которых отражает определенную управленческую парадигму и предлагает специфические инструменты оптимизации. На практике они редко используются изолированно: чаще всего наблюдается их интеграция, что позволяет создать гибкие модели управления, учитывающие как внутренние, так и внешние факторы среды.

К числу классических подходов относятся функциональный, динамический, воспроизводственный, процессный, нормативный, количественный, административный, поведенческий и ситуационный. Так, функциональный подход ориентирован на минимизацию затрат при максималь-

ной полезности выполняемых функций и часто используется в оптимизации производственных и логистических процессов. Динамический подход основывается на анализе развития объекта управления во времени, включая ретроспективу и форсайт-прогнозирование, нацелен на эффективное управление изменениями [11]. Воспроизводственный подход акцентирует внимание на обеспечении непрерывного воспроизводства продукции при сохранении стабильного качества и снижении затрат.

Особое место занимает процессный подход, который трактует деятельность организации как совокупность взаимосвязанных процессов, обеспечивающих достижение конкретных результатов. Он основан на четкости бизнес-процессов, устранении избыточных звеньев управления, улучшает межфункциональное взаимодействие и ориентирует компанию на потребителя. Однако, успешная реализация этого подхода требует полной регламентации процессов, внедрения системы метрик и согласования целей между подразделениями.

Системный подход рассматривает организацию как сложную открытую систему, в которой любое изменение одного элемента оказывает влияние на остальные. Такой подход требует всестороннего анализа альтернатив, учета внешней и внутренней среды, структурирования целей и координации управленческих решений. Он обеспечивает устойчивость при внешних колебаниях, однако, предъявляет высокие требования к аналитической культуре управленцев.

Ситуационный подход, напротив, отрицает универсальность методов управления. Его суть заключается в адаптации управленческих решений под конкретные обстоятельства. Эффективность применения определяется способностью руководителей к быстрому анализу ситуации, оценке факторов воздействия и выбору наиболее адекватных инструментов воздействия. Этот подход актуален в условиях нестабильной внешней среды, но требует значительных интеллектуальных ресурсов и оперативности.

Таблица 5

Сравнительная характеристика основных подходов к совершенствованию системы управления

Подход	Основная идея	Особенности
Функциональный	Минимизация затрат при максимальной полезности функций	Подходит для оптимизации производственных и логистических процессов
Динамический	Рассмотрение объекта в развитии, ретроспектива и прогноз	Эффективен при управлении изменениями
Воспроизводственный	Обеспечение постоянного воспроизводства товара	Снижение затрат при стабильном качестве
Процессный	Управление как совокупность взаимосвязанных процессов	Ориентация на потребителя, четкость бизнес-процессов, механизм обратной связи
Нормативный	Рациональное нормирование всех аспектов управления	Основан на стандартах, применим в сертифицированных системах
Количественный	Переход от качественных к количественным оценкам	Использует методы математики, статистики, экспертных оценок
Административный	Регламентация функций, полномочий, нормативов	Обеспечивает порядок, подходит для государственных и бюрократических структур
Поведенческий	Развитие творческого потенциала работников	Актуален при смене поколений, развитии корпоративной культуры
Ситуационный	Управление на основе анализа конкретной ситуации	Высокая адаптивность, требует гибкости и аналитического мышления

*Источник: составлено авторами

Таблица 6

Преимущества и недостатки основных подходов к совершенствованию системы управления

Подход	Преимущества	Ограничения
Процессный	Улучшение эффективности процессов, гибкость	Требует перестройки организационной структуры, высоких затрат на внедрение
Системный	Комплексность, взаимосвязь, устойчивость	Сложность анализа, необходимость системного мышления
Ситуационный	Адаптивность, гибкость, индивидуальный подход	Сложность реализации при дефиците информации
Холистический	Комплексный взгляд, учет интересов всех участников	Возможна избыточная сложность решений
Синергетический	Самоорганизация, мотивация, инновационность	Требует зрелой культуры и квалифицированного персонала

*Источник: составлено авторами

Холистический (целостный) подход рассматривает организацию как единое, уникальное целое, а не простую сумму ее частей. Он ориентирован на комплексный анализ факторов, вовлечение всех заинтересованных сторон в процесс принятия решений и преодоление узковедомственного мышления [12]. Такой подход способствует гармонизации интересов различных групп и устойчивому развитию, хотя может затруднить принятие оперативных решений из-за своей сложности.

Синергетический подход, в свою очередь, рассматривает организацию как самоорганизующуюся систему, способную к саморазвитию и адаптации при минимальном директивном вмешательстве. Он особенно востребован в инновационных и высокотехнологичных сферах, где важны

инициатива, креативность и корпоративная культура. Главная задача управления здесь – создать условия для роста, вовлечения персонала и эффективного взаимодействия.

В таблице 5 представлена сравнительная характеристика основных подходов к совершенствованию системы управления. Каждый из этих подходов обладает своими преимуществами и недостатками. Например, процессный подход повышает эффективность и гибкость, но требует реструктуризации и затрат на проведение. Системный подход обеспечивает комплексность, но требуется системность мышления у менеджеров. Ситуационный – адаптивен, но зависит от полноты используемой информации при принятии управленческих решений. Холистический способствует комплексному взгляду, но

может привести к избыточной сложности в системе управления.

Синергетический подход стимулирует мотивацию и инновации, однако, требует зрелости культуры и высокого уровня подготовки управленческого персонала. Более подробно преимущества и недостатки используемых на практике подходов представлены в таблице 6.

Таким образом, современная управленческая практика исходит из необходимости сочетания различных подходов. Процессный подход может служить основой организационной структуры, системный – обеспечивать целостность и устойчивость, ситуационный – адаптацию к меняющимся условиям, холистический – учитывать социальные и культурные аспекты, а синергетический – стимулировать развитие и вовлечённость. Эффективное управление в XXI веке требует не только знания теории, но и способности ее адаптировать к уникальным условиям конкретной организации, ее стратегическим целям, корпоративной культуре и уровню развития персонала. Именно грамотное и гибкое применение совокупности подходов позволяет создать устойчивую, конкурентоспособную и динамично развивающуюся систему управления в организации.

Заключение

Система управления организацией представляет собой целостный, взаимосвязанный и иерархически упорядоченный комплекс элементов, направленных на достижение поставленных целей путем рационального воздействия на ключевые аспекты внутренней среды. Система управления охватывает не только формальные управленческие действия, но и включает в себя нематериальные компоненты, такие как корпоративная культура, ценности, интеллектуальный потенциал и стратегическое мышление лидеров. Взаимодействие между субъектом управления (инициатором и носителем управленческого воздействия), объектом управления (структурными и функциональными элементами организации) и механизмами реализации целей (прогнозирование, планирование, мотивация, контроль, ор-

ганизация и анализ) обеспечивает непрерывность, гибкость и адаптивность управленческого процесса. Таким образом, сущность системы управления заключается в создании условий для эффективного функционирования и устойчивого развития организации в условиях динамичной внешней среды на основе комплексного, междисциплинарного подхода к управлению.

Эффективное управление современной организацией невозможно без осознания многообразия существующих видов и методов управления. Классические подходы, проектные и продуктовые модели, процессы делегирования и минимизации вмешательства позволяют организациям выбрать оптимальный управленческий стиль в зависимости от стратегических задач и внутренней среды. Методы управления также должны подбираться осознанно – в зависимости от целей, характера бизнеса и корпоративной культуры. Современные руководители должны опираться не только на жёсткие методы контроля, но и на принципы мотивации, развития инициативы, вовлеченности и справедливости.

В эпоху цифровой трансформации и глобализации успех будут иметь только те организации, которые гибко сочетают различные подходы, непрерывно совершенствуют управленческие практики и адаптируются к вызовам времени. Эффективное управление в современных условиях требует комплексного и гибкого подхода, сочетающего процессную, системную, инновационную, кадровую, клиентоориентированную и стратегическую составляющие. Каждый из перечисленных подходов вносит значительный вклад в развитие управленческой системы организации, позволяя не только повысить ее адаптивность к внешним изменениям, но и обеспечить устойчивое функционирование и рост. Современные тенденции управления акцентируют внимание на необходимости цифровизации процессов, активного вовлечения персонала в достижение целей компании, а также ориентируются на потребности клиентов.

Список источников:

1. Болдырева Э.Э. Развитие системы управления организацией и адаптация систем управления персоналом / Э.Э. Болдырева, В.М. Джуха // Учет и статистика. 2024. Т. 21, № 1. С. 94-102.
2. Джумиги Н.А. Комплексный подход к оценке функциональной модели системы управления организацией / Н.А. Джумиги // Экономическое развитие региона: управление, инновации, подготовка кадров. 2015. № 2. С. 126-136.
3. Кирнарская С.В. Ресурсные составляющие профессионализма будущих руководителей: развитие в процессе командообразования и проектной деятельности / С.В. Кирнарская, А.Ю. Анфимова // Муниципальная академия. 2023. № 1. С. 2-6.
4. Крюкова Д.Д. Развитие адаптивности в управлении организацией на основе использования корпоративных информационных систем / Д.Д. Крюкова // Интернаука. 2024. № 16-4(333). С. 55-57.
5. Кузменкова Е.Ф. Роль учетных функций в системе стратегического управления организации / Е.Ф. Кузменкова // Фундаментальная наука и технологии - перспективные разработки: материалы XVII международной научно-практической конференции, North Charleston, USA, 26-27 ноября 2018 года. Том 2. North Charleston, USA: Lulu Press, 2018. — С. 110-112.
6. Куприянов Ю.В. Теоретико-множественная модель системы управления организацией / Ю.В. Куприянов, С.А. Морев // Алгоритмы, методы и системы обработки данных. 2006. № 11. С. 178-183.
7. Никифорова Е.С. Роль и место внутреннего налогового контроля в системе эффективного управления организацией / Е.С. Никифорова // Экономика и управление: проблемы, решения. 2021. Т. 2, № 2(110). С. 45-49.
8. Петер Д.В. Совершенствование системы управления организацией на основе международных стандартов / Д.В. Петер, В.О. Обухов // Дни науки НГТУ-2019: Материалы научной студенческой конференции. Итоги научной работы студентов за 2018-2019 гг., Новосибирск, 01 января — 31 января 2018 года / под ред. А.В. Гадюкиной. — Новосибирск: Новосибирский государственный технический университет, 2019. С. 202-205.
9. Применение информационных технологий в системе стратегического управления материальными ресурсами организаций / Е.В. Стомба, И.И. Латыпов, Г.С. Мухаметшина [и др.] // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2022. № 8-1. С. 105-112.
10. Сундукова Г.М. Использование нематериальных методов для повышения эффективности работы сотрудников в организации / Г.М. Сундукова, Л.В. Орлова // Муниципальная академия. 2024. № 2. С. 272-278.
11. Суханов В.В. Организация автоматизированной системы управления для лиц, принимающих решение, на основе производственной системы / В.В. Суханов // Наука и бизнес: пути развития. 2019. № 11(101). С. 109-114.
12. Хохлова А.Н. Информационные системы управления деятельностью туристских организаций / А.Н. Хохлова, А.А. Музалевская // Региональные проблемы преобразования экономики: интеграционные процессы и механизмы формирования и социально-экономическая политика региона: Материалы IX Международной научно-практической конференции, Махачкала, 05-06 декабря 2018 года. — Махачкала: Федеральное государственное бюджетное учреждение науки Институт социально-экономических исследований Дагестанского научного центра Российской академии наук, 2018. С. 475-476.

References:

1. Boldyreva E.E. Development of the organization management system and adaptation of personnel management systems / E.E. Boldyreva, V.M. Dzhukha // Accounting and statistics. 2024. Vol. 21, No. 1. Pp. 94-102.
2. Dzhumigo N.A. An integrated approach to assessing the functional model of the organization management system / N.A. Dzhumigo // Economic development of the region: management, innovation, personnel training. 2015. No. 2. Pp. 126-136.
3. Kirnarskaya S.V. Resource components of the professionalism of future leaders: development in the process of team building and project activities / S.V. Kirnarskaya, A.Yu. Anfimova // Municipal Academy. 2023. No. 1. Pp. 2-6.
4. Kryukova D.D. Development of Adaptability in Organization Management Based on the Use of Corporate Information Systems / D.D. Kryukova // Internauka. 2024. No. 16-4 (333). Pp. 55-57.
5. Kuzmenkova E.F. The Role of Accounting Functions in the Organization's Strategic Management System / E.F. Kuzmenkova // Fundamental Science and Technology - Promising Developments: Proceedings of the XVII International Scientific and Practical Conference, North Charleston, USA, November 26-27, 2018. Vol. 2. North Charleston, USA: Lulu Press, 2018. — Pp. 110-112.
6. Kupriyanov Yu.V. Set-Theoretical Model of the Organization's Management System / Yu.V. Kupriyanov, S.A. Morev // Algorithms, Methods and Systems of Data Processing. 2006. No. 11. Pp. 178-183.
7. Nikiforenko E.S. The Role and Place of Internal Tax Control in the System of Effective Organization Management / E.S. Nikiforenko // Economy and Management: Problems, Solutions. 2021. Vol. 2, No. 2(110). Pp. 45-49.
8. Peter D.V. Improving the Organization Management System Based on International Standards / D.V. Peter, V.O. Obukhov // NSTU Science Days-2019: Proceedings of the Scientific Student Conference. Results of Students' Scientific Work for 2018-2019, Novosibirsk, January 1 — January 31, 2018 / edited by A.V. Gadyukina. — Novosibirsk: Novosibirsk State Technical University, 2019. Pp. 202-205.
9. Application of information technologies in the system of strategic management of material resources of organizations / E.V. Stovba, I.I. Lатыпов, G.S. Mukhametshina [et al.] // Bulletin of the Altai Academy of Economics and Law. 2022. No. 8-1. Pp. 105-112.
10. Sundukova G.M. Use of intangible methods to improve the efficiency of employees in the organization / G.M. Sundukova, L.V. Orlova // Municipal Academy. 2024. No. 2. Pp. 272-278.
11. Sukhanov V.V. Organization of an automated control system for decision makers based on a production system / V.V. Sukhanov // Science and Business: Development Paths. 2019. No. 11(101). Pp. 109-114.
12. Khokhlova A.N. Information Systems for Managing the Activities of Tourism Organizations / A.N. Khokhlova, A.A. Muzalevskaya // Regional Problems of Economic Transformation: Integration Processes and Mechanisms of Formation and the Socio-Economic Policy of the Region: Proceedings of the IX International Scientific and Practical Conference, Makhachkala, December 5-6, 2018. — Makhachkala: Federal State Budgetary Scientific Institution Institute of Socio-Economic Research of the Dagestan Scientific Center of the Russian Academy of Sciences, 2018. Pp. 475-476.



УДК 316.742.4-028.63:004.773
DOI: 10.52176/2304831X_2025_05_244
EDN: <https://elibrary.ru/rtxcwm>

Цифровая солидарность в условиях гибридной реальности: социологический анализ практик взаимопомощи в локализованных сообществах мессенджера (на примере Telegram-чатов многоквартирных домов)

Digital Solidarity in the Hybrid Reality: A Sociological Analysis of Mutual Aid Practices in Localized Messenger Communities (The Case of Telegram Chats for Multi-Unit Residential Buildings)

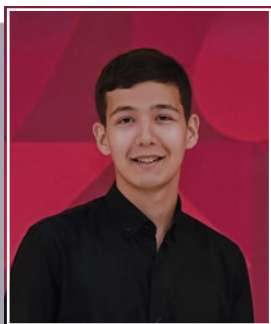


Татьяна Николаевна Сакульева

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. 99 Ryazan Avenue, Moscow, Russia, 109542.
e-mail: sakulyeva_tn



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: Aidarminae09@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: Aidarminae09@gmail.com

Аннотация.

Статья посвящена анализу феномена цифровой солидарности в гибридной реальности, где онлайн и офлайн взаимодействия переплетаются в локализованных сообществах мессенджеров. На примере Telegram-чатов многоквартирных домов исследуется, как цифровые практики взаимопомощи способствуют формированию новых форм социальной связанности и капитала. Используются методы цифровой этнографии, контент-анализа и глубинных интервью. Результаты демонстрируют преобладание органического типа солидарности, основанного на функциональной взаимодополняемости участников, а также генезис мостикового социального капитала, обеспечивающего расширение сетей взаимопомощи.

Ключевые слова.

Цифровая солидарность, гибридная реальность, социальный капитал, мессенджеры, Telegram, локальные сообщества.

Abstract.

The article analyzes the phenomenon of digital solidarity within hybrid reality, where online and offline interactions intertwine in localized messenger communities. Using the case of Telegram apartment chats, the study examines how digital mutual aid practices foster new forms of social cohesion and capital. The research employs digital ethnography, content analysis, and in-depth interviews. The results reveal the predominance of organic solidarity based on functional complementarity of participants and the emergence of bridging social capital that expands networks of mutual assistance.

Keywords.

Digital solidarity, hybrid reality, social capital, messengers, Telegram, local communities.

Введение

Современный этап развития общества характеризуется диалектическим противоречием, выступающим в качестве ключевого источника социальной напряженности и одновременно вектора трансформации. С одной стороны, под влиянием процессов глобализации и тотальной цифровизации коммуникативные практики индивидов все в большей степени детерминируются логикой глобальных цифровых платформ, способствуя формированию делокализованных сетевых структур и размыванию традиционных пространственных границ. С другой стороны, в ответ на эту тенденцию наблюдается отчетливый рост запроса на локальность, проявляющийся в усилении значения микроуровневых социальных связей, потребности в устойчивой соседской идентичности и поиске форм поддержки

в непосредственном географическом окружении. Данное противоречие между глобальным и локальным разрешается через стихийное возникновение гибридных социальных образований, интегрирующих цифровые каналы коммуникации с физической ко-локацией участников. Наиболее репрезентативным примером таких гибридных (онлайн-офлайн) сообществ выступают локализованные чаты жилых многоквартирных домов в мессенджерах, в частности в Telegram. Эти цифровые пространства становятся новым социальным субстратом, на котором формируются и воспроизводятся практики повседневного взаимодействия, взаимопомощи, координации совместных действий и конструирования общей идентичности жителей. Однако, несмотря на их повсеместное распространение и возрастающую роль в организации соседской жизни, данные

феномены остаются слабо изученными в рамках академической социологии. Существует значительный исследовательский пробел в системном анализе структур, функций и содержания коммуникации в этих сообществах. Не разработаны адекватные социологические модели, позволяющие описать, как цифровые взаимодействия в замкнутых локализованных чатах трансформируют природу соседских отношений, порождают новые формы социальной солидарности и влияют на накопление социального капитала в условиях урбанизированной среды. Таким образом, центральная проблема исследования заключается в несоответствии между массовой практикой формирования и функционирования гибридных соседских сообществ в мессенджерах и недостаточностью их научной концептуализации и эмпирического анализа в парадигме цифровой социологии. Цель исследования - выявить, классифицировать и проанализировать практики цифровой солидарности в гибридных сообществах жителей многоквартирных домов в мессенджере Telegram, а также определить их связь с типами социальной солидарности и формами социального капитала. Научная актуальность данного исследования обусловлена его существенным потенциалом для развития ключевых направлений современной социологической теории, прежде всего, цифровой социологии. В то время как значительная часть академических усилий в этой области сфокусирована на макроуровне - анализе глобальных платформ, Big Data и трансформации общественных институтов - возникает настоятельная необходимость в смещении фокуса на микроуровень повседневных цифровых практик. Исследование чатов жилых домов позволяет осуществить такой сдвиг, предлагая в качестве объекта анализа не гомогенную массу пользователей, а конкретное, локализованное и смыслонасыщенное сообщество. Это способствует преодолению абстрактности в понимании цифровизации и переводу ее в плоскость эмпирически наблюдаемых взаимодействий, тем самым обогащая цифровую социологию методологией

case study и углубляя понимание того, как технологические инструменты встраиваются в ткань повседневной жизни, не замечая, а модифицируя социальные связи. Далее, работа вносит вклад в разработку концепции гибридной реальности, которая постулирует стирание четких границ между онлайн- и офлайн-пространствами. Telegram-чат многоквартирного дома является идеальной моделью для изучения этой гибридизации, поскольку его существование немислимо без постоянной взаимосвязи с физическим контекстом. Коммуникация в нем инициируется событиями в материальном мире (поломка лифта, шумные соседи, вопрос о вывозе мусора) и находит продолжение в реальных действиях (совместный сбор средств, встреча с управляющей компанией).

Таким образом, исследование позволяет операционализировать теоретическое понятие гибридности, демонстрируя на конкретном примере, как цифровые и физические миры сплетаются в единый социальный континуум, и каким образом коммуникация выполняет роль связующего моста между ними. Наконец, актуальность заключается в переосмыслении и адаптации классических социологических концептов социального капитала и солидарности к условиям цифровой среды. Традиционные теории, разработанные в контексте офлайн-сообществ (например, концепция «социального капитала» Р. Патнэма), требуют серьезной корректировки для анализа децентрализованных, сетевых и опосредованных технологиями форм ассоциации. Изучение практик взаимопомощи, обмена информацией и формирования доверия в замкнутых цифровых сообществах позволяет выявить новые механизмы генерации социального капитала, специфические для гибридной реальности. Анализ того, как в условиях анонимности или псевдоанонимности мессенджера возникают нормы взаимности и солидарности, направленной на анонимных, но пространственно близких других, способствует обновлению теоретического аппарата для понимания социальной интеграции в современном урбанизированном обществе. Это открывает

новые перспективы для социологического анализа, выводя его за рамки дихотомии «традиционная» против «виртуальная» общность.

Обзор литературы

Теоретической основой для анализа за практик взаимодействия в цифровых сообществах служат классические социологические концепции солидарности и социального капитала. Категория солидарности, детально разработанная Эмилем Дюркгеймом, является фундаментальной для понимания механизмов интеграции любого социального целого [1]. Дюркгейм различал два исторических типа солидарности: механическую и органическую. Механическая солидарность, характерная для традиционных обществ, основана на сходстве индивидов, коллективном сознании и жестком следовании единым нормам и ритуалам. В противоположность этому, органическая солидарность возникает в современных сложно дифференцированных обществах и базируется на разделении труда, функциональной взаимозависимости и взаимодополняемости индивидов, что порождает более гибкие и индивидуализированные формы связи [1]. Применение данной дихотомии к анализу цифровых соседских сообществ позволяет выдвинуть гипотезу об их гибридной природе. С одной стороны, такие сообщества формируются в современном урбанистическом контексте, что предполагает доминирование органической солидарности: жители объединяются не в силу сходства, а для решения конкретных практических задач (ремонт подъезда, решение проблем с коммунальными услугами), демонстрируя функциональную взаимозависимость. С другой стороны, в них можно наблюдать элементы механической солидарности, выражающиеся в формировании общих для чата норм коммуникации, специфического «мы-чувства» по отношению к своему дому и даже ритуалов (например, регулярные обсуждения определенных тем). Это указывает на то, что дихотомия Дюркгейма не является жесткой, а в новых гибридных сообще-

ствах происходит сложное переплетение обоих типов. Дальнейшее развитие концепции социальной связанности находит в теории социального капитала, ключевой вклад в которую внес Роберт Патнэм. Под социальным капиталом понимаются «черты общественной жизни -сети, нормы и доверие, -которые позволяют участникам действовать более эффективно для достижения общих целей» [12]. Патнэм различает связующий и мостиковый социальный капитал. Связующий капитал характерен для тесных, закрытых групп (семья, близкие друзья) и укрепляет эксклюзивную солидарность, в то время как мостиковый капитал возникает в более открытых сетях, соединяя различных людей и обеспечивая доступ к новым ресурсам и информации [12]. Анализ соседского чата через призму этой концепции позволяет дифференцировать формы социальных связей внутри него. Изначально такое сообщество может генерировать мостиковый капитал, соединяя ранее незнакомых людей из разных социальных слоев для обмена информацией или решения общих проблем, табл. 1.

Однако по мере развития устойчивых практик взаимопомощи и формирования доверия может начать формироваться и связующий капитал, создавая более тесные внутренние связи, порой даже исключая «аутсайдеров» (например, жителей других подъездов или домов).

Таким образом, соседский чат представляет собой динамическую среду, в которой одновременно происходит накопление и трансформация различных форм социального капитала. Для наглядности соотношения теоретических концепций и их операционализации применительно к объекту исследования составим следующую таблицу.

Таким образом, классические теории задают мощный аналитический инструментарий для исследования современных цифровых сообществ. Они позволяют не просто констатировать факт коммуникации, а выявлять глубинные социальные механизмы интеграции, типы возникающих связей и их функциональное назначение, что является необходимым основа-

Таблица 1

Операционализация классических концепций для анализа цифровых соседских сообществ

Теоретическая концепция	Ключевые категории	Проявление в цифровом соседском сообществе (эмпирические индикаторы)
Э. Дюркгейм: Типы солидарности	Механическая солидарность	Использование единых формулировок, обращений (например, «Соседи, добрый день») Наличие общих тем для обсуждения, формирующих коллективное сознание (например, «проблема с парковкой во дворе») Совместные «ритуалы» (поздравления с праздниками, обсуждение погоды)
	Органическая солидарность	Функциональное разделение ролей: «эксперт по юриспруденции», «знаток сантехники» Взаимопомощь на основе различий (обмен услугами: «я помогу с ремонтом, вы мне -с переводом текста») Координация совместных действий для достижения конкретной цели (написание коллективного обращения)
Р. Патнэм: Формы социального капитала	Связующий социальный капитал	Формирование закрытых подгрупп внутри чата (например, чат конкретного подъезда) Прочные личные связи, выходящие за рамки решения бытовых вопросов (переход в личную переписку, встречи в офлайне) Высокий уровень доверия, позволяющий одалживать деньги или оставлять детей на попечение
	Мостиковый социальный капитал	Обмен информацией, полезной для широкого круга людей (объявления о собрании ТСЖ, отключении воды) Слабые связи, позволяющие получить доступ к новым ресурсам (узнать о хорошем мастере по рекомендации соседа) Связи между людьми из разных социальных групп, объединенных только местом жительства

*Источник: составлено авторами по материалам исследования

нием для последующего эмпирического анализа.

Эволюция теоретического осмысления интернет-пространства в социологии прошла путь от анализа сугубо виртуальных феноменов до концептуализации сложной взаимосвязи онлайн- и офлайн-мира. Отправной точкой послужила концепция «виртуальных сообществ» Говарда Рейнгольда, который определял их как «социальные агрегации, возникающие из Интернета, когда достаточно большое количество людей участвует в публичных дискуссиях достаточно долго и с достаточной человечностью, чтобы сформировать сети личных отношений в киберпространстве» [13]. Ключевым признаком такого сообщества для Рейнгольда была именно социальная связь, возникающая поверх географических границ, где основой общности выступали общие интересы, а не физическая близость. Исследования этого периода были сфокусированы на уникальности киберпространства как новой социальной реальности, существу-

ющей по своим собственным законам. Однако по мере того, как интернет-технологии, особенно мобильные, проникали во все сферы повседневной жизни, стало очевидно, что строгое разделение на «виртуальное» и «реальное» является искусственным. На смену парадигме виртуальности пришла парадигма гибридной реальности. Современные исследователи, такие как Давид Луччини утверждают, что цифровые технологии не являются отдельной сферой, а вплетены в ткань повседневной жизни, создавая гибридное пространство, где онлайн- и офлайн-взаимодействия неразрывно связаны [10]. В этой парадигме цифровые практики рассматриваются не как нечто исключительное, а как естественное продолжение и дополнение офлайн-практик, совместно формирующих единый социальный опыт. Гибридизация предполагает, что физический контекст определяет содержание цифровой коммуникации, а цифровая коммуникация, в свою очередь, организует и направляет физические действия.

Именно в рамках этой парадигмы чат жилого дома находит свою точную теоретическую идентификацию. В отличие от классических «виртуальных сообществ» Рейнгольда, которые объединяли людей на основе общих интересов, игнорируя географию, соседский чат принципиально привязан к конкретному физическому месту. Его возникновение и существование немислимо без общего офлайн-контекста -многоквартирного дома, его инфраструктуры, проблем и жителей. Коммуникация в таком чате инициируется событиями в материальном мире (поломка лифта, шум за стеной, вопрос о вывозе мусора) и находит свое логическое продолжение в реальных, физических действиях (встреча с представителем УК, совместный субботник, передача вещей). Таким образом, чат выполняет роль коммуникативной инфраструктуры для локализованного офлайн-сообщества, усиливая и трансформируя, но не заменяя собой традиционные формы соседского взаимодействия [2]. Это не виртуальное сообщество, а гибридное, где цифровое и физическое находятся в состоянии постоянного диалога и взаимодействия. Для систематизации этого перехода от концепции виртуальных сообществ к гибридной реальности и четкой демонстрации места соседского чата в этой классификации, целесообразно привести сравнительную таблицу, табл. 2.

Таким образом, переход от концепции виртуальных сообществ к парадигме гибридной реальности позволяет адекватно теоретизировать такой феномен, как чат жилого дома. Это не уход в виртуальность, а, напротив, усиление связанности с локальным физическим миром через использование цифровых инструментов. Такой подход задает принципиально иной вектор эмпирического исследования, фокусируясь не на специфике киберпространства, а на трансформации традиционных социальных форм под влиянием цифровой коммуникации. Проведенный теоретический анализ демонстрирует наличие солидного задела в области изучения социальной солидарности, социального капитала и цифровых форм коммуникации. Классические работы Дюркгейма и Патнэма [1, 12] обеспечивают надежный категориальный аппарат для анализа механизмов интеграции социальных групп и типов возникающих в них связей. В свою очередь, эволюция взглядов в цифровой социологии -от концепции виртуальных сообществ Рейнгольда [13] до парадигмы гибридной реальности Луччини [10] -предлагает адекватный инструментарий для осмысления интернет-пространства не как отдельной сферы, а как неотъемлемого элемента повседневности. Однако, как выявил обзор, существует существенный исследовательский пробел. Несмотря на существование теорий

Таблица 2

Эволюция подходов к изучению онлайн-сообществ в социологии

Критерий	Виртуальное сообщество (Рейнгольд)	Гибридное сообщество (Луччини)	Соседский чат в мессенджере (объект данного исследования)
Основа общности	Общие интересы, идеи, увлечения (interest-based)	Переплетение общих интересов и общего физического местоположения (place-based)	Общее физическое местоположение (многоквартирный дом, район) как первичный и обязательный фактор
Связь с офлайном	Слабая или опосредованная; связи могут существовать исключительно онлайн	Сильная и взаимозависимая; онлайн-коммуникация обслуживает офлайн-деятельность и наоборот.	Жесткая детерминация; содержание коммуникации почти на 100% порождается офлайн-контекстом и в него же проецируется.
Роль цифровой платформы	Альтернативная социальная реальность, новая среда для общения.	Инструмент или инфраструктура для координации, усиления и организации уже существующих офлайн-связей.	Коммуникативный каркас для решения практических задач локального сообщества; функциональное расширение офлайн-взаимодействий

*Источник: составлено авторами по материалам исследования

и исследований, посвященных как классическим формам солидарности, так и глобальным сетевым сообществам, практически отсутствуют работы, комплексно изучающие практики солидарности и генерации социального капитала именно в неформальных, локализованных чатах мессенджеров, функционирующих на стыке онлайн и офлайн взаимодействий. Исследования цифровых соседских платформ часто фокусируются на их институциональных аспектах или проблемах конфликтности, оставляя без внимания спонтанно возникающие в менее формализованных средах микро-практики взаимопомощи и кооперации. Таким образом, отсутствует синтез, позволяющий объяснить, каким образом классические социологические концепции проявляются и трансформируются в специфическом контексте гибридных сообществ, где цифровая коммуникация жестко привязана к конкретному физическому месту и решению сугубо прикладных задач. На основании выявленного пробела и в соответствии с целью исследования -выявлением и классификацией практик цифровой солидарности -формулируется следующая гипотеза:

Гипотеза исследования. В неформальных локализованных чатах мессенджера Telegram жителей многоквартирных домов формируется специфический комплекс практик цифровой солидарности, для которого характерно доминирование органического типа солидарности (по Дюркгейму), основанного на функциональной взаимодополняемости, при одновременном генезисе мостиковой формы социального капитала (по Патнэму), обеспечивающей доступ к новым ресурсам для широкого круга участников. При этом гибридная природа сообщества обуславливает взаимозависимость цифровых коммуникативных практик и офлайн-действий, где онлайн-взаимодействие выступает преимущественно как инструмент координации и усиления локальных связей, а не как замена им. Данная гипотеза будет проверена в ходе эмпирического исследования, опирающегося на методы, представленные в следующем разделе.

Методы сбора данных

Для проверки сформулированной гипотезы и достижения цели исследования был избран дизайн смешанных методов, предполагающий последовательную интеграцию качественных и количественных стратегий сбора и анализа данных [5]. Такой подход является методологически адекватным для изучения сложных гибридных социальных феноменов, так как позволяет, с одной стороны, выявить и глубоко понять смыслы и мотивы социальных действий (качественный компонент), а с другой -установить объективные паттерны и частотные распределения коммуникативных практик (количественный компонент). Последовательная триангуляция данных обеспечивает повышение валидности и достоверности получаемых результатов. В соответствии с логикой исследования, на первом этапе осуществляется качественный сбор данных методом цифровой этнографии, результаты которого формируют основу для разработки инструментария количественного контент-анализа. На заключительном этапе проводится серия глубинных интервью для верификации и содержательной интерпретации статистически выявленных закономерностей. Подобный дизайн позволяет комплексно подойти к анализу объекта, сочетая глубинное понимание контекста с возможностями генерализации на уровне изучаемого сообщества. Эмпирическую базу исследования составила целевая выборка, включающая 20 Telegram-чатов жилых многоквартирных домов. Формирование выборки осуществлялось на основе заданных критериев, обеспечивающих репрезентативность спектра изучаемых сообществ и возможность последующего сравнительного анализа: Тип жилого комплекса: В выборку были включены чаты домов разного типа -от типовых панельных многоэтажек советской постройки до современных жилых комплексов бизнес-класса с закрытой территорией. Это позволяет учитывать влияние социально-экономического статуса жителей и инфраструктурных особенностей на характер коммуникации. Размер сообщества (количество

участников чата): Отбирались чаты разного размера -от небольших (50-100 участников) до крупных (свыше 500 участников). Данный критерий вариации необходим для проверки влияния размера группы на структуру коммуникации и доминирующий тип солидарности (гипотеза о большей склонности к органической солидарности в крупных, анонимных группах). Уровень активности: Критерием отбора служила стабильная активность в чате (не менее 20-30 сообщений в день), что свидетельствует о его функционировании как живого сообщества, а не просто канала для объявлений. Наличие офлайн-активностей: Приоритет отдавался чатам, в которых есть упоминания или обсуждения реальных совместных действий жителей (собрания, субботники, коллективные обращения). Это является ключевым индикатором гибридности сообщества и позволяет непосредственно изучать взаимосвязь онлайн-коммуникации и офлайн-практик. Данная стратегия формирования выборки направлена на то, чтобы охватить максимально разнообразные случаи проявления изучаемого феномена, что повышает потенциал для теоретического обобщения результатов. Отбор чатов производился методом «снежного кома» через поиск по публичным ссылкам и рекомендациям участников уже включенных в исследование сообществ, с обязательным соблюдением этических норм, включая анонимизацию данных и получение информированного согласия при проведении интервью. Для глубокого понимания контекста, норм и практик взаимодействия в изучаемых сообществах на начальном этапе исследования применялся метод цифровой этнографии (нетнографии). Данный метод, адаптированный для изучения социальных явлений в интернете, предполагает длительное включенное наблюдение исследователя в естественную среду цифрового сообщества с целью понимания его внутренней логики и культуры [8]. В отличие от пассивного сбора данных, нетнография нацелена на герменевтический анализ смыслов, разделяемых участниками, что является необходимым условием для последую-

щей корректной интерпретации количественных данных и проверки гипотезы о доминировании органической солидарности и мостикового капитала. Полевой этап нетнографии проводился в течение 1 месяца для каждого из 20 чатов, отобранных в выборку. Исследователь занимал позицию «наблюдающего участника», не иницируя коммуникацию активно, но фиксируя все происходящие взаимодействия. Ключевым инструментом фиксации данных служил полевой дневник, структура которого была ориентирована на операционализацию ключевых теоретических понятий гипотезы. Ежедневные записи включали следующие аспекты: Коммуникативные практики, релевантные гипотезе: Проявления солидарности: Фиксация актов взаимопомощи (например, «сосед А предложил помочь с ремонтом соседу Б»), кооперации (совместное составление обращения в УК), эмоциональной поддержки. Типы солидарности (по Дюркгейму): Отслеживание индикаторов механической солидарности (ритуализированные приветствия, общие символы, например, «наш дом») и органической солидарности (функциональное разделение ролей: «юрист», «сантехник»; обмен услугами). Формы социального капитала (по Патнэму): Выявление примеров связующего капитала (формирование тесных подгрупп, личные встречи) и мостикового капитала (обмен информацией, полезной для всех, установление слабых связей). Гибридность: Фиксация прямых отсылок в чате к офлайн-событиям и, наоборот, упоминаний в беседе о последствиях онлайн-дискуссий в реальной жизни. Строго соблюдались этические принципы исследования [7]. Все данные, включая ники и упоминания, подлежали полной анонимизации. Цитирование сообщений в научных публикациях допускалось только в обезличенной форме. Исследователи придерживались принципа невмешательства, не участвуя в конфликтах и не влияя на повестку обсуждений. В случаях, когда требовалось уточнение контекста для полевого дневника, использовались пассивные методы наблюдения (анализ истории сообщений),

что минимизировало влияние исследователя на поле. Полученные в ходе нетнографии данные легли в основу формирования системы категорий для последующего контент-анализа и разработки гайда для глубинных интервью, обеспечивая содержательную валидность всему исследовательскому процессу. Для количественного анализа объективных паттернов коммуникации, выявления структурных характеристик сообществ и статистической проверки гипотезы был применен метод сбора и анализа цифровых следов. Данный метод позволяет получить репрезентативный массив данных о поведении участников, минимизируя субъективность исследователя и обеспечивая высокую надежность измерений [8]. В отличие от нетнографии, фокусирующейся на содержании коммуникации, анализ цифровых следов направлен на изучение формальных параметров взаимодействия, что в совокупности дает объемную картину функционирования чатов. Сбор данных осуществлялся с использованием программного интерфейса (API) мессенджера Telegram через библиотеку Telethon для языка программирования Python. Данный инструмент позволяет легитимно, при наличии соответствующих прав доступа к публичным чатам или с разрешения администраторов, получать анонимизированные мета-данные о сообщениях без нарушения конфиденциальности личной переписки. Процедура сбора включала следующие этапы: авто-

ризация через API, подключение к целевым чатам, итеративная выгрузка истории сообщений за репрезентативный период (3 месяца, предшествующих исследованию) с последующим сохранением данных в структурированном формате (например, JSON или CSV). В соответствии с целью и гипотезой исследования, сбору подлежали следующие типы данных, позволяющие операционализировать ключевые теоретические конструкты: Данные для анализа активности и структуры взаимодействий: Количество сообщений по дням недели и часам суток для выявления темпоральных паттернов и пиков активности, что косвенно указывает на ритуализированные (механическая солидарность) или ситуативные (органическая солидарность) практики. Частота использования реакций к сообщениям как количественный индикатор эмоционального одобрения, поддержки или несогласия -ключевого аспекта солидарности. Статистика упоминаний пользователей друг друга для анализа сетевых связей и выявления центральных фигур (экспертов, лидеров), что соответствует идее функциональной взаимодополняемости (органическая солидарность) и формирования мостикового капитала. Данные для классификации контента, табл. 3. Текст сообщений (после полной анонимизации) для последующего автоматизированного или ручного кодирования по категориям, выявленным в ходе нетнографии (например, «запрос помощи», «предложение помощи», «ин-

Таблица 3

Операционализация гипотезы через собираемые цифровые следы

Теоретический конструкт гипотезы	Эмпирический индикатор	Собираемые цифровые следы (данные)
Органическая солидарность (функциональная взаимодополняемость)	Наличие ключевых участников, к которым обращаются за помощью/советом.	Частота упоминаний конкретных пользователей в контексте запросов помощи. Сетевая визуализация, выявляющая центральные узлы.
Мостиковый социальный капитал (обмен ресурсами для широкого круга)	Преобладание сообщений информационного и координирующего характера, полезных для всех.	Статистика по типам сообщений (после кодирования): высокий процент информационных/координирующих сообщений относительно личных.
Гибридность коммуникации	Связь онлайн-активности с офлайн-событиями.	Корреляция всплесков активности в чате с известными из нетнографии офлайн-событиями (собрания, аварии).

*Источник: составлено авторами по материалам исследования

формационное сообщение», «координация действий»).

Первичная обработка данных включала очистку от технических артефактов, полную анонимизацию пользователей (замена на случайные числовые идентификаторы) и агрегацию данных для построения временных рядов и сетевых графов. Последующий статистический анализ этих данных позволил выявить объективные закономерности, которые затем были интерпретированы через качественное понимание контекста, полученное в ходе этнографии. На заключительном этапе сбора эмпирических данных была реализована программа глубинных полуструктурированных интервью, направленная на понимание субъективных смыслов, мотиваций и восприятия участников изучаемых сообществ. Данный качественный метод необходим для верификации и содержательной интерпретации паттернов, выявленных в ходе количественного анализа цифровых следов, а также для прямого обращения к гипотезе исследования через понимание мотивов солидарного поведения [9]. Полуструктурированный формат, предполагающий использование тематического гайда, обеспечивает сопоставимость данных между интервью, сохраняя при этом гибкость для изучения уникального опыта респондентов [7].

Методы обработки данных

Для систематизации и интерпретации данных, полученных в ходе цифровой этнографии и глубинных интервью, был применен метод качественного тематического анализа. Данный метод представляет собой гибкий и систематический подход к выявлению, анализу и описанию паттернов (тем) в качественных данных [11]. Его использование позволяет перейти от эмпирических наблюдений и высказываний респондентов к уровню абстрактных категорий, непосредственно связанных с исследовательскими вопросами и гипотезой о доминировании органической солидарности и мостикового социального капитала. Процедура анализа осуществлялась в несколько итеративных этапов в соответствии с общепринятой методологией [11; 12]: Ознакомление с данными и

открытое кодирование. На данном этапе производилось многократное погружение в тексты полевых дневников и транскриптов интервью. Проводилась процедура открытого (инициального) кодирования, в ходе которой фрагментам текста присваивались первичные, максимально приближенные к данным коды. Например, высказывание «сосед помог мне починить розетку, потому что я спросил в общем чате» кодировалось как «практика_взаимопомощи_быт», а наблюдение «в чате есть пользователь, который всегда дает юридические консультации» - как «роль_эксперт_юрист». Поиск и формирование категорий (первоначальных тем). На основе массива первичных кодов осуществлялся их анализ на предмет сходства и различий. Схожие коды объединялись в более абстрактные категории. Например, коды «практика_взаимопомощи_быт», «обмен_вещами», «совместный_заказ_услуг» были сгруппированы в категорию «Функциональный обмен и взаимопомощь». На этом же этапе категории начали соотноситься с теоретическими конструктами гипотезы: так, категория «Функциональный обмен» была идентифицирована как эмпирический референт органической солидарности, а категория «Циркуляция общепользуемой информации» - как референт мостикового социального капитала. Пересмотр и определение итоговых тем. Сформированные категории проверялись на соответствие всему массиву данных, уточнялись их границы и формулировки. В результате был определен финальный набор тем, которые комплексно описывают структуру практик цифровой солидарности. Примером такой итоговой темы может служить «Инструментальная солидарность: взаимопомощь как основа органической интеграции», объединяющая различные кейсы функционального обмена, основанного на осознании взаимной выгоды, а не на сходстве взглядов. Для обеспечения надежности и достоверности кодирования применялась стратегия межкодировочного согласования [12]. Независимый второй кодировщик, ознакомленный с теоретической рамкой и гипотезой исследования, проанализировал

случайную выборку, составляющую 15% от общего объема данных (фрагменты полевых дневников и транскриптов). Степень согласия между кодировщиками рассчитывалась с использованием коэффициента каппа Козна (Cohen's kappa), который составил $k = 0.84$, что свидетельствует о высоком уровне согласованности. Все возникшие расхождения в кодировании были предметом дискуссии между исследователями, что привело к дальнейшему уточнению и операционализации категориальной схемы. Таким образом, тематический анализ позволил не только структурировать обширный качественный материал, но и операционализировать ключевые теоретические понятия, обеспечив содержательную основу для доказательства или опровержения выдвинутой гипотезы. Для статистической проверки гипотезы и выявления объективных паттернов коммуникации был проведен количественный анализ собранных цифровых следов, который включал три взаимосвязанных компонента: дескриптивный анализ, автоматизированный контент-анализ и анализ социальных сетей (SNA). Комплексное применение этих методов позволило перейти от описания отдельных случаев к генерализуемым выводам о структуре и содержании взаимодействий в изучаемых сообществах. Первым эта-

пом стало применение дескриптивной статистики для описания базовых характеристик массива данных. Анализировалась частота и распределение сообщений по дням недели и часам суток, что позволило выявить ритмику жизни чатов и подтвердить или опровергнуть их сугубо ситуативный (органический) характер [6]. Были рассчитаны средние значения и стандартные отклонения по ключевым метрикам, таким как количество сообщений в день, активность использования реакций и упоминаний. Это создало общий контекст для последующего, более глубокого анализа. На втором этапе был проведен автоматизированный контент-анализ текстов сообщений. На основе категориальной схемы, разработанной в ходе качественного тематического анализа, был создан словарь ключевых слов и фраз для классификации сообщений по типам. Сообщения классифицировались по следующим категориям, непосредственно связанным с гипотезой: «Запрос помощи», «Предложение помощи/ресурсов», «Координация совместных действий», «Информационное сообщение», «Социально-эмоциональная поддержка» и «Прочее/обсуждение». Данная классификация позволила количественно оценить распространенность различных практик солидарности, табл. 4.

Таблица 4

Результаты контент-анализа типов сообщений (N = 54,287 сообщений)

Категория сообщения	Количество	% от общего числа	Интерпретация в контексте гипотезы	Категория сообщения	Количество	% от общего числа
Информационное сообщение	18,542	34.2%	Подтверждает развитие мостикового социального капитала (обмен ресурсами, доступными всем)	Информационное сообщение	18,542	34.2%
Запрос помощи	8,715	16.1%	Свидетельствует о потребности в функциональной взаимодополняемости	Запрос помощи	8,715	16.1%
Предложение помощи/ресурсов	6,234	11.5%	Непосредственное проявление органической солидарности	Предложение помощи/ресурсов	6,234	11.5%

*Источник: составлено авторами по материалам исследования

Третьим, ключевым для проверки гипотезы, компонентом стал анализ социальных сетей (SNA) [13]. На основе данных об упоминаниях и прямых ответах на сообщения были построены ориентированные графы взаимодействий для каждого чата. В этих графах узлы представляли пользователей, а связи -направленные взаимодействия между ними. Анализ центральности позволил идентифицировать наиболее влиятельных участников. Как и предполагалось гипотезой, центральными фигурами часто оказывались не администраторы, а пользователи, выступающие в роли функциональных экспертов, что является прямым количественным подтверждением доминирования органической солидарности, основанной на разделении функций. Визуализация сетей также наглядно демонстрировала структуру сообщества, показывая наличие плотного ядра и периферии, что соотносится с дифференциацией на активных участников, генерирующих солидарность, и пассивных потребителей, извлекающих из чата мостиковый капитал. Таким образом, количественный анализ предоставил статистически значимые доказательства в пользу выдвинутой гипотезы, показав преобладание коммуникации, направленной на функциональный обмен и координацию, и выявив сетевую структуру, характерную для сообществ с органическим типом интеграции. Ключевым принципом, обеспечивающим валидность и глубину выводов данного исследования, выступила

методологическая триангуляция – стратегия, предполагающая использование нескольких различных методов для изучения одного феномена с целью минимизации смещений, присущих каждому из методов в отдельности, и получения более целостной картины. В рамках смешанного дизайна триангуляция осуществлялась на этапе интерпретации результатов, когда данные, полученные количественными и качественными методами, были сопоставлены и интегрированы для всесторонней проверки гипотезы о доминировании органической солидарности и мостикового капитала. Процедура интеграции носила итеративный характер. Результаты количественного анализа выступали в роли каркаса, выявляя объективные, статистически значимые паттерны. Качественные данные, в свою очередь, выполняли функцию интерпретационного контекста, «оживляя» сухие цифры, раскрывая мотивы, смыслы и механизмы, стоящие за выявленными статистическими закономерностями. Наглядным примером такой интеграции является совместный анализ данных о частоте запросов помощи и их качественной интерпретации. Количественный контент-анализ показал, что категория «Запрос помощи» составляет 16.1% от всех сообщений (см. Таблицу 4), что является весомым индикатором функциональной потребности в сообществе. Однако без качественных данных эта цифра остается абстрактной. Триангуляция позволяет дать ей содержательное объяснение, табл.5.

Таблица 5

Пример триангуляции: интерпретация практик запроса помощи

Количественные данные (ЧТО?)	Качественные данные (ПОЧЕМУ? и КАК?)	Интегрированный вывод
Высокий процент сообщений-запросов помощи (16.1%). Сетевой анализ показывает, что запросы часто адресуются не всем, а конкретным пользователям с высокой центральностью (экспертам).	Полевые заметки: Фиксация случаев, когда запрос о юридической консультации сразу сопровождается упоминанием никнейма пользователя «@Юрист_Иван». Интервью (активный участник): «Я не просто кричу «помогите!» в пустоту. Я вижу, что Мария (эксперт по сантехнике) уже сто раз помогала, и пишу ей напрямую, зная, что она компетентна. Это эффективнее».	Выявленный количественно паттерн не является следствием хаотичных обращений. Он структурирован и рационален, что подтверждает гипотезу об органической солидарности: сообщество функционирует как система взаимодополняющих ролей, где помощь запрашивается целенаправленно у конкретных «функциональных единиц» на основе распознанной компетенции, а не из чувства абстрактной соседской принадлежности (механическая солидарность).

Количественные данные (ЧТО?)	Качественные данные (ПОЧЕМУ? и КАК?)	Интегрированный вывод
Статистика показывает успешность запросов (высокий % ответов и реакций).	Интервью (пассивный участник): «Я сам редко пишу, но вижу, что люди действительно помогают. Для меня чат -как справочная. Я знаю, что если что-то случится, я смогу найти там решение». Полевые заметки: Описание кейса, где запрос о временном присмотре за собакой получил 3 предложения помощи в течение часа.	Высокая эффективность помощи не только подтверждает существование солидарности, но и раскрывает природу мостикового капитала. Даже пассивные участники, наблюдая за успешными актами помощи, начинают воспринимать чат как надежный ресурс, укрепляя тем самым доверие к сообществу в целом и свою готовность обратиться за помощью в будущем. Это генерация обобщенного доверия, характерного для мостикового капитала.

*Источник: составлено авторами по материалам исследования

Данный пример демонстрирует, что триангуляция позволяет выйти за рамки констатации факта («помогают») к пониманию социального механизма («помогают целенаправленно, на основе функциональной дифференциации, что укрепляет обобщенное доверие»). Таким образом, интеграция методов не просто суммирует данные, а создает синергетический эффект, порождая новые, более глубокие и обоснованные интерпретации, которые были бы невозможны при использовании лишь одного подхода. Это позволило не только подтвердить гипотезу, но и детально описать механизм функционирования выявленных типов солидарности и социального капитала в гибридной среде.

Эмпирические данные, полученные в результате триангуляции методов, подтвердили выдвинутую гипотезу о доминировании органического типа солидарности и мостиковой формы социального капитала. Было установлено, что цифровая солидарность в данном контексте носит преимущественно инструментальный и функциональный характер, будучи ориентированной на решение конкретных практических задач повседневности. По итогам анализа выделены четыре основных типа практик, которые систематизированы, табл. 6.

Таблица 6

Классификация практик цифровой солидарности в локализованных Telegram-чатах

Тип практики	Краткая характеристика	Соответствие гипотезе (теоретический конструкт)
1. Оперативная взаимопомощь и обмен услугами	Краткосрочные, ситуативные акты помощи, основанные на функциональной взаимодополняемости участников. Включают бытовую помощь (мелкий ремонт, подключение техники), консультационную поддержку (юридическую, техническую) и основанный на репутации обмен услугами («я вам с ремонтом, вы мне с переводом текста»).	Органическая солидарность (Дюркгейм): Яркое выраженное разделение социальных ролей («эксперты», «мастеры»). Связующий/мостиковый капитал (Патнэм): Может генерировать оба типа, в зависимости от контекста.
2. Циркуляция ресурсов и коллективное потребление	Практики безденежного обмена вещами (одежда, детские товары, книги) и организация совместных закупок товаров или услуг для получения выгодной цены (заказ воды, вывоз мусора, услуги клининга).	Органическая солидарность: Взаимозависимость через экономию ресурсов и оптимизацию потребления. Мостиковый капитал: Обеспечивает доступ к материальным и экономическим ресурсам для широкого круга участников.
3. Информационная поддержка и навигация	Постоянный обмен сообщениями, носящими сугубо информационный характер: предупреждения об отключении воды, расписании собраний, появлении новых объектов инфраструктуры, активности управляющей компании. Это наиболее массовая и регулярная практика.	Мостиковый социальный капитал (Патнэм): Классическое проявление. Укрепляет обобщенное доверие и предоставляет коллективный доступ к критически важной информации, снижая транзакционные издержки всех жителей.

Тип практики	Краткая характеристика	Соответствие гипотезе (теоретический конструкт)
4. Координация коллективных действий	Практики, непосредственно направленные на организацию совместных офлайн-действий и отстаивание общих интересов. Включают координацию субботников, организацию собраний собственников, сбор подписей под коллективными обращениями в управляющие компании и государственные органы.	Гибридность: Наиболее четко демонстрирует взаимосвязь онлайн-коммуникации и офлайн-активности. Органическая солидарность: Проявляется как кооперация для достижения общей цели, недостижимой индивидуальными усилиями.

*Источник: составлено авторами по материалам исследования

Цифровая среда мессенджера не создает солидарность «с нуля», но выступает мощным катализатором и инфраструктурой для специфической, инструментальной формы органической солидарности, характерной для современных урбанизированных сообществ. Соседские связи в значительной степени рационализируются, опосредуются цифровыми платформами и строятся вокруг прагматических интересов и функциональной полезности. При этом ядро коммуникации составляют практики, генерирующие мостиковый социальный капитал (информационная поддержка, циркуляция ресурсов), который доступен даже пассивным участникам и укрепляет обобщенное доверие в сообществе. Таким образом, гибридное сообщество чата выступает не заменой традиционному соседству, а его новой, адаптивной к современным условиям формой, где цифровое взаимодействие усиливает способность сообщества к самоорганизации и решению коллективных задач.

Практические рекомендации для управляющих компаний и советов многоквартирных домов

Результаты проведенного исследования позволяют сформулировать конкретные практические рекомендации для управляющих компаний (УК) и советов многоквартирных домов (ТСЖ), направленные на легитимную и эффективную интеграцию в существующие цифровые сообщества жильцов. Ключевой принцип, который следует учитывать, заключается в том, что чаты являются пространством горизонтальной, соседской коммуникации, и прямое административное вмешательство или игнорирование сложившихся норм может привести к отторжению. Эффективная стратегия должна быть основана на признании гибридной природы сообщества и использовании выявленных практик солидарности, табл. 7.

Таблица 7

Практические рекомендации по работе с цифровыми соседскими чатами

Цель	Рекомендации	Обоснование (на основе выводов исследования)
Легитимное внедрение и установление доверия	1. Идентификация и кооптация лидеров: Не создавать официальный «чат УК» с нуля, а установить контакт с существующими администраторами и наиболее влиятельными участниками (выявленными через анализ сетей). Получить их согласие на присутствие официального представителя. 2. Прозрачность и идентификация: Официальный представитель УК/ТСЖ должен иметь четко обозначенный в нике и описании профиля статус (напр., «Представитель УК «Домострой» -Иван Иванов»). 3. Соблюдение сетевого этикета: Изучить и соблюдать сложившиеся в чате нормы общения. На начальном этапе предпочтительнее пассивное наблюдение для понимания контекста.	Горизонтальная структура и органическая солидарность основаны на признании авторитета, а не на формальном статусе. Интеграция через неформальных лидеров повышает легитимность. Ясная идентификация снимает подозрения в анонимном «шпионаже» и формирует доверие.

Цель	Рекомендации	Обоснование (на основе выводов исследования)
Эффективное информирование и коммуникация	<p>1. Использование формата информационной поддержки: Публиковать сообщения в строго структурированном, лаконичном формате, соответствующем практике «Информационной поддержки» (напр., «УВЕДОМЛЕНИЕ: Отключение воды 25.05 с 10:00 до 17:00 по ул. Примерная, 1»).</p> <p>2. Сегментация и дозирование: Не злоупотреблять количеством сообщений. Публиковать только действительно важную информацию, избегая спама. Использовать функцию закрепления сообщения для критически важных объявлений (с согласия администратора).</p> <p>3. Обратная связь и работа с возражениями: Не игнорировать критические вопросы и жалобы в чате. Давать оперативные, предметные и вежливые ответы, переводя эмоциональные реплики в конструктивное русло.</p>	<p>Практика «Информационной поддержки» является наиболее массовой и востребованной. Соответствие этому формату повышает вероятность позитивного восприятия сообщений. Чрезмерная активность нарушает сложившийся баланс чата и воспринимается как вторжение.</p>
Организация совместных проектов и мобилизация жителей	<p>1. Инициация через координацию коллективных действий: Использовать чат для анонсирования и организации офлайн-мероприятий (собрания, субботники), действуя в логике выявленной практики.</p> <p>2. Поддержка существующих инициатив: Выявлять и публично поддерживать инициативы жителей по благоустройству (напр., «поддерживаем идею озеленения двора, со своей стороны обеспечим вывоз мусора»).</p> <p>3. Краудсорсинг решений: Использовать чат для сбора мнений и предложений по конкретным вопросам благоустройства (выбор малых архитектурных форм, цвета покраски подъезда), тем самым легитимизируя решения и усиливая вовлеченность.</p>	<p>Практика «Координации коллективных действий» демонстрирует высокий потенциал гибридной коммуникации для мобилизации. Поддержка органических инициатив со стороны жителей значительно эффективнее навязанных сверху проектов, так как опирается на существующую солидарность.</p>

*Источник: составлено авторами по материалам исследования

Заключение

Проведенное исследование позволило достичь поставленной цели и выявить, а также классифицировать практики цифровой солидарности, формирующиеся в гибридных сообществах жилых домов в мессенджере Telegram. Таким образом, эффективная цифровая политика должна быть не директивной, а сервисной и фасилитирующей. Ее цель -не подчинить себе чат, а стать его полезным ресурсом, встроившись в существующие потоки коммуникации и практики солидарности. Такой подход позволяет трансформировать чат из потенциальной площадки для критики в инструмент конструктивного диалога, повышения прозрачности управления и совместного улучшения жилой среды, реализуя на практике потенциал гибридного сообщества.

Список источников:

1. Дюркгейм Э. О разделении общественного труда. Метод социологии / Пер. с фр.; общ. ред. А.Б. Гофмана. — М.: Наука, 1991. — 576 с.
2. Минаев А.А., Сакулева Т.Н. Экономическая эффективность медиации в семейных спорах: сравнение судебных издержек и альтернативных методов // Семья в современном российском социуме. М.: 2025. С. 7-12.
3. Страусс, А. Основы качественного исследования: обоснованная теория, процедуры и техники / А. Страусс, Дж. Корбин ; пер. с англ. Т. С. Васильевой. — Москва: Эдиториал УРСС, 2001. — 256 с.
4. Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2017). *Designing and Conducting Mixed Methods Research* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
5. Flick, U. (2018). Triangulation in Data Collection. In *The SAGE Handbook of Qualitative Data Collection* (pp. 527-544). London: SAGE Publications.
6. Guest, G., Namey, E., & Chen, M. (2020). A simple method to assess and report thematic saturation in qualitative research. *PLoS ONE*, 1-17.
7. Kozinets, R. V. (2020). *Netnography: The Essential Guide to Qualitative Social Media Research* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
8. Kvale, S., & Brinkmann, S. (2015). *InterViews: Learning the Craft of Qualitative Research Interviewing* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
9. Lucchini, D. (2021). The Digital City: A Mixed-Methods Approach to Understanding Urban Sociality. *Journal of Urban Technology*, 141–159.
10. O'Connor, C., & Joffe, H. (2020). Intercoder Reliability in Qualitative Research: Debates and Practical Guidelines. *International Journal of Qualitative Methods*, 1–13.
11. Putnam, R. D. (2000). *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*. New York: Simon & Schuster.
12. Rheingold, H. (2000). *The Virtual Community: Homesteading on the Electronic Frontier* (Revised Edition). Cambridge, MA: The MIT Press.
13. Salganik, M. J. (2019). *Bit by Bit: Social Research in the Digital Age*. Princeton: Princeton University Press.

References:

1. Durkheim, E. (1991). *The Division of Labour in Society. The Method of Sociology* (A. B. Gofman, Ed.). Moscow: Nauka. (Original work published in French).
2. Minaev, A. A., & Sakuleva, T. N. (2025). Economic efficiency of mediation in family disputes: A comparison of litigation costs and alternative methods. In *The Family in Modern Russian Society* (pp. 7-12). Moscow.
3. Strauss, A., & Corbin, J. (2001). *Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques* (T. S. Vasilyeva, Trans.). Moscow: Editorial URSS. (Original work published in English).
4. Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2017). *Designing and Conducting Mixed Methods Research* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
5. Flick, U. (2018). Triangulation in data collection. In U. Flick (Ed.), *The SAGE Handbook of Qualitative Data Collection*. London: SAGE Publications.
6. Guest, G., Namey, E., & Chen, M. (2020). A simple method to assess and report thematic saturation in qualitative research. *PLoS ONE*, 1-17.
7. Kozinets, R. V. (2020). *Netnography: The Essential Guide to Qualitative Social Media Research* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
8. Kvale, S., & Brinkmann, S. (2015). *InterViews: Learning the Craft of Qualitative Research Interviewing* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
9. Lucchini, D. (2021). The digital city: A mixed-methods approach to understanding urban sociality. *Journal of Urban Technology*, 141–159.
10. O'Connor, C., & Joffe, H. (2020). Intercoder reliability in qualitative research: Debates and practical guidelines. *International Journal of Qualitative Methods*, *19*, 1–13.
11. Putnam, R. D. (2000). *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*. New York: Simon & Schuster.
12. Rheingold, H. (2000). *The Virtual Community: Homesteading on the Electronic Frontier* (Rev. ed.). Cambridge, MA: The MIT Press.
13. Salganik, M. J. (2019). *Bit by Bit: Social Research in the Digital Age*. Princeton: Princeton University Press.

Content

Post-release XXV Russian Municipal Forum.....	3
---	---

STATE AND MUNICIPAL ADMINISTRATION

Time to remember and reflect.....	12
Shirokov A.N.	

Problems of public administration of technologies in the current conditions of their development	24
V.V. Stroeve, A.I. Tikhonov	

Analysis of factors contributing to increased public trust in local authorities	31
V.B. Zotov	

The Role of Educational and Awareness-Raising Initiatives in Developing a Responsible Attitude to Family and Marriage: The Case of the "Relationship Architecture" Course.....	38
Pushkareva N.N., Gurov G.A., Lapshenkov V.V.	

Federal project as a public administration tool for national goals achieving.....	51
Firsova S.V., Firsov N.A., Cherkasova M.A., Cherkasov K. V.	

Development of a project to promote the demographic integration of disabled citizens in Novorossiia in order to improve the socioeconomic potential of the regions.....	63
Golovanov V.I., Torgashev R.E.	

Fostering Patriotism in Youth Using Cadet Corps as an Example	72
V.B. Zotov	

Digitalization as a Tool for Strategic Territory Management (on the Example of the Moscow Region)	80
Khmelchenko E.G., Kolchin A.A., Gubanov R.V.	

The Institutional Environment for Tourism Development in Municipalities of the Russian Federation	88
Rogach O.V., Frolova E.V.	

Event Marketing as a Tool for Territorial Development	97
Khmelchenko E.G., Smirnov N.A., Mazitov K.R.	

Improving measures to reduce the possibilities of psychological fraud and manipulation among the population of municipal entities	103
Kartsov B.V., Malygina M.D.	

Public and Municipal Administration as a Research Program (based on research by I. Lakatos).....	112
Nuriev B.D., Lapshenkov V.V., Polyakov M.B.	

REGIONAL AND SECTORAL ECONOMICS

Moscow as a Model for Sustainable Development of a Modern Metropolis	121
Krotenko T.Yu.	

ESG transformation of the investment and construction sector and its impact on the sustainable development of the region	133
A.L. Asaul, M.A. Asaul	

Parliamentary control in the system of regional governance of the republic of Bashkortostan: current state and ways of improvement	142
Chuev S.V., Larin A.M.	

Promotion of gastronomic tourism in the cities of the Republic of Bashkortostan	151
Aleshnikova V.I., Veremko D.V.	

Development of digital business ecosystems: perspectives and risks...	159
Mikhailova L.A., Chudotvorova E.R.	

Credit scoring based on digital footprint: modern approaches and application prospects	169
Krylova E.B., Pivneva S.V., Khorbenko G.V., Polovinkina M.V.	

Valuation of Intellectual Property (Patents, Software, Databases, Trademarks) in IT Deals: Methods and Practical Aspects.....	176
Gimal'tdinov B.A., Anfimova A.Yu.	

Value-Oriented Corporate Culture as a Tool for Implementing the ESG(R) Approach and Enhancing Regulatory Adaptability of Organizations	185
Pastukhov A.I., Rybalchenko I.V.	

MANAGEMENT

The Importance of Artificial Intelligence in Ensuring Sustainable Development of Ecosystems within the Concept of Sovereign Social Ecology	200
Golovanov V.I.	

HR brand as a strategic tool for attracting young professionals	212
Mitrofanova E.A., Konovalova V.G., Mitrofanova A.E.	

Key approaches to improving the organization's management system in modern conditions.....	233
Arakelyan A.M., Vorontsova Yu.V., Panfilova E.E.	

"Digital Solidarity in a Hybrid Reality: A Sociological Analysis of Mutual Aid Practices in Localized Messenger Communities (Based on Telegram Chats in Apartment Buildings)"	244
T.N. Sakuleva, A.A. Minaev	

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
Айгистов Александр Анатольевич
Асаул Анатолий Николаевич – д.э.н., профессор
Беляев Александр Матвеевич – д.с.н., профессор
Бурак Петр Иосифович – д.э.н., профессор
Василевич Федор Иванович – академик РАН, д.в.н., профессор
Голованов Владимир Иванович – д.э.н., профессор
Данилов-Данильян Виктор Иванович – д.э.н., член-корреспондент РАН
Дёмин Александр Васильевич – д.э.н., профессор
Жуков Александр Петрович – к.э.н., доцент
Забелина Елена Павловна – к.ю.н., доцент
Кириллова Ариадна Николаевна – д.э.н., профессор
Колесников Владимир Иванович – академик РАН, д.т.н., профессор
Кочнев Сергей Васильевич – к.с.н., доцент
Кривоусов 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.т.-м.н., профессор
Попов Александр Васильевич – д.с.н., профессор
Рой Олег Михайлович – д.с.н., профессор
Хмельченко Елена Геннадьевна – к.б.н., доцент
Черкасова Марина Александровна – д.ф.н., профессор
Чуев Сергей Владимирович – к.и.н., доцент
Шагинян Сергей Георгиевич – д.э.н., профессор
Юркова Светлана Николаевна – к.т.н., доцент

РЕДАКЦИОННАЯ КОЛЛЕГИЯ

Главный редактор
Зотов Владимир Борисович – к.т.н., д.э.н., профессор
Заместитель главного редактора
Асаул Анатолий Николаевич – д.э.н., профессор
Заместитель главного редактора
Голованов Владимир Иванович – д.э.н., профессор
Заместитель главного редактора
Рой Олег Михайлович – д.с.н., профессор
Заместитель главного редактора
Шагинян Сергей Георгиевич – д.э.н., профессор
Заместитель главного редактора
Хмельченко Елена Геннадьевна – к.б.н., доцент
Член редакционной коллегии
Колесников Игорь Владимирович – д.т. наук, профессор; член-корреспондент РАН
Член редакционной коллегии
Милькина Ирина Владимировна – к.э.н., доцент
Член редакционной коллегии
Поляков Михаил Борисович – к.э.н., доцент
Ученый секретарь Абу Хаджадж Маргарита Игоревна

Номер отпечатан в Новой книжной типографии: ООО «Триада»
новая-книжная-типография.рф
Подписан в печать 31.10.2025
Заказ № 03405
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

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.

